



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO



PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE SERVICIO PARA EL  
BAR-RESTAURANTE BANDIDO BREWING, EN EL CENTRO HISTÓRICO  
DE QUITO



AUTOR

NICOLE VANESSA PAZ SEVILLA

AÑO

2019



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE SERVICIO PARA EL BAR-  
RESTAURANTE BANDIDO BREWING, EN EL CENTRO HISTÓRICO 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.

Profesora guía

Agurtzane Goyarzu De La Serna

Autora

Nicole Vanessa Paz Sevilla

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de mejora de calidad en el área de servicio para el bar-restaurant Bandido Brewing, en el Centro Histórico de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Nicole Vanessa Paz Sevilla, en el semestre 2019-1, orientado 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”.

---

Agurtzane Goyarzu De La Serna

Magíster en Dirección Hotelera

C.I. 1754521050

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de mejora de calidad en el área de servicio para el bar-restaurante Bandido Brewing, en el Centro Histórico de Quito, del estudiante Nicole Vanessa Paz Sevilla, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Patricio Alexander Velásquez Serrano

Magíster en Administración de Empresas

C.I. 0501639942

## 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.”

---

Nicole Vanessa Paz Sevilla

C.I. 1722314083

## AGRADECIMIENTOS

A la vida, obsequiada por mis padres.

## DEDICATORIA

Al tiempo, por esperarme.

El chinito, en la incertidumbre de seguir mis pasos, eligió amarme.  
Tarde o temprano hermano.

A papá Amable, que nunca se fue.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación contiene un plan de mejora de calidad en el área de servicio para el bar-restaurant Bandido Brewing ubicado en el centro histórico de la ciudad de Quito. Para el desarrollo de la propuesta se utiliza como fundamento un marco teórico enfocado en los conceptos de calidad en el servicio al cliente, así como también, procesos de mejora organizacional. Posteriormente, se plantea un análisis del contexto en el que se encuentra el gastropub en la actualidad con relación a sus objetivos empresariales, además de la eficiencia de su estructura organizacional en el cumplimiento de estos. También, es importante un análisis del proceso de servicio en el establecimiento, y es aquí en donde se consideran los factores más relevantes para la elaboración del plan de mejora. Es así como se genera la propuesta logística de cambio en la cual se renueva el planteamiento de roles y procesos optimizados que estarán acorde con los nuevos objetivos planteados por la empresa. Consecuentemente, se realiza una propuesta de intervención en la cual se observa la manera más sutil de aplicar estas propuestas en la cotidianidad del bar-restaurant, tomando en cuenta el costo y la inversión que se requiere en presupuestos detallados, siendo fieles a la realidad económica de la organización; a su vez, y para fortalecer el proceso de intervención se estructurará un cronograma que permita constatar la evolución de esta propuesta en el tiempo. Para finalizar, se muestra en las conclusiones la rentabilidad que representa para Bandido Brewing la aplicación de este plan de mejora y en las recomendaciones se plantea los aspectos más importantes a tomar en cuenta para ayudar a su correcta implementación.



## ABSTRACT

The present research work contains a plan to improve the quality in the service area for Bandido Brewing bar-restaurant located in the historic center of the city of Quito. For the development of the proposal is used a theoretical framework focused on the concepts of quality in customer service as a foundation, as well as processes of organizational improvement. Subsequently, an analysis of the context is arised in which the gastropub is currently in relation to its business objectives, as well as the efficiency of its organizational structure in the fulfillment of these. Also, is important to make an analysis of the establishment service process, and this is where the most relevant factors for the elaboration of the improvement plan are considered. This is how the proposal of change in the logistics is generated, in which the optimized roles and processes are renewed according to the new objectives set by the company. Consequently, an intervention proposal is carried out in which the most subtle way to apply these proposals in the daily life of the restaurant is observed, taking into account the cost and investment required in detailed budgets, being faithful to the economic reality of the organization; and also, for strengthen the intervention process, a timetable will be structured that allows us to verify the evolution of this proposal over time. Finally, the conclusions show the profitability that represents the application of the improvement plan for Bandido Brewing and the recommendations propose the most important aspects to take into account in order to help its correct implementation.

# ÍNDICE DEL CONTENIDO

Introducción.....	1
Objetivos .....	2
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
2.2  Misión, visión y objetivos empresariales.....	12
2.2.1  Misión .....	12
2.2.2  Visión.....	12
2.2.3  Objetivos empresariales .....	12
2.3  Estructura organizacional .....	12
2.3.1  Organigrama estructural .....	13
2.3.2  Descripción de puestos .....	13
2.4  Producto/servicio ofertado y precios.....	14
2.5  Mapa de actores.....	15
2.5.1  Breve descripción de roles .....	15
2.6  Análisis de la cadena de valor .....	17
2.7  Análisis de competitividad .....	19

2.8	Análisis desde la perspectiva del cliente .....	21
2.8.1	Perfil del cliente del establecimiento.....	21
2.8.2	Breve análisis de las expectativas del cliente.....	22
2.9	Conclusiones de los análisis realizados .....	23
3	Capítulo III.- Análisis de Procesos .....	24
3.1	Descripción del área de análisis.....	24
3.2	Mapa de procesos/diagrama de servicio .....	24
3.3	Descripción de los procesos del área .....	26
3.4	Auditoría Interna: Aplicación de lista de chequeo .....	27
3.5	Resultados relevantes del informe de auditoría interna .....	28
3.6	FODA .....	28
4	Capítulo IV.- Propuesta de Mejoras .....	31
4.1	Planteamiento de la misión, visión, política de calidad, objetivos de la calidad, metas por objetivo y estrategias.....	31
4.1.1	Misión .....	31
4.1.2	Visión.....	31
4.2	Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad.....	34
4.3	CAME.....	36
4.4	Comunicación y documentación.....	37
4.5	Mapa de procesos optimizado.....	38
4.6	Matriz de medición de indicadores .....	40
5	Capítulo V.- Propuesta de Intervención .....	41

5.1	Programación de la intervención .....	41
5.1.1	Presupuesto de inversión para propuesta de mejoramiento.....	41
5.1.2	Cronograma de intervención .....	45
5.2	Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad.....	46
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	47
6.1	CONCLUSIONES.....	47
6.2	RECOMENDACIONES .....	48
	REFERENCIAS.....	50
	ANEXOS .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación Bandido Brewing .....	10
Figura 2: Organigrama Estructural Bandido Brewing .....	13
Figura 3: Mapa de actores Bandido Brewing.....	15
Figura 4: Fórmula cálculo del tamaño de la muestra.....	21
Figura 5: Mapa de procesos Bandido Brewing.....	25
Figura 6: Reestructura del organigrama de Bandido Brewing.....	34
Figura 7: Mapa de procesos optimizado Bandido Brewing .....	39

## ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1: Estándar del cliente: mantener una actitud profesional .....	7
Tabla 2: Promociones de Bandido Brewing .....	11
Tabla 3: Horario de atención de Bandido Brewing .....	12
Tabla 4: Funciones del personal de Bandido Brewing .....	13
Tabla 5: Análisis antes del servicio .....	17
Tabla 6: Análisis durante el servicio .....	17
Tabla 7: Análisis después del servicio.....	18
Tabla 8: 4 “P” de marketing.....	19
Tabla 9: Comparación de los establecimientos .....	20
Tabla 10: Áreas de análisis .....	24
Tabla 11: Problematización y soluciones .....	26
Tabla 12: Resumen de puntuación en evaluación SIGO ECUADOR.....	28
Tabla 13: Matriz FODA.....	29
Tabla 14: Matriz de política de calidad, objetivos, metas por objetivo, estrategias y acciones de la calidad del establecimiento .....	32
Tabla 15: Matriz RACI .....	35
Tabla 16: Matriz CAME .....	36
Tabla 17: Comunicación Interna.....	37
Tabla 18: Matriz: meta, indicador, frecuencia de medición .....	40
Tabla 19: Presupuesto de inversión condensado.....	41
Tabla 20: Diseño de la imagen corporativa .....	42
Tabla 21: Costo de la elaboración y diseño del manual de calidad.....	42
Tabla 22: Capacitaciones del personal del área de servicio .....	43
Tabla 23: Arrendamiento de licencia de software.....	44
Tabla 24: Mantenimiento preventivo de equipos electrónicos.....	44
Tabla 25: Cronograma de actividades.....	45
Tabla 26: Estimación de recuperación de inversión .....	46

## Introducción

El Centro Histórico de Quito es por excelencia el principal punto de encuentro para visitantes nacionales y extranjeros. Destaca su arquitectura colonial, sus construcciones monumentales y desde luego, su dinámica comercial. Además de historia y cultura, el casco colonial ofrece a sus visitantes, hoteles boutique con construcciones históricas y varios de los mejores bares y restaurantes de Quito (Ecuador Explorer, s.f.).

Bandido Brewing es un bar-restaurante al estilo estadounidense fundado en el año 2013, está ubicado en el Centro Histórico de Quito, en el tradicional barrio la Tola, en un edificio colonial construido en la década de 1850s. Este *gastropub* ofrece comida, cerveza artesanal y cultura. El cliente puede disfrutar de tacos, sánduches, pizza y hamburguesas, además de una gran variedad de cervezas artesanales de diferentes estilos y sabores como: guayusa, jengibre, chocolate, entre otros. Al mismo tiempo, los clientes tienen una experiencia similar a la de visitar un museo de Quito, ya que tiene una capilla en su interior y varias antigüedades; también, se puede apreciar la estética colonial del diseño en la infraestructura así como el arte de su decoración (Bandido Brewing, 2013).

El establecimiento está dividido en cuatro áreas: frente, atrás, capilla y área de fumadores. La capacidad del establecimiento es de ochenta y cuatro personas (Bandido Brewing, 2013). Si bien es cierto, el bar como tal es relativamente reciente, pero eso no ha impedido que cobre una particular relevancia por su ubicación, su ambiente y su oferta, lo que le ha convertido en uno de los sitios más visitados por los amantes de la cerveza artesanal.

Sin embargo, Bandido Brewing cuenta con pocos meseros en el área de servicio en relación con el número de clientes que frecuentan el lugar. Además, el personal no recibe frecuentemente capacitaciones basadas en estándares de calidad enfocados en servicio al cliente; a pesar de esto, su atención se basa en la amabilidad y cortesía (Vera, comunicación personal, 2018). Por lo tanto, se ha visto como necesidad la creación de un plan de mejora de calidad para esta área.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar un plan de mejora de calidad para el área de servicio del bar-restaurante Bandido Brewing, en el Centro Histórico de Quito.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el contexto de la organización en la actualidad.
- Analizar los procesos operativos en el área de servicio del establecimiento.
- Construir la propuesta de mejoras para el bar-restaurante Bandido Brewing.
- Desarrollar la propuesta de intervención para el establecimiento, definiendo metas e indicadores de calidad.

### **Justificación**

El plan de mejora de calidad para el bar-restaurante Bandido Brewing plantea incrementar la competitividad de éste dentro del mercado, lo cual significa tener una mayor ventaja competitiva frente a los demás bares de la zona, ya sea por el aumento en la afluencia de clientes lo cual a su vez tiende a incrementar el consumo. Para esto, el establecimiento debe brindar un producto y servicio de buena calidad. Otra de las razones por las cuales es importante que este bar-restaurante brinde un servicio de primera al cliente, es la fidelidad, ya que muchos de los consumidores vuelven a un establecimiento de este tipo por la atención recibida.

De la misma forma, la implementación de estrategias que optimicen el funcionamiento dentro del área de servicio al cliente aporta al crecimiento del establecimiento. Por ende, también aporta al crecimiento de las dos franquicias aliadas fundadas por los socios de Bandido Brewing y la cervecería del Páramo, Bandidos del Páramo Brewpub, la primera sede está ubicada en la calle



Whymper y la otra en el sector de La Mariscal (calle Foch). Puesto que una buena experiencia en Bandido Brewing puede generar curiosidad y expectativa en los clientes por estos dos últimos establecimientos mencionados, logrando un incremento de consumidores y ventas en los mismos.

Al mismo tiempo, el proyecto se vincula con el lineamiento de la Escuela de Hospitalidad y Turismo correspondiente a la “creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” (Escuela de Hospitalidad y Turismo, 2014). Y, a su vez, se articula a la línea de investigación de la Universidad de las Américas [UDLA], “Sociedad, Comunidad y Cultura” (UDLA, 2015).

Finalmente, este proyecto se vincula con el objetivo 10 del Plan del Buen Vivir, el cual es “impulsar la transformación de la matriz productiva” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo -SENPLADES, 2013), dentro de este objetivo encontramos la política 10.3, la cual es “diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013); además, es parte del lineamiento del literal b, que es “fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

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

Para el presente proyecto de titulación se aplicará la investigación descriptiva, la cual “trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” (Rodríguez, 2005). Para esta investigación “el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa conduce o funciona en el presente” (Tamayo, 2007, pp. 300 – 305).

Se aplicará el enfoque cuantitativo para la recolección de información, este analiza los fenómenos sociales por medio de una medición numérica (Bernal & Salazar, 2006).

El análisis desde la perspectiva del cliente que incluye la definición del perfil del consumidor que visita el bar-restaurante y las expectativas del mismo se desarrollará en base a un principio estadístico como es el tamaño de la muestra, la cual representa a un subconjunto de la población, o a su vez, es una parte específica de la misma; la determinación de esta nos permite conocer distintos aspectos del contexto a estudiar y nos ayuda a evitar el sesgo en la interpretación de los resultados obtenidos. Por otro lado, conseguir una muestra representativa requiere de la aplicación de una fórmula, en la que se toma en cuenta el tamaño de la población, el nivel de confianza, probabilidad de éxito o proporción esperada, probabilidad de fracaso, y el margen de error o intervalo de confianza (Camarero, Almazán, Arribas, Mañas, Vallejos, 2013, pp. 202-205). En la presente investigación la muestra determinará el número de consumidores del bar-restaurante a los cuales se les aplicará las encuestas; en este caso, se solicita realizar las encuestas al diez por ciento de la muestra calculada, representando treinta y ocho encuestas a aplicar. Es importante señalar que para el análisis de las expectativas del cliente se aplicó el modelo de encuesta SERVQUAL, el cual incluye cinco dimensiones de la calidad de servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles; estas dimensiones abarcan indicadores que son evaluados con una calificación que va del 1 al 7, en donde: 1 es insatisfecho, 2 medianamente insatisfecho, 3 poco insatisfecho, 4 ni insatisfecho, ni satisfecho, 5 poco satisfecho, 6 medianamente satisfecho, 7 totalmente satisfecho (CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN, s.f.).

En contraste, se utilizará el enfoque cualitativo, el cual “tiende a comprender la realidad social como fruto de un proceso histórico de construcción visto a partir de múltiples lógicas, presentes en los diversos y heterogéneos actores sociales” (Galeano, 2004). Para levantar la información cualitativa se utilizará como herramienta la entrevista al dueño del establecimiento y a expertos, los cuales serán asesores de calidad.

## 1 Capítulo I.- Marco Teórico

Según Pablo Alcalde “la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad, es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas” (2007, p. 1). En la actualidad, se relaciona la calidad con el constante perfeccionamiento del hombre a lo largo de la historia, esta evolución de la calidad se debe a la competitividad global existente (Nava, 2005, p.15).

Por otro lado, desde el comienzo de la industria, “la calidad se planteó como la forma de medir las características del producto en relación con las funciones para las que fue fabricado” (Nava, 2005, p.15); es decir que, al adecuar el producto al uso que se requiera, se pueden satisfacer de una forma más óptima las necesidades del cliente, superando sus expectativas.

“La calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas” (Normas ISO 9000, 2005).

Así mismo, el especialista de la calidad total Edward Deming define a la calidad de productos como “un grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a bajo costo en el mercado” (Guajardo, 2008, p. 36). La empresa debe administrar la calidad mediante la implementación de un proceso para no generar altos costos (Ishikawa, 2006, p.40).

En función de estas adaptaciones en el concepto de calidad, ésta se convierte en un punto clave dentro de la administración (Nava, 2005, p. 16). La administración de la calidad se define como “el conjunto de acciones que una organización realiza para mejorar y asegurar, de manera consistente, la calidad que brinda a sus clientes” (Guajardo, 2008, p. 32).

Adicionalmente, algunos factores como el avance en la tecnología, el crecimiento de la oferta, la diversidad del mercado, entre otros, incidieron en que la calidad sea aplicada en los diferentes tipos de establecimientos y en las áreas respectivas de cada organización; como resultado, el consumidor es cada vez más exigente, y a su vez es considerada de suma importancia la calidad en el

servicio. “Una buena atención al cliente y facilidades de pago, además de la calidad del producto y su precio.”(Summers, 2005, p. 80).

La calidad de la atención “es un proceso dirigido a la consecución de la satisfacción de los requerimientos y necesidades del cliente” (Pérez, 2007, p. 23). Gracias a esto, la empresa logra la fidelización de sus clientes ya existentes y atrae clientes potenciales a través de la experiencia compartida y la diferenciación que se tiene con los competidores (Pérez, 2007, p.23). A su vez, la calidad en la atención al cliente requiere del desarrollo de una cultura de mejora continua tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Es fundamental que los grupos involucrados en la consecución de los objetivos de la organización estén satisfechos (Pérez, 2007, p. 24).

En el libro de *La Calidad en el Servicio al Cliente* se establece que: “aquellas compañías que si se concentran en la satisfacción de los clientes son aquellas que han definido su calidad de forma operativa” (Dentón, 2008, pp. 150-157). Un establecimiento de restauración está conformado principalmente por el personal operativo, es por esta razón que se debe prestar principal atención a su capacitación, y a las labores que llevan a cabo en sus procesos continuos.

Es importante mencionar que la calidad es subjetiva, cada individuo tiene una perspectiva diferente, por lo que cada uno emitirá un juicio de valor en base a sus propias expectativas y experiencias. Edmundo Guajardo aduce que: “La calidad es el juicio de valor relativo que un cliente le da a un producto o a un servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades” (2008, p. 31). Si bien es cierto que cada persona tiene expectativas distintas, si se llegan a identificar los requerimientos de la mayoría, esto podría ser un factor que llame la atención y que satisfaga las necesidades de un gran porcentaje de la población objetiva.

En el libro de *Perfil de Competencias*, de John Warner (2003, p. 23), se mencionan algunos estándares que se deben llevar a cabo con el fin de mantener una actitud profesional:

*Tabla 1: Estándar del cliente: mantener una actitud profesional*

Estándares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una actitud profesional.</li> <li>• Demostrar los conocimientos del producto o servicio.</li> <li>• Actuar siempre con coherencia, ética y dando un valor agregado a los clientes.</li> </ul>
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un amplio conocimiento de los productos o servicios con los que la empresa trabaja con el fin de proporcionar un valor añadido a los clientes.</li> <li>• Actuar siempre bajo un marco ético.</li> <li>• Manejar un margen de honestidad constante en todos los aspectos.</li> <li>• Ofrecer una imagen profesional y positiva en todo momento.</li> </ul>
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación al mercado de clientes actual y potencial.</li> <li>• Análisis del entorno de mercado actual.</li> </ul>

Adaptado de Warner, 2003

Se ha mencionado anteriormente que la calidad puede ayudar al crecimiento de cualquier tipo de establecimiento, por lo que en este proyecto es importante abordar la implementación de la calidad en los establecimientos de alimentos y bebidas como bares y restaurantes. Es fundamental que un bar o restaurante garantice la calidad de los alimentos y las bebidas, así como también el servicio que proporciona al cliente. Ésta debe controlar el proceso desde la compra del producto hasta el consumo del mismo (ISQ turística, 2012).

Para controlar este proceso la empresa debe tomar en cuenta la gestión de la calidad como: “Un conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o

servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad” (Euskalit, 2010). En un establecimiento de este tipo es adecuado implementar los diferentes sistemas de gestión de calidad existentes, pues estos aportarán beneficios a la empresa como la competitividad, una mejor gestión de recursos y optimización de procesos (ISQ turística, 2012).

En Ecuador, la ciudad de Quito mediante la plataforma municipal de *Quito Turismo* ha desarrollado un plan de gestión con el fin de incrementar la calidad de los establecimientos de Alimentos y Bebidas. En este plan se enumeran una serie de reglas técnicas que deben cumplir los establecimientos ubicados en las zonas especiales turísticas de La Mariscal y el Centro Histórico (Quito Turismo, 2014).

En este reglamento se establece que: “El negocio que prepara todo tipo de alimentos con servicio a la mesa para consumo inmediato en el establecimiento y que brinda el servicio de bebidas no alcohólicas y de bebidas alcohólicas como acompañamiento de los alimentos, debe cumplir con las normas relacionadas con el aforo del lugar, el cual debe albergar al cien por ciento de la capacidad máxima de comensales” (Quito Turismo, 2014). En cuanto a las áreas del lugar, es posible contar con un área destinada para presentaciones en vivo; sin embargo, se prohíben las pistas de baile y el servicio al auto. Dentro de la infraestructura y el equipamiento, se exceptuarán algunas reglas técnicas en aquellos establecimientos que funcionan en bienes inmuebles declarados como patrimoniales y/o inventariados; también, es posible realizar excepciones en la infraestructura y equipamiento en los establecimientos que se encuentran dentro de centros comerciales. Los restaurantes localizados en las Zonas Especiales Turísticas deben acatar con varias reglas técnicas adicionales a las mencionadas (Quito Turismo, 2014).

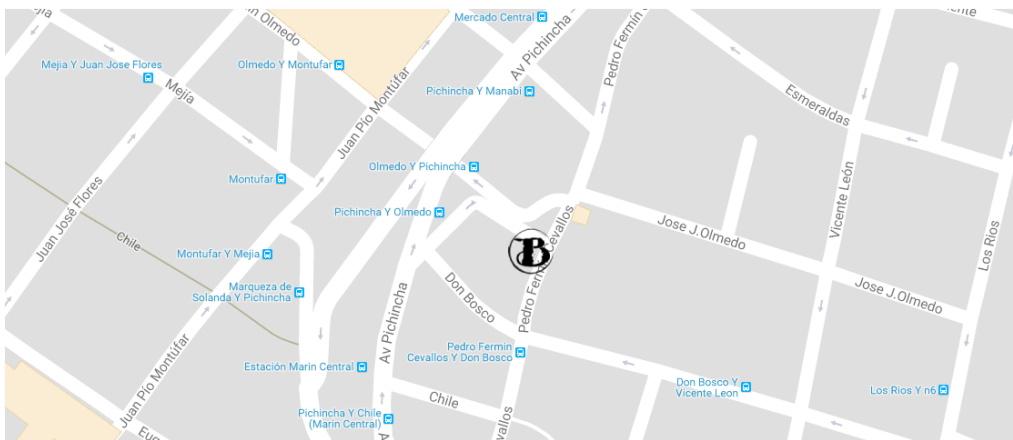
A partir de este análisis, es indispensable la implementación de un proceso de mejora de la calidad en el área de servicio del bar-restaurant Bandido Brewing, ya que este debe proporcionar una buena experiencia al cliente, satisfaciendo sus necesidades y cubriendo sus expectativas, así logrará una mayor afluencia de consumidores, los mismos que cautivados por la calidad del servicio

aumentará la frecuencia con la que visitan el establecimiento, además de traer consigo a nuevos clientes potenciales. Para que el cliente reciba la atención deseada es importante que los trabajadores del establecimiento estén capacitados adecuadamente, además de adoptar las medidas pertinentes en cuanto a infraestructura y procedimientos.

## 2 Capítulo II.- Contexto de la Organización

### 2.1 Descripción del negocio

Bandido Brewing es un *gastropub*, término británico que se convirtió en una tendencia a nivel mundial, su significado hace referencia a un bar y restaurante que ofrece cerveza y comida de alta calidad; adicional a esto, Bandido Brewing ofrece una experiencia cultural (Merriam-Webster, s.f.). Este establecimiento es parte de un edificio colonial que se construyó alrededor de 1850, el cual tiene características que lo asocian al patrimonio de la ciudad colonial, como una capilla, algunas fotografías enmarcadas y obras de arte de aquella época, por estas cualidades se menciona que el cliente aprecia una especie de museo en el interior del local. Se ubica precisamente en la provincia de Pichincha, Centro Histórico de la ciudad de Quito, en el tradicional barrio la Tola, en la calle José Joaquín Olmedo E1-136 y Pedro Fermín Cevallos, esquina, frente al coliseo Julio César Hidalgo (Bandido Brewing, 2013).



*Figura 1: Ubicación Bandido Brewing*

Adaptado de Bandido Brewing, 2013

El bar-restaurante cuenta con cuatro áreas, con una capacidad de ochenta y cuatro personas; la capacidad de la zona del frente es de treinta y cuatro, de la zona de atrás es de veintiocho, de la zona de la capilla es de diecisiete y el área de fumadores abarca cinco personas. Las tres áreas para no fumadores son



áreas de servicio, es decir, cumplen la función de comedores, y dos de ellas cuentan con un área de bar cada una.

En cuanto a los servicios, Bandido Brewing oferta bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Con respecto a las alcohólicas, ofrece cerveza artesanal con una amplia variedad de estilos americanos y vino tinto como segunda opción. De manera primordial en el menú se encuentran cinco estilos de cerveza: IPA americana - HOP REY IPA, Ale americana pálida - LA GUA.P.A. (Guayusa), Ale americana ámbar – ALTA AMBER (caramelo), Saison - HONEY GINGER SAISON (miel y jengibre), Stout americana – RIO NEGRO STOUT (nibs de cacao); cada año se pueden encontrar siete u ocho cervezas artesanales de temporada añadidas al menú. Por el lado de la comida, este gastropub se caracteriza por implementar recetas fáciles de la cocina americana, además de relacionar la misma con el cine, la música, la televisión, la moda o la publicidad (Iturriaga, 2012); se ofrece pizza, tacos, alitas, sánduches, hamburguesas, entre otras picadas para acompañar la cerveza. Así mismo, como no es inusual en la mayoría de bares, existen promociones; en la tabla 2 se muestra las promociones y en la tabla 3 el horario de atención del bar-restaurant.

*Tabla 2: Promociones de Bandido Brewing*

<b>HORARIO DE ATENCIÓN</b>	
<b>DÍA</b>	<b>HORA</b>
LUNES	16:00 a 00:00
MARTES	16:00 a 00:00
MIÉRCOLES	16:00 a 00:00
JUEVES	16:00 a 00:00
VIERNES	16:00 a 00:00
SÁBADO	14:00 a 00:00
DOMINGO	CERRADO

Adaptado de Vera, comunicación personal, 2018

*Tabla 3: Horario de atención de Bandido Brewing*

PROMOCIONES			
DÍA	HAPPY HOUR		DESCUENTOS
	HORARIO	VALOR	VALOR
LUNES	16:00 a 19:00	PINTA: \$3,00/TAZA: \$2,00	
MARTES	16:00 a 19:00	PINTA: \$3,00/TAZA: \$2,00	
MIÉRCOLES	16:00 a 19:00	PINTA: \$3,00/TAZA: \$2,00	
JUEVES	16:00 a 19:00	PINTA: \$3,00/TAZA: \$2,00	
VIERNES	16:00 a 19:00	PINTA: \$3,00/TAZA: \$2,00	
SÁBADO	14:00 a 17:00	PINTA: \$3,00/TAZA: \$2,00	PIZZA: \$10,00
DOMINGO			

Adaptado de Vera, comunicación personal, 2018

## 2.2 Misión, visión y objetivos empresariales

### 2.2.1 Misión

En la actualidad, el bar-restaurante Bandido Brewing no tiene una misión, que plantee el motivo o la razón del establecimiento.

### 2.2.2 Visión

Este establecimiento no cuenta con una visión, es decir, no plantea una imagen a largo plazo.

### 2.2.3 Objetivos empresariales

El bar-restaurante Bandido Brewing no posee objetivos empresariales.

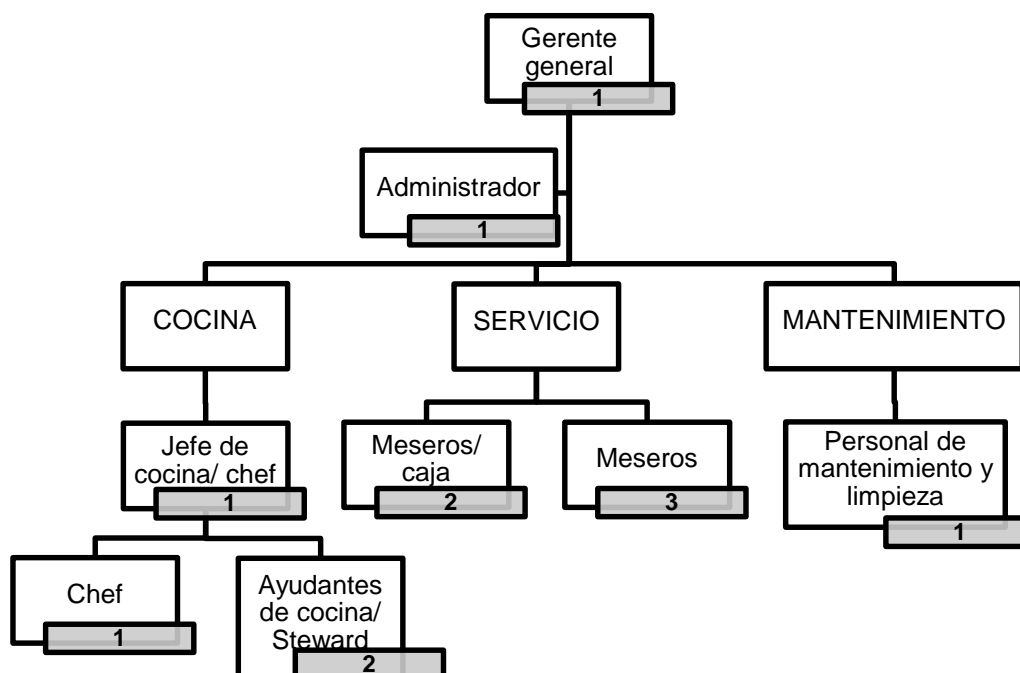
## 2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional, es un concepto jerárquico de subordinación dentro de una organización, esta estructura permite la asignación de responsabilidades

de las diferentes funciones a los diferentes departamentos; además, determina los modos en los que la empresa opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar (Enciclopedia Financiera, 2015).

### 2.3.1 Organigrama estructural

En la figura 2 se establece el cargo de desempeño del personal del bar-restaurante Bandido Brewing.



*Figura 2: Organigrama Estructural Bandido Brewing*

Adaptado de Vera, comunicación personal, 2018

### 2.3.2 Descripción de puestos

En la tabla 4 se detalla las actividades principales del personal del bar-restaurante Bandido Brewing.

*Tabla 4: Funciones del personal de Bandido Brewing*

<b>GERENTE GENERAL</b>	Supervisión de personal y operaciones.
<b>ADMINISTRADOR</b>	Planeación, organización y control del funcionamiento del establecimiento.

<b>CHEF</b>	Diseño del menú, creación y adaptación de las recetas estándar, preparación de los alimentos.
<b>AYUDANTE DE COCINA</b>	Apoyo en la preparación de alimentos y como Steward.
<b>MESERO</b>	Atención al cliente: toma de comanda, entrega de Alimentos y Bebidas, retiro de platos.
<b>MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA</b>	Limpieza del establecimiento y compra de lista de pedidos.

Adaptado de Vera, comunicación personal, 2018

## 2.4 Producto/servicio ofertado y precios

El ticket promedio es un indicador que muestra la media del consumo de un cliente y permite el control del buen funcionamiento de un negocio. También, permite el análisis de su evolución en el tiempo y la comparación con otros negocios; de esta manera, se pueden implementar estrategias adecuadas que incrementen el desempeño. “Los objetivos de marketing también pueden perseguir el número de clientes retenidos o el aumento del ticket promedio de la venta, así como también una mayor rentabilidad promedio por cliente” (Sanna, 2013).

El establecimiento determina el ticket promedio de consumo por cliente de acuerdo a las ventas estimadas y el número de personas que visitan el bar-restaurante en un mes. El promedio de ventas sin impuestos al mes es de 25500 dólares estadounidenses [US\$], y el promedio de consumidores al mes es de 2072 personas. Por tanto, el ticket promedio es de aproximadamente US\$ 12 (Velasco, comunicación personal, 2018).

## 2.5 Mapa de actores

Según Freeman, “Stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (Malaver y Rivera, 2011, p. 22). Los actores pueden tener una relación directa o indirecta con la organización.

En la figura 3, se aprecia el mapa de actores claves en el bar-restaurante Bandido Brewing.



*Figura 3: Mapa de actores Bandido Brewing*

Adaptado de Velasco, comunicación personal, 2018

### 2.5.1 Breve descripción de roles

Esta organización interactúa con la sociedad al tener vínculos con actores internos y externos. La descripción del rol de cada uno se presenta a continuación:

Como agentes internos, son dos propietarios del negocio; en cuanto a la directiva, interviene un administrador, dos chefs y dos personas encargadas de caja. La empresa tiene un total de once empleados trabajando directamente con los clientes; adicional a estos, cuenta con empleados laborando en ámbitos financieros y de marketing.

Con respecto a las alianzas estratégicas, Bandido Brewing está asociado con dos negocios: cervecería del Páramo, que expende diferentes tipos de cerveza artesanal, y Namasté, estudio de yoga que a su vez cuenta con una tienda orgánica que elabora kombucha (soda natural) junto con Bandido Brewing. Estos dos negocios mencionados se convierten en socios y aliados de este establecimiento.

También, como socios, cuenta con proveedores que proporcionan materia prima e instrumentos necesarios para que el negocio siga en marcha. El área de cocina requiere de abastecimiento de alimentos, además de utensilios y herramientas de cocina fundamentales para la producción y elaboración de los platos. El área de servicio solicita vajilla e implementos de limpieza, al igual que el personal de mantenimiento; adicional a esto, las áreas necesitan de papelería para impresión de horarios, de roles de pago, de cartillas de pedido, etc.

En cuanto a los agentes externos, la competencia no es directa, ya que la mayoría de establecimientos que se encuentran en el sector, ofrecen cerveza artesanal, sin embargo, no la elaboran y su enfoque tampoco es el mismo. Otro agente externo son los medios de comunicación que contribuyen a la publicidad del establecimiento como marca, esto se puede evidenciar en publicaciones de noticias en periódicos o revistas, artículos en redes sociales, calificaciones y comentarios en páginas web, entrevistas, encuestas, etc.

En el anexo 1 consta el detalle de los actores que intervienen en el bar-restaurante Bandido Brewing.

## 2.6 Análisis de la cadena de valor

Tabla 5: Análisis antes del servicio

CONDICION DESEADA	REALIDAD
<p><b>a.</b> La información proporcionada en la página web, redes sociales y recomendaciones coincide con la proporcionada por el personal en el local.</p> <p><b>b.</b> Existencia de comunicación de eventos, noticias y percances con una anticipación considerable, de una manera más llamativa y concisa.</p> <p><b>c.</b> Dar prioridad a las personas que tienen y garantizar las mismas.</p>	<p><b>a.</b> En ocasiones, la información proporcionada en medios de comunicación es distinta a la proporcionada por el personal en el local, existiendo una distorsión de información.</p> <p><b>b.</b> Comunicación de eventos, noticias y percances de un momento a otro, de una manera poco llamativa y extensa.</p> <p><b>c.</b> Prioridad a las personas que asisten al establecimiento sin reserva, dejando de lado a los que sí tienen reserva.</p>
<p>¿QUÉ HACER?</p> <p><b>a.</b> Establecer estrategias dentro de la comunicación interna como externa.</p> <p><b>b.1.</b> Llevar una agenda de eventos, noticias y posibles percances.</p> <p><b>b.2.</b> Mejorar la publicidad, por ejemplo, con el diseño de carteles para eventos en redes sociales.</p> <p><b>c.</b> Manejar una lista de reservas e incentivar el compromiso con los clientes.</p>	<p>¿RESPONSABLE?</p> <p><b>a.</b> Administrador</p> <p><b>b.1.</b> Administrador</p> <p><b>b.2.</b> Gerente de mercadeo</p> <p><b>c.</b> Administrador/meseros</p>

Tabla 6: Análisis durante el servicio

CONDICIÓN DESEADA	REALIDAD
<p><b>a.</b> Rápida y adecuada asignación de las mesas a los clientes cuando el bar-restaurante está lleno.</p> <p><b>b.</b> Completo orden y limpieza dentro de las barras de las dos zonas, mesas y baños.</p> <p><b>c.</b> Eficaz y eficiente resolución de problemas con el cliente.</p> <p><b>d.</b> Los problemas del staff se resuelven de forma privada, sin involucrar.</p> <p><b>e.</b> Contar con más cortesías, promociones y combos para los clientes.</p>	<p><b>a.</b> Inadecuada asignación de mesas a los clientes cuando el bar-restaurante está lleno, algunas personas esperan más tiempo de lo mencionado.</p> <p><b>b.</b> Desorden y falta de limpieza dentro de la barra de las dos áreas, en las mesas y baños, generando incomodidad tanto para los clientes como para el equipo de trabajo.</p> <p><b>c.</b> Los inconvenientes y quejas de los clientes no se resuelven inmediatamente y de la mejor manera.</p> <p><b>d.</b> Los problemas internos de staff se están evidenciando frente a los clientes, generando un ambiente incómodo.</p> <p><b>e.</b> Escases de cortesías y promociones para los clientes.</p>
<p>¿QUÉ HACER?</p> <p><b>a.</b> Implementar un protocolo de asignación de mesas a los clientes cuando el</p>	<p>¿RESPONSABLE?</p> <p><b>a.</b> Administrador/capitán de meseros</p> <p><b>b.</b> Administrador/capitán de meseros</p>

<p>establecimiento está lleno, de acuerdo al orden de llegada.</p> <p><b>b.</b> Supervisión del orden y limpieza en barras, mesas y baños, recurriendo a llamados de atención si es necesario.</p> <p><b>c.1.</b> Definir protocolos de actuación en caso de inconvenientes o quejas de los clientes.</p> <p><b>c.2.</b> Incentivar el trabajo en equipo.</p> <p><b>d.1.</b> Definir un protocolo de resolución de problemas del staff.</p> <p><b>d.2.</b> Incentivar profesionalismo.</p> <p><b>e.</b> Incluir variedad de cortesías y promociones.</p>	<p><b>c.1.</b> Administrador/jefe de cocina/capitán de meseros</p> <p><b>c.2.</b> Administrador</p> <p><b>d.1.</b> Administrador</p> <p><b>d.2.</b> Administrador</p> <p><b>e.</b> Gerente</p>
--	--

*Tabla 7: Análisis después del servicio*

<p>CONDICION DESEADA</p> <p><b>a.</b> Exista menor riesgo para clientes y para el establecimiento.</p> <p><b>b.</b> Existencia de vigilante debidamente capacitado, uniformado y armado.</p> <p><b>c.</b> Proporcionar al cliente un servicio de taxi seguro e inmediato.</p> <p><b>d.</b> Atender adecuadamente las opiniones y sugerencias del cliente y su respectivo análisis.</p>	<p>REALIDAD</p> <p><b>a.</b> Alto riesgo de robos, asaltos, agresiones, disturbios y atentados al establecimiento y a los clientes.</p> <p><b>b.</b> El vigilante del bar-restaurante no cuenta con los implementos necesarios.</p> <p><b>c.</b> Manejo de transporte para el cliente solamente mediante aplicaciones, tomando en cuenta que pocos meseros cuenta con la aplicación.</p> <p><b>d.</b> Malas opiniones y sugerencias incoherentes del cliente.</p>
<p>¿QUÉ HACER?</p> <p><b>a.1.</b> Mantener contacto con la Unidad de Policía Comunitaria [UPC], con el fin de que una patrulla recorra constantemente la zona.</p> <p><b>a.2.</b> Incremento de vigilantes capacitados.</p> <p><b>b.</b> Proporcionar implementos necesarios para vigilancia.</p> <p><b>c.</b> Contar con el contacto de una compañía de taxis segura o el uso de una aplicación desde el bar-restaurante.</p> <p><b>d.1.</b> Llevar un registro de opiniones y sugerencias del cliente y analizarlas.</p> <p><b>d.2.</b> Implementar encuestas de satisfacción para el cliente.</p>	<p>¿RESPONSABLE?</p> <p><b>a.1.</b> Administrador</p> <p><b>a.2.</b> Gerente</p> <p><b>b.</b> Gerente/administrador</p> <p><b>c.</b> Administrador/capitán de meseros/meseros</p> <p><b>d.</b> Administrador/capitán de meseros</p>



## 2.7 Análisis de competitividad

En la tabla 8 se establece el análisis comparativo del bar-restaurant Bandido Brewing y tres competidores en el mercado, de los cuales uno es directo, en función de las 4 "P" de la mercadotecnia. Con el fin de facilitar el análisis comparativo, se utilizan las iniciales F y D, que representan fortaleza y debilidad respectivamente.

Tabla 8: 4 "P" de marketing

4"P"		LA OFICINA	ABYSMO	CHERUSKER	BANDIDO BREWING	CONCLUSIÓN
<b>PRODUCTO</b>	Calidad	F	F	F	F	Característica común positiva
	Variedad	F	F	F	F	Característica común positiva
	Sabor	D	F	F	F	Característica común positiva
	Novedoso	F	F	D	F	Característica común positiva
	Rapidez	F	F	D	F	Característica común positiva
	Servicio al cliente	F	F	D	D	Factor neutro negativo
<b>PRECIO</b>	Costo venta al público	F	D	F	D	Factor neutro negativo
	Pago con tarjeta de crédito	F	F	F	F	Característica común positiva
<b>PLAZA</b>	Limpieza	D	F	D	F	Factor neutro positivo
	Ambiente	F	F	F	F	Característica común positiva
	Comodidad	F	F	F	F	Característica común positiva
	Vigilante de vehículo	F	F	D	F	Característica común positiva
	Casa histórica	D	D	D	F	Factor diferenciador positivo
	Seguridad	D	F	F	D	Factor neutro negativo
<b>PROMOCIÓN</b>	Combos	D	F	F	D	Factor neutro negativo
	Cupones	D	D	D	D	Característica común negativa
	Happy hour	D	F	F	F	Característica común positiva

La tabla 9 compara la ventaja competitiva del bar-restaurante Bandido Brewing con otros establecimientos, en base a la oferta de servicios básicos y servicios adicionales.

Tabla 9: Comparación de los establecimientos

	Nombre	LA OFICINA	ABYSMO	CHERUSKER	BANDIDO BREWING
<b>DATOS GENERALES</b>	Logo				
	Región	Andes	Andes	Andes	Andes
	Ciudad	Quito	Quito	Quito	Quito
	Tipo de negocio	Bar-restaurante	Bar-restaurante	Bar-restaurante	Bar-restaurante
	Ubicación	José de Antepara y Los Ríos	Av. 12 de Octubre y Foch	Joaquín Pinto E7-85 y Diego de Almagro	Olmado E1-136 y Fermín Cevallos
	Página web	Sin página web	<a href="http://abysmobeer.com/">http://abysmobeer.com/</a>	<a href="http://cherusker.com/">http://cherusker.com/</a>	<a href="http://bandidobrewing.com/">http://bandidobrewing.com/</a>
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	Cerveza artesanal	X	X	X	X
	Picaditas	X	X	X	X
	Vino artesanal			X	X
	Cocteles			X	
	Postres		X	X	X
	Venta de cervezas invitadas	X	X	X	
<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>	Parqueadero		X		
	Música en vivo	X	X		X
	Ambiente del bar-restaurante	X	X	X	X
	Decoración del establecimiento	X	X	X	X
	Servicio de taxis para los clientes	X	X		X
	Cupones de descuento				X
	Happy hour	X	X	X	X
	Venta de combos		X	X	X
	Servicio a domicilio				
	Venta externa de sus productos		X		X
	Tour de la cerveza a los clientes				
	Servicio de eventos	X	X		X
	Servicio personalizado				
Certificaciones de calidad					
Área de recreación			X		
Área de fumadores		X	X	X	

## 2.8 Análisis desde la perspectiva del cliente

Para conocer y analizar el perfil, así como la perspectiva del cliente en el presente proyecto, se aplicaron treinta y ocho encuestas a los consumidores del bar-restaurant Bandido Brewing; valor correspondiente al diez por ciento del tamaño de la muestra, siendo este de 378 personas. Este número es el resultado de la aplicación de la fórmula que determina el tamaño de la muestra ( $n$ ); en donde, la población ( $N$ ) es de 24864 personas estimadas en el año, para la estimación de este valor se tomó en cuenta el número de pax que arroja el sistema maître en un mes; además, se empleó un nivel de confianza ( $Z$ ) del noventa y cinco por ciento que representa 1,96, la probabilidad de éxito ( $p$ ) es del cincuenta por ciento, es decir, 0,5 y la probabilidad de fracaso ( $q$ ) es de uno menos la probabilidad de éxito, es decir, 0,5, y el margen de error ( $e$ ) es de más menos cinco. Se puede visualizar la fórmula de la muestra en la figura 4.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

*Figura 4: Fórmula cálculo del tamaño de la muestra*

Adaptado de psyma, 2015

Se presenta el modelo de la encuesta para conocer el perfil y las expectativas del cliente en el anexo 2. La representación gráfica de porcentajes del perfil del cliente se puede apreciar en el anexo 3 y las expectativas del cliente (modelo SERVQUAL) en el anexo 4. A continuación, se describen los resultados de las encuestas realizadas en base a la tabulación de las mismas y su representación gráfica de porcentajes.

### 2.8.1 Perfil del cliente del establecimiento

Para determinar el perfil del cliente del bar-restaurant Bandido Brewing, se ha considerado varias características. Tomando en cuenta los resultados obtenidos, el 55% de los clientes encuestados tienen entre 26 y 35 años de edad, el 51%

es de género masculino, el 87% de los consumidores se encuentran en estado laboral activo, el 71% son solteros y el 37% poseen una instrucción de tercer nivel. Además, el 55% son procedentes del país Ecuador y el 47% de la ciudad de Quito; sin embargo, existe gran afluencia de visitantes extranjeros.

Por otro lado, el 84% de los consumidores supieron de la existencia de este establecimiento por medio de amigos. Es importante señalar que el principal medio de Bandido Brewing para atraer clientes es aplicando el método de marketing boca-oreja; sin embargo, se da a conocer en medios de comunicación. Además, el mismo porcentaje de consumidores visita el establecimiento con amigos.

### **2.8.2 Breve análisis de las expectativas del cliente**

En el anexo 4 se puede visualizar una tabla de comparación con su respectivo gráfico de barras que nos muestra las expectativas del cliente con respecto al servicio, considerando las cinco dimensiones que integran el modelo SERVQUAL, de tal manera se aprecia que el 69% de los encuestados está totalmente satisfecho (7) con la seguridad que le brinda el personal. Por otro lado, el porcentaje más bajo corresponde a la fiabilidad con un 53%. De la misma manera, en el anexo mencionado se especifica los datos de las cinco dimensiones con sus respectivos indicadores.

Además, se percibe los niveles de satisfacción del cliente en cuanto al servicio y a los productos de consumo, dado que el 97% de las personas que visitan Bandido Brewing recomendarían a posibles consumidores este lugar, a diferencia del 100% que aseguran volverían a visitar el establecimiento. Este buen nivel de satisfacción ayuda en la formación de clientes frecuentes y permanentes, que a su vez difunden su fidelidad por este establecimiento.

En base a las opiniones del consumidor, Bandido Brewing debería implementar medidas que permitan elevar su rendimiento, es decir, eficacia en el servicio de manera que sea una facilidad para los clientes el ordenar sus alimentos y bebidas, también al momento de cancelar, todo esto en orden de despertar

curiosidad por la gran variedad de cervezas y comida, impulsando así el consumo en una visita por cliente, por eso el personal debe ser consciente de la calidad que debe manifestar en cada interacción.

## **2.9 Conclusiones de los análisis realizados**

Bandido Brewing Gastropub S.A. no posee un marco estratégico, es decir, no posee misión, visión, política empresarial, valores empresariales. Además, no cuenta con un organigrama estructural y funcional específico, siendo esto relevante. Se considera que tanto el marco teórico como el organigrama organizacional permiten de alguna manera que el establecimiento siga un proceso, contando con un punto de partida y una proyección; mediante estos, podría existir una identificación del personal con el lugar y un énfasis en el orden, repercutiendo en la transmisión a los clientes, mejorando la experiencia brindada.

Por otro lado, en cuanto al análisis de la competencia, Bandido Brewing en su mayoría cuenta con características comunes positivas, posee escasos factores diferenciadores positivos; así como también cuenta con características comunes negativas y factores diferenciadores negativos. El análisis evidencia el impedimento de un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Por último, en base a las perspectivas y expectativas de los clientes, aunque la mayoría están satisfechos con el servicio de Bandido Brewing y tienen un buen concepto del mismo, es evidente que se considera que puede existir una mejora.

### 3 Capítulo III.- Análisis de Procesos

#### 3.1 Descripción del área de análisis

Es necesario identificar las áreas de servicio en el presente proyecto para una mejor estructura de las funciones que engloba cada una. Las áreas que serán analizadas en el proyecto y sus funciones se muestran en la tabla 10.

*Tabla 10: Áreas de análisis*

<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	
<b>ÁREAS</b>	<b>FUNCIÓN</b>
COMEDOR	Atención al cliente, oferta de productos y entrega de los mismos.
ESTACIÓN DE MESEROS	Proporciona y facilita al mesero los elementos necesarios para preparar la mesa cuando un cliente es acomodado (menú, servilletas, cubiertos, etc.).
SERVICIO	Manejo por medio de dos comandas (una en la mesa y la otra se digitaliza en el sistema para ser comunicada con el área de producción).
BARRA	Distribución de bebidas para el área del comedor.

Adaptado de Vera, comunicación personal, 2018

#### 3.2 Mapa de procesos/diagrama de servicio

Según Shostack (2008), el diagrama de servicio debe incluir la identificación de las tareas llevadas a cabo por las personas que proveen el servicio. A continuación, la figura 5 representa el mapa de procesos del bar-restaurant Bandido Brewing, y permite apreciar las variaciones que se dan en la prestación del servicio (Pérez y Quiñones, 2015).

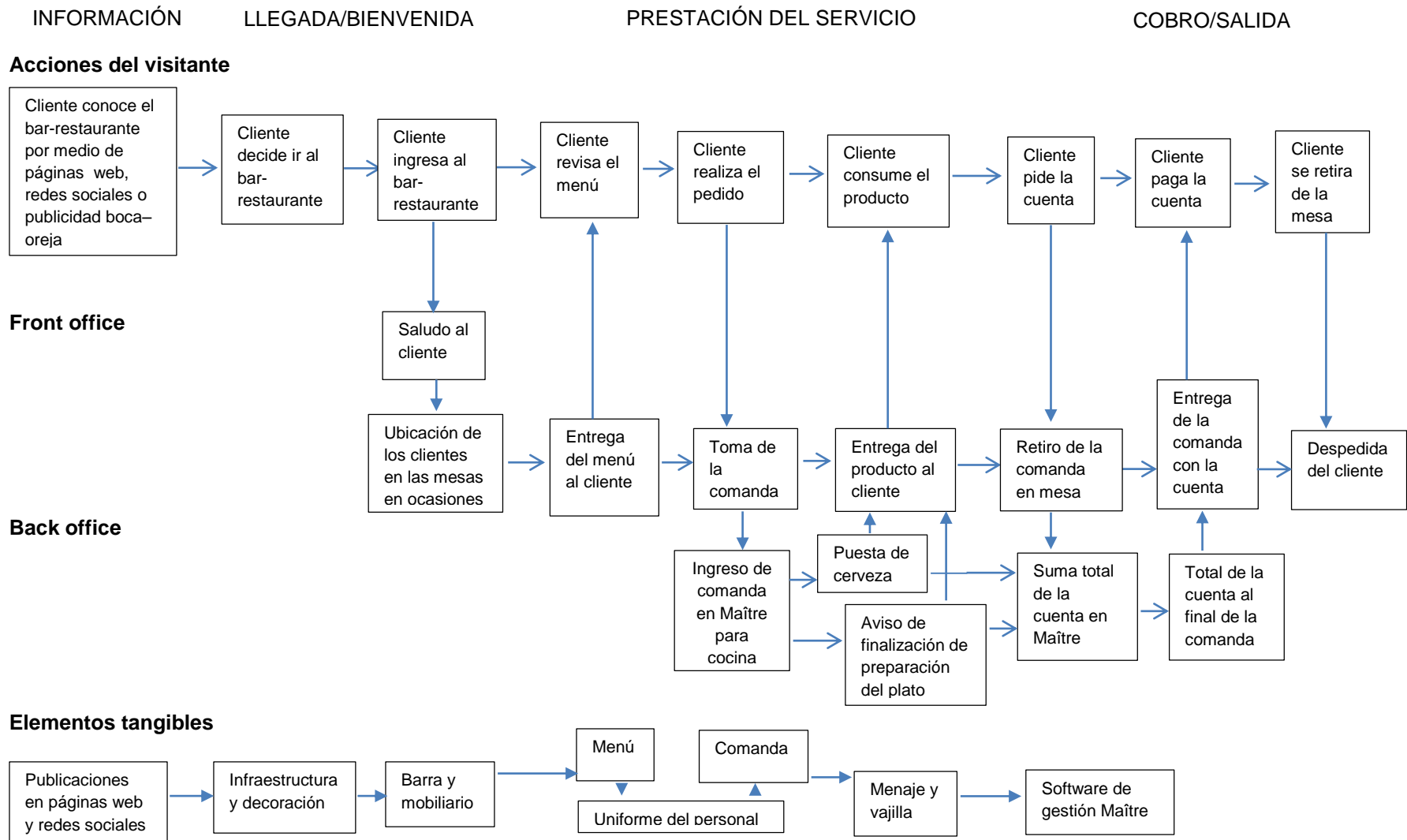


Figura 5: Mapa de procesos Bandido Brewing

### 3.3 Descripción de los procesos del área

Existen errores en las etapas de servicio de los distintos tipos de establecimientos. En la tabla 11 se detalla los errores, posibles errores y posibles soluciones detectados en cada una de las etapas de servicio específicamente del bar-restaurante Bandido Brewing.

Tabla 11: Problematización y soluciones

ETAPA DE SERVICIO	ERROR	POSIBLE CAUSA	POSIBLE SOLUCIÓN
<i>Ingreso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mesero no siempre da la bienvenida al cliente una vez que este ingresa al establecimiento.</li> <li>- En ocasiones, el mesero no ubica al cliente en una mesa.</li> <li>- El mesero a veces no se presenta ante el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe una persona encargada de ubicar a los clientes en las mesas (hostess).</li> <li>- Ausencia de capacitaciones continuas y de experiencia en atención al cliente. El mesero no domina el idioma inglés.</li> </ul>	El administrador da la bienvenida a los clientes y los ubica en la mesa.
<i>Toma de decisión</i>	El mesero no da recomendaciones o sugerencias al cliente.	Desconocimiento de los productos a ofertar, por falta de capacitación e interés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición de los platos del menú a los meseros, por parte del chef.</li> <li>- Tour de cerveza artesanal.</li> <li>- Capacitación de cerveza artesanal y uso de folletos de soporte.</li> <li>- Evaluación constante a los meseros del menú.</li> </ul>
<i>Consumo del producto</i>	El mesero no siempre se acerca a cada mesa constantemente para conocer el estado del cliente, en cuanto a satisfacción y nuevas necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos meseros en el servicio en comparación al número de clientes que llegan al establecimiento en los días, las horas y las ocasiones en que existe mayor afluencia de los mismos.</li> <li>- Incumplimiento de las normas del establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un proceso de servicio que deben seguir todos los meseros.</li> <li>- Delegación de funciones específicas por parte del administrador.</li> <li>- Contratar uno o dos meseros adicionales en los días y fechas de mayor afluencia.</li> <li>- Sanciones por incumplimiento de normas.</li> </ul>
<i>Salida</i>	El mesero no siempre despide al cliente y no lo invita a volver en una próxima ocasión.	Falta de capacitación.	Capacitación.



### **3.4 Auditoría Interna: Aplicación de lista de chequeo**

En el presente proyecto, se considera necesaria la implementación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional del Ecuador, este sistema de gestión de la calidad está conformado por nueve herramientas divididas en tres módulos, los mismos que se detallan en el anexo 5.

Los tres módulos se ejecutan en un periodo de tres meses, tiempo en el que las empresas turísticas resuelven gran parte de los problemas y mejoran su gestión (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015, p. 12).

Para otorgar el Distintivo SIGO ECUADOR a las empresas turísticas, se realiza una evaluación de acuerdo a la lista de verificación de este programa, las treinta preguntas de esta lista corresponden a los tres módulos: diez a calidad personal, diez a enfoque en el cliente y diez a gestión de la rutina y la mejora, y cada pregunta puede alcanzar desde 0 hasta 4 puntos, siendo 0 no aplica, 1 conceptualizado, 2 implementación inicial, 3 implementación avanzada y 4 implementación concluida con medición de resultados (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015). Al finalizar la evaluación, la consultora revisa que las empresas turísticas cumplan con todos los requisitos, como son: cumplir con un mínimo del 80% de asistencias, tareas y evaluaciones durante las sesiones de capacitación, lo cual representa 30 puntos y alcanzar una puntuación mínima de 45 de 90 posibles en dicha evaluación. Entonces, la calificación mínima para obtener el Distintivo SIGO ECUADOR es de 75 puntos y la calificación máxima posible es de 120 puntos (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015, p. 22).

Se consideró pertinente la aplicación de la lista de verificación del programa SIGO ECUADOR en el bar-restaurante Bandido Brewing, que se puede apreciar en el anexo 6.

### 3.5 Resultados relevantes del informe de auditoría interna

A continuación, la tabla 12 muestra los datos arrojados por la evaluación.

*Tabla 12: Resumen de puntuación en evaluación SIGO ECUADOR*

<b>RESUMEN DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA</b>	<b>PUNTOS</b>
1. Calidad personal	9,75
2. Enfoque en el cliente	9,75
3. Gestión de rutina y la mejora	9,75
<b><i>Puntuación por asistencia</i></b>	0
<b><i>Puntuación total obtenida</i></b>	29,25

Como se puede apreciar, en el primer módulo Calidad personal, la puntuación es de 13 sobre 30, obteniendo una calificación de 9,75; el segundo módulo Enfoque en el cliente, suma 13 puntos sobre 30, con una calificación de 9,75; el tercer módulo Gestión de rutina y la mejora, suma 13 puntos sobre 30 y la calificación es 9,75. Entonces, la puntuación total obtenida es de 39 sobre 90, con una calificación total de 29,25. De acuerdo a la puntuación total obtenida, el establecimiento no podría obtener el Distintivo SIGO ECUADOR, ya que dentro de primer módulo, no cuenta con herramientas de gestión, programas de capacitación continua, ni con un organigrama oficial que defina responsabilidades; dentro del segundo módulo, la empresa no tiene una adecuada selección de segmentos y sus necesidades, no cuenta con herramientas de ventas, ni acciones de fidelización del cliente; por último, dentro del tercer módulo, no existe una imagen corporativa, tampoco existen estándares dentro del establecimiento, ni métodos efectivos de planificación.

### 3.6 FODA

Esta sencilla herramienta permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una determinada organización, y posteriormente establecer objetivos, estrategias y tácticas (Ponce, 2006). El análisis FODA

determinará dónde este bar-restaurante es fuerte ante una oportunidad, y qué debilidad deberá corregir ante una amenaza concreta. El análisis de oportunidades y amenazas se refiere a factores externos que afectan el futuro del establecimiento. Por otro lado, el análisis de las fortalezas y debilidades se refiere a los recursos internos del bar-restaurante, identificando los puntos fuertes y débiles del mismo (Vicente, 2009, p. 125). En la tabla 13 se describe el análisis FODA de Bandido Brewing.

*Tabla 13: Matriz FODA*

<b>ANÁLISIS INTERNO DE BANDIDO BREWING</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO DE BANDIDO BREWING</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de recursos técnicos y económicos.</li> <li>- Disponibilidad de personal carismático y con buena actitud.</li> <li>- Optimización de la producción, la producción de la cerveza artesanal y de la comida es propia del establecimiento.</li> <li>- Productos exclusivos, únicos y originales.</li> <li>- Adaptación al cambio.</li> <li>- Buen posicionamiento de la marca y del producto en el mercado.</li> <li>- Mantenimiento de ingresos.</li> <li>- Alianza estratégica con competidores como la Cervecería Páramo y apertura de un nuevo bar-restaurante.</li> <li>- Ubicación estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución y crecimiento de la demanda.</li> <li>- Nuevas necesidades de los clientes que se adaptan al producto y el servicio comercializado.</li> <li>- Rápido crecimiento del mercado de cerveza artesanal en el Ecuador.</li> <li>- Crecimiento del consumo de cerveza artesanal.</li> </ul>

- 
- Posibilidad de entrar en nuevos mercados.
- 

**DEBILIDADES**

- Ausencia de estándares y procesos en las distintas etapas del servicio.
- Falta de capacidad de dirección y orientación estratégica.
- Ausencia de una política de comunicación planificada, tanto entre las personas que laboran en el establecimiento, como entre el personal y el cliente (no se comunica de forma efectiva el producto o servicio).
- Escasez de estrategias planificadas de comunicación, publicidad y marketing.
- Falta de personal capacitado.
- Escasez de personal durante los días o el horario en donde el establecimiento tiene mayor demanda como eventos, fines de semana, etc.
- Ausencia de un organigrama oficial y definición de responsabilidades.
- Ausencia de evaluación y análisis del mercado.

**AMENAZAS**

- Aparición de nuevos competidores en el mercado.
  - Competidores con mejor posicionamiento en el mercado.
  - Desarrollo lento del mercado de cerveza artesanal con relación a otros países.
  - Transformación de las necesidades y gustos de los consumidores.
  - Cambios políticos.
  - Cambios económicos.
-

## **4 Capítulo IV.- Propuesta de Mejoras**

### **4.1 Planteamiento de la misión, visión, política de calidad, objetivos de la calidad, metas por objetivo y estrategias**

#### **4.1.1 Misión**

La misión del bar-restaurant Bandido Brewing es brindar a los clientes alimentos y cerveza artesanal de alta calidad, en medio de un ambiente cultural, dentro de un edificio colonial en el centro histórico de Quito, con la finalidad de que el cliente viva una experiencia distinta en la ciudad.

#### **4.1.2 Visión**

En el año 2021, Bandido Brewing Gastropub S.A. tiene como visión posicionarse entre los mejores bares-restaurantes del mercado, que ofrecen cerveza artesanal, tanto por la calidad en el producto pero sobre todo por el servicio al cliente, mediante la adquisición de distintivos o certificados que evidencien los altos estándares de calidad y mejora continua.

Así mismo, es importante el planteamiento de objetivos, metas y estrategias en una empresa, ya que son la base de la construcción de este proyecto; por ende, es pertinente definir los conceptos en mención. “Los objetivos establecen cuáles son nuestras aspiraciones; las metas representan la cuantificación de los objetivos; las políticas son reglas o guías que fijan los límites de las acciones; y, los programas especifican la secuencia de acciones” (Vicente, 2009, p. 126).

En la tabla 14, se establece la política de calidad tomando en cuenta los objetivos, las metas y las estrategias de Bandido Brewing, las respectivas acciones e indicadores.

Tabla 14: Matriz de política de calidad, objetivos, metas por objetivo, estrategias y acciones de la calidad del establecimiento

Visión estratégica	Política de calidad	Objetivos	Metas	Estrategias	Acciones
El bar-restaurante Bandido Brewing tiene como visión posicionarse en el mercado, no solo por la calidad de la cerveza artesanal, también por la calidad en el servicio al cliente, mediante la adquisición de distintivos que evidencien altos estándares de calidad y mejora continua.	Para mejorar la calidad de la hospitalidad del gastropub Bandido Brewing, haciendo referencia a todos a lo largo de la cadena de valor y en los niveles de la organización, es fundamental el enfoque en la promoción del compromiso y el orden, mediante una intensa motivación y el seguimiento de procesos y estándares de calidad, aportando a la mejora continua del establecimiento.	<b>1</b>			
		Crear el marco estratégico de la empresa que contenga la misión, visión, objetivos, valores y políticas empresariales del bar-restaurante.	A mediados del año 2019, el personal del bar-restaurante tendrá un completo conocimiento de la imagen corporativa de Bandido Brewing, que es fundamental para su identificación con el mismo.	Desarrollo de la misión, visión, objetivos, valores y políticas empresariales del establecimiento.	Definir el motivo o razón del establecimiento (misión).
					Definir la imagen a largo plazo del establecimiento (visión).
					Proyectar hacia dónde quiere llegar la empresa (objetivos).
					Plantear los valores que quiere proyectar la empresa al cliente, mediante el personal.
					Establecer las políticas empresariales.
		<b>2</b>			
		Disponer de un organigrama oficial con sus respectivas responsabilidades.	A finales del año 2019, el personal conocerá con exactitud sus roles y responsabilidades dentro del bar-restaurante, de manera que pueda cumplirlos.	Elaboración de un organigrama estructural y funcional del establecimiento.	Definir las áreas del bar-restaurante.
					Definir los niveles jerárquicos de la empresa.
					Establecer equipos de trabajo para cada área.
					Analizar las funciones de cada trabajador.
					Delegar responsabilidades a cada trabajador.
			Supervisión de tareas.		
<b>3</b>					
Establecer estándares y procesos dentro del área de servicio, por medio de una gestión de procesos.	A inicios del año 2020, se cumplirá con el proceso establecido en el área de servicio de manera estricta, con el	Creación de un mapa de procesos (blueprint) para el área de servicio del bar-restaurante.	Investigación de los diferentes procesos en el tipo de establecimiento bar-restaurante.		
			Desarrollo minucioso de los procesos en el área de servicio.		

			fin de analizar, controlar y corregir errores.		Establecimiento de estándares de calidad.
					Exposición de los procesos y los estándares al personal.
					Implementación de los procesos y estándares en el establecimiento.
					Evaluación
<b>4</b>					
		Realizar capacitaciones continuas del personal del bar-restaurant, mediante programas otorgados por el Ministerio de Turismo del Ecuador.	A mediados del año 2020, el personal del área de servicio logrará que más del noventa por ciento de los clientes califique la atención al cliente como excelente.	Aplicar para el programa SIGO ECUADOR, diseñado y elaborado por el Ministerio de Turismo del Ecuador.	Efectuar cambios en el establecimiento, que permitan su mejora.
					Conocimiento por parte del personal acerca del programa y su importancia.
					Cumplimiento con los parámetros requeridos para la implementación del programa.
					Realizar los trámites pertinentes para la implementación del programa.
					Asistir a las sesiones de capacitación.
					Adquirir el certificado SIGO ECUADOR.
<b>5</b>					
		Implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente del bar-restaurant.	A inicios del año 2020, el personal del bar-restaurant conocerá con exactitud el perfil, la perspectiva y las expectativas del cliente, con el fin de alcanzar su entera satisfacción.	Aplicar encuestas de satisfacción del cliente en el bar-restaurant.	Elaborar las encuestas de satisfacción del cliente, en base a la perspectiva y expectativas del mismo.
					Entregar las encuestas a los clientes.
					Tabular las encuestas.
					Analizar los resultados.
					Tomar medidas adecuadas.

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

“En toda empresa es fundamental establecer un esquema organizacional en donde se indique la jerarquía, horarios, funciones y responsabilidades de cada puesto” (Cuevas, 2004, p. 19). A continuación, se presenta en la figura 6 el organigrama estructural optimizado del bar-restaurante Bandido Brewing, evidenciando los cambios propuestos con color naranja.

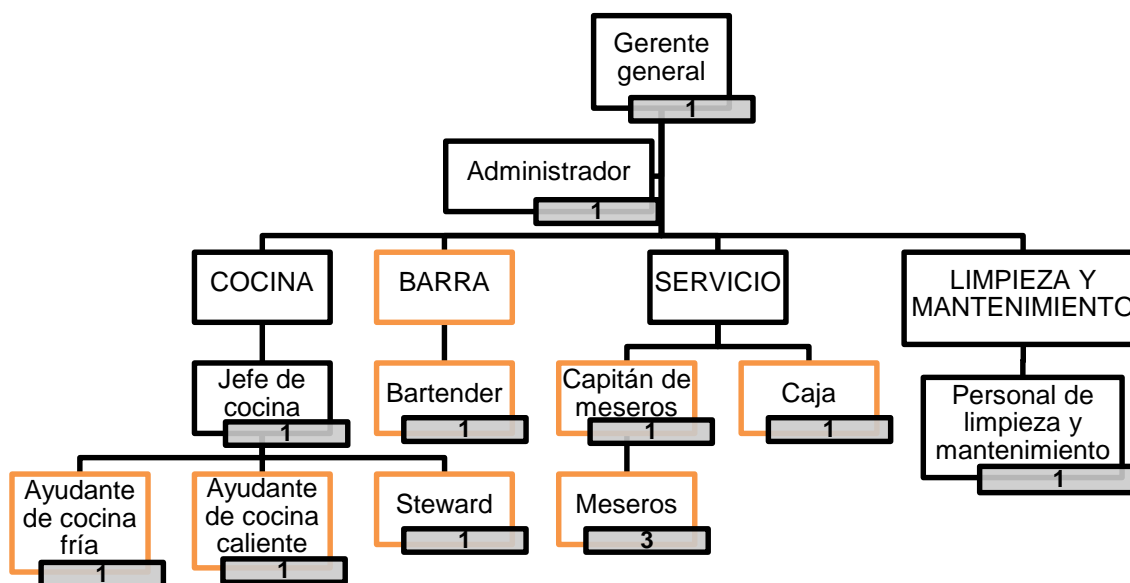


Figura 6: Reestructura del organigrama de Bandido Brewing

El presente organigrama estructural optimizado es conciso y específico, también mantiene un orden jerárquico. En este se han dividido y establecido los cargos, en donde el personal conoce su determinado cargo, permitiendo designar determinadas funciones, de esta manera, cada trabajador puede ejercer su cargo y cumplir con sus funciones con plenitud.

Por ende, para mejorar la calidad en el área de servicio del negocio es necesaria la organización adecuada de las actividades y los procesos, por lo que es de suma utilidad aplicar la matriz de asignación de responsabilidades o modelo RACI. “El modelo RACI es una herramienta relativamente directa que se puede utilizar para identificar roles y responsabilidades durante un proceso organizacional de cambio” (Instituto Tecnológico de la Región Sierra, s.f.). Esta matriz presenta un eje vertical y un eje horizontal, el primero describe las



responsabilidades y el segundo señala el perfil de los empleados del negocio. Para la asignación de tareas se usa R como responsable, A como aprobador, C como consultor, I como informado (Longarini, 2011). En la tabla 15 se definen los roles y responsabilidades para el gastropub Bandido Brewing de la siguiente manera:

Tabla 15: Matriz RACI

TAREAS/ACTIVIDADES	ROLES									
	GERENTE GENERAL	ADMINISTRADOR	JEFE DE COCINA	AYUDANTE DE COCINA	STEWARD	BARTENDER	CAPITÁN DE MESEROS	MESEROS	CAJERO	LIMPIEZA
Establecer y verificar horarios y uniformes		R								
Definir procedimientos de trabajo en las diferentes áreas		A	R				R			
Designar tareas al personal y supervisarlas		A	R				R			
Coordinar y controlar la capacitación constante del personal	I	A	R				R			
Participación en la formación del personal		A	R				R			
Diseño de los platos y la carta. Fijación de precios.	CA	I	R	I			I	I		
Establecimiento de costos de recetas estándar	I	I	R							
Pedido de materia prima para cocina	I	A	R							
Adquisición de materia prima			A							R
Elaboración de comida	C		RA	R						
Montaje de platos	C		RA	R						
Lavado de vajilla, ollas, cubertería y utensilios de cocina					R					
Realización de inventario en el área de cocina	I	I	RA	R						
Limpieza de la cocina			RA	R	R					
Bienvenida y ubicación a clientes		RA					R			
Atención a clientes							RA	R		
Realización de inventario en el área de servicio	I	I					A	R		
Participación en la facturación, cobro, cuadro de las ventas	I	I							R	
Monitorear el nivel de servicio de acuerdo a la satisfacción del cliente	I	A					R			
Establecer políticas sobre atención a clientes y vigilar su cumplimiento	IC	A					R			

Adaptado de Longarini, 2011

### 4.3 CAME

En este proyecto se empleará el modelo de análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), el mismo que adopta estrategias que “consoliden las fortalezas y minimicen las debilidades del establecimiento, aprovechen oportunidades del entorno y reduzcan las consecuencias de las amenazas (Cedercáparra, s.f., p. 49). Tomando como referencia los resultados del análisis FODA, se definieron estrategias empleando el análisis CAME. Los diferentes tipos de estrategias presentados en la matriz CAME se aprecian en la tabla 16.

Tabla 16: Matriz CAME

		FACTORES INTERNOS		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIA OFENSIVA (FO)		ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (DO)	
	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de nuevos productos (picaditas y estilos de cerveza artesanal).</li> <li>- Participación en ferias culinarias y eventos masivos, con el fin de darse a conocer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de las estrategias de comunicación, publicidad y marketing.</li> <li>- Uso de herramientas de investigación de mercado.</li> <li>- Reestructura del organigrama organizacional.</li> <li>- Desarrollo de sistemas de fidelización de clientes.</li> <li>- Replanteamiento de procesos en el área de servicio.</li> <li>- Mejora de la calidad de los productos existentes.</li> </ul>	
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianza con competidores, con el fin de reposicionar la marca en el mercado.</li> <li>- Desarrollo de una imagen corporativa fuerte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puesta en marcha de procesos de innovación que permitan mejorar la competitividad del establecimiento.</li> <li>- Implemento de planes de formación de los trabajadores con capacitaciones continuas.</li> <li>- Incremento de promociones y descuentos.</li> </ul>		

Adaptado de CEPYME, s.f.

#### 4.4 Comunicación y documentación

“La gestión de la comunicación interna requiere la intervención de los órganos de línea y los órganos staff” (Caldevilla, 2013, p. 27). Es importante mencionar que “la calidad y eficacia de la comunicación interna depende de su grado de respuesta” (Caldevilla, 2013, p. 27). El personal no cuenta con la suficiente experiencia, ni orientación laboral, lo cual dificulta el desarrollo de sus habilidades o capacidades en el área de servicio. Por consiguiente, el bar-restaurante Bandido Brewing no posee una sólida comunicación interna. Ante esto, Bandido Brewing debe alcanzar una fuerte comunicación interna para lo cual, en la tabla 17, se definen estrategias, acciones y tácticas o herramientas que permiten el cumplimiento de la política de calidad.

*Tabla 17: Comunicación Interna*

ESTRATEGIAS	ACCIONES	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar misión, visión, objetivos, valores, políticas empresariales.</li> <li>- Incentivar una comunicación bi-direccional (empleado-administrador), con el fin de facilitar la solución de problemas.</li> <li>- Búsqueda de retroalimentación.</li> <li>- Asegurarse de que el mensaje llegué íntegro y sin distorsiones.</li> <li>- Desarrollar políticas/normas en el área de servicio.</li> <li>- Fomentar unidad y compañerismo entre el personal.</li> <li>- Designar áreas específicas para cada empleado de servicio.</li> <li>- Integrar a los empleados en decisiones del negocio, como desarrollo de nuevos productos o incursión en nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar constantemente a los empleados la imagen corporativa del negocio.</li> <li>- Comunicar a los empleados las decisiones y estrategias tomadas para fortalecer el negocio.</li> <li>- Revisar continuamente con los empleados las normas internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carteleras</li> <li>- Reuniones constantes</li> <li>- Encuestas anónimas</li> </ul>

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

Dentro del control de procesos se deben identificar sectores y momentos en los que se pueda anticipar cuando se cometan errores, pasos repetidos y exista la posibilidad de cuellos de botella que puedan bloquear la prestación del servicio. En la figura 7 se muestra el mapa de procesos optimizado, en el cual se aprecia con color naranja las variaciones que se permiten en la prestación del servicio mejorando la percepción sobre la calidad (Pérez y Quiñones, 2015).

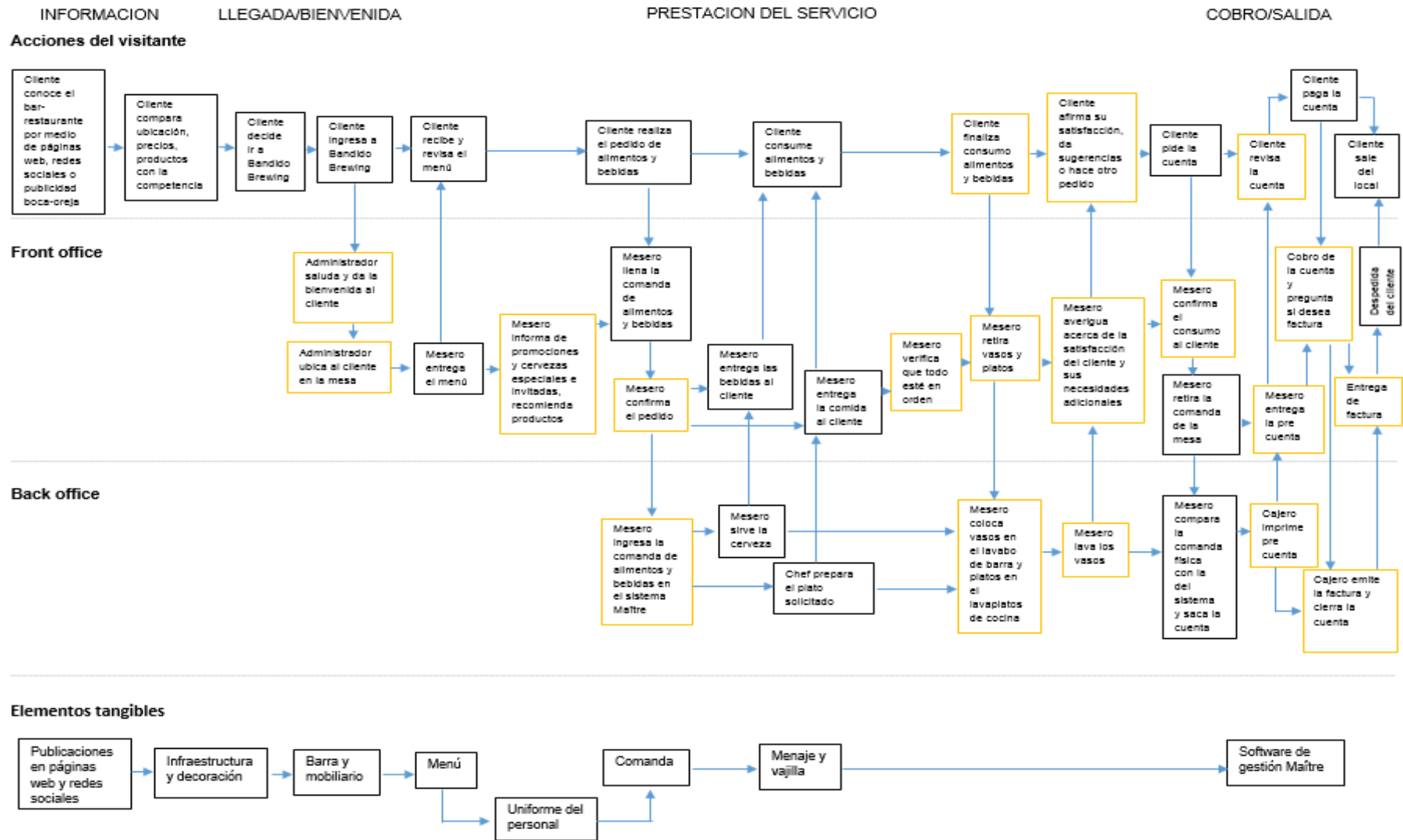


Figura 7: Mapa de procesos optimizado Bandido Brewing

## 4.6 Matriz de medición de indicadores

Tabla 18: Matriz: meta, indicador, frecuencia de medición

META	INDICADOR	MÉTODO DE ANÁLISIS/ HERRAMIENTA	FRECUENCIA MEDICIÓN
A mediados del año 2019, el personal del bar-restaurante tendrá un completo conocimiento del marco estratégico de Bandido Brewing, que es fundamental para su identificación con el mismo.	Nivel de conocimiento que el personal tiene de la imagen corporativa y el marco estratégico de la empresa.	Encuestas al personal.	Semestral
A finales del año 2019, el personal conocerá con exactitud sus roles y responsabilidades dentro del bar-restaurante, de manera que pueda cumplirlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de un manual de funciones de los colaboradores.</li> <li>- Nivel de conocimientos y habilidades que tiene el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento que contiene el manual de funciones.</li> <li>- Supervisión y registro de cumplimiento de funciones.</li> </ul>	Mensual
A inicios del año 2020, se cumplirá con el proceso establecido en el área de servicio de manera estricta, con el fin de analizar, controlar y corregir errores.	Nivel de implementación de las mejoras en el área de servicio (blueprint optimizado) por parte del personal.	Verificación de los pasos definidos en el blueprint optimizado.	Trimestral
A mediados del año 2020, el personal del área de servicio logrará que más del noventa por ciento de los clientes califique la atención al cliente como excelente.	Nivel de satisfacción del cliente.	Encuestas de nivel de calidad de servicio a los clientes.	Permanente
A inicios del año 2019, el personal del bar-restaurante conocerá con exactitud el perfil, la perspectiva y las expectativas del cliente, con el fin de alcanzar su entera satisfacción.	Grado de conocimiento del perfil del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones sobre el perfil del cliente.</li> <li>- Buzón de sugerencias.</li> </ul>	Semestral  Permanente

## 5 Capítulo V.- Propuesta de Intervención

### 5.1 Programación de la intervención

#### 5.1.1 Presupuesto de inversión para propuesta de mejoramiento

El presupuesto de inversión para el bar-restaurant Bandido Brewing, ha sido elaborado de forma estimada a un año y en base a las propuestas de mejora mencionadas a lo largo de todo este documento.

El presupuesto total de inversión para implementar las propuestas de mejora señaladas en el área de servicio se muestra en la tabla 19.

*Tabla 19: Presupuesto de inversión condensado*

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN TOTAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE SERVICIO DEL BAR BANDIDO BREWING</b>	<b>VALOR</b>
Diseño de imagen corporativa (misión, visión objetivos)	\$1000
Diseño de un manual de calidad en el área de servicio (estándares y procedimientos)	\$1263
Capacitaciones del personal del área de servicio	\$502
Arrendamiento de licencia de software	\$3024
Mantenimiento preventivo de equipos tecnológicos	\$201,60
<b>TOTAL</b>	<b>\$5990,6</b>

Las tablas que vienen a continuación indican de manera detallada el presupuesto necesario para cada propuesta de mejora planteada, las cotizaciones respectivas se aprecian en el anexo 7.

En la tabla 20 consta el presupuesto necesario para el diseño de la imagen corporativa de Bandido Brewing, debido a su inexistencia; no poseen visión, misión, objetivos, valores, ni políticas empresariales. El desconocimiento de esta imagen por parte de los empleados, principalmente en el área de servicio, impide la proyección de la misma a los clientes, y a vez, provoca una falta de compromiso e identidad.

*Tabla 20: Diseño de la imagen corporativa*

<b>Diseño de la imagen corporativa</b>				
<b>Área de servicio</b>				
<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Consultor experto	Consultoría	1	\$1000	\$1000
<b>TOTAL</b>				<b>\$1000</b>

La siguiente tabla 21 señala el costo del diseño del manual de calidad para el bar-restaurant Bandido Brewing. Dentro de este presupuesto se contempla el profesional encargado de realizar el manual, además de siete impresiones (propietario, administrador, cinco meseros) en Imporcopias.

*Tabla 21: Costo de la elaboración y diseño del manual de calidad*

<b>Diseño de un manual de calidad con estándares y procedimientos</b>				
<b>Área de servicio</b>				
<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Consultor experto	Consultoría	1	\$1200	\$1200
Impresión	7 personas	30	\$0,30	\$63
<b>TOTAL</b>				<b>\$1263</b>



El presupuesto que cumple con las capacitaciones del personal del área de servicio conformada por cinco empleados se muestra en la tabla 22. Las capacitaciones necesarias se establecen en dos planos: atención al cliente y cerveza artesanal. Para la atención al cliente se cree necesario un curso de 30 horas que se imparte en el SECAP. En cuanto a la cerveza artesanal, los valores del tour son proporcionados por expertos en la elaboración de la cerveza artesanal del establecimiento, tomado en cuenta el pago por hora del trabajador, las horas que requiere el tour y el número de trabajadores. Además, se considera necesaria la entrega de una Enciclopedia práctica: CERVEZAS de todo el mundo a cada mesero o bien un manual de cervezas artesanales para su conocimiento.

*Tabla 22: Capacitaciones del personal del área de servicio*

<b>Capacitaciones del personal</b>					
<b>Área de servicio</b>					
<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	
<i>Atención al cliente</i>	Curso mesero	30 horas	5	\$75	\$375
<i>Cerveza artesanal</i>	Tour cervecero	3 horas	3	\$3	\$27
	Enciclopedia práctica: CERVEZAS de todo el mundo	Enciclopedia	5	\$20	\$100
<b>TOTAL</b>					<b>\$502</b>

El presupuesto de inversión necesario para el arrendamiento de la licencia del software que ayuda al manejo y control de las actividades del bar-restaurant se detalla en la tabla 23, es importante tomar en cuenta sus actualizaciones constantes. Para esta propuesta se tomó en cuenta el costo del arrendamiento de la licencia del sistema Maître y Neola.

Tabla 23: Arrendamiento de licencia de software

<b>Arrendamiento de licencia de software</b>				
<b>Área de servicio</b>				
<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Software para la automatización de restaurantes	MAITRE	12	\$78,40	\$940,80
	NEOLA	12	\$145,60	\$1747,20
	Instalación, configuración, capacitación	1	\$336	\$336
<b>TOTAL</b>				<b>\$3024</b>

Para un buen funcionamiento del sistema de gestión aplicado es necesario el mantenimiento preventivo de los equipos tecnológicos del establecimiento; además, la impresión de documentos es fundamental para una adecuada comunicación, organización y control. En la tabla 24 se desglosa el costo de dicho mantenimiento.

Tabla 24: Mantenimiento preventivo de equipos electrónicos

<b>Mantenimiento equipos electrónicos</b>				
<b>Área de servicio</b>				
<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Mantenimiento preventivo	Equipos electrónicos	2 computadoras		
		1 laptop	\$60,60	\$120
		1 impresora HP LaserJet	\$60	\$60
		2 impresoras matriciales	\$50	\$50
		EPSON	\$30	\$60
<b>TOTAL</b>				<b>\$201,60</b>



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

Tabla 26: Estimación de recuperación de inversión

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
<b>Ingresos mensuales</b>	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	306000
<b>Ingresos adicionales por mejoras de calidad</b>							1275	1275	1275	1275	1275	1275	6375
<b>Total de ingresos incluyendo mejoras de calidad</b>	25500	25500	25500	25500	25500	25500	26775	26775	26775	26775	26775	26775	313650
<b>Inversión en mejoras</b>	1560	425,6	224	1487	224	726	224	224	224	224	224	224	5990,6
<b>Resultado</b>	23940	25074,4	25276	24013	25276	24774	26551	26551	26551	26551	26551	26551	307659
<b>Utilidad por mejoras</b>													<b>384,4</b>

Una vez que se implementen las acciones del plan de mejoras de calidad en el área de servicio del bar-restaurant Bandido Brewing, se espera que los ingresos adicionales por dichas mejoras se incrementen en un 5% a partir del séptimo mes. Al final del primer año, este establecimiento lograría entonces una utilidad de US\$ 384,40. Esto demuestra además que la inversión en mejoras es recuperable dentro del primer año.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Al final de esta investigación es evidente que el desarrollo de un plan de mejora de servicio para el bar-restaurante Bandido Brewing muestra rentabilidad en todos los aspectos que la organización necesita.

Primero, se ha observado que el establecimiento cuenta con los recursos necesarios para ser uno de los preferidos de la cultura cervecera de la ciudad de Quito; además, la infraestructura es adecuada para brindar un servicio de alta calidad a los clientes, por esta razón se considera que estos aspectos favorecen para la aplicación del presente plan.

Ahora bien, es necesario considerar que el tiempo para que se aplique los cambios y mejoras propuestos por los consultores es de aproximadamente un año; dentro de esto, se considera que es fundamental empezar por la creación de la imagen corporativa de la empresa, es decir, misión, visión y objetivos empresariales; también, es adecuado el replanteamiento de las normas. Otro de los aspectos principales a considerar es la implementación de un nuevo modelo de servicio, por lo que es imprescindible la implementación de un mapa optimizado de procesos.

Adicional a esto, Bandido Brewing requiere de una adecuada organización, dirección y control, por lo que es necesaria la definición de roles, funciones y responsabilidades, así como también la asignación de tareas, y a su vez, su completa supervisión. Así mismo, prescinde de una apropiada comunicación interna y externa, puesto que existe una distorsión de la información.

Por último, el bar-restaurante Bandido Brewing puede brindar la mejor experiencia posible al consumidor, considerando un personal capacitado en el área de servicio, con conocimiento basto de cerveza artesanal y con un buen nivel de inglés, con el fin de que el número de clientes nacionales y extranjeros aumente en relación a la calidad del servicio. La inversión en algunos aspectos que mejoren la calidad en el servicio de este establecimiento puede ser

recuperada mediante la mayor afluencia de gente y el aumento de frecuencia de visita de los clientes habituales.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

De igual manera, al finalizar la investigación, se considera algunos aspectos que pueden aportar al desarrollo y mejora de Bandido Brewing.

La implementación de este proyecto tiene como objetivo que se vuelva evidente la mejora del servicio para todas las personas que visiten Bandido Brewing, con esto se busca que los clientes perciban una atención enfocada en brindar la mejor experiencia, por lo que sería adecuado y necesario que el equipo de trabajo haga énfasis en un bar-restaurante que ofrece la mejor atención al cliente en la ciudad de Quito, además de la mejor cerveza artesanal, para que así cambie la perspectiva del personal y la de difusión.

Si bien es cierto la estructura organizacional del bar-restaurante ya está establecida; sin embargo, es importante tomar en cuenta que en el área de servicio los meseros tienen poca estabilidad, es decir, es un empleo transitorio en algunos casos, por este motivo se considera necesaria la fidelización del empleado con la empresa, de manera que este se mantenga motivado y busque ser parte de la obtención de los objetivos que se plantea en el plan de mejora.

Es preciso que cada miembro del personal de servicio y de toda la empresa en general sea consciente acerca del reto que va a suponer que en cada etapa del proceso se debe mantener la meta clara de ofrecer el mejor servicio posible, para esto se necesita de un compromiso, interés, e identificación con la empresa. La gerencia podría planificar actividades motivacionales que involucren al personal, fomentando el aprendizaje y conocimiento de Bandido Brewing, además de la retroalimentación. También es importante el incremento de estrategias, acciones y tácticas que contribuyan a una adecuada comunicación tanto interna como externa; en el caso de la comunicación interna, sería conveniente el aumento de reuniones y carteleras.

Para finalizar, como complemento es necesario el seguimiento y la supervisión mediante evaluaciones constantes, y la verificación de cumplimiento de responsabilidades y tareas asignadas para garantizar que se cumpla con las expectativas, procurando que toda la organización se mantenga alineada con los objetivos de la empresa en el transcurso del tiempo.

## REFERENCIAS

Alcalde, P. (2007). *Calidad*. Madrid: Paraninfo

Bandido Brewing. (2013). *Gastro pub*. Recuperado de <http://bandidobrewing.com/home-es/>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Prentice Hall

Caldevilla, D. (2013). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Visión Libros

Calidad & Gestión. (s.f.). *Los objetivos de la calidad*. Recuperado de [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/47\\_objetivos\\_calidad.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/47_objetivos_calidad.html)

Camarero, L., Almazán, A., Arribas J., Mañas B. y Vallejos A. (2013). *Estadística para la investigación social*. México: Alfaomega

Cedercáparra. (S.f.). *Estrategia de desarrollo local participativo*. Recuperado de <https://docplayer.es/95982206-Estrategia-de-desarrollo-local-participativo.html>

CEPYME. (s.f.). *Análisis DAFO y CAME*. Recuperado de <http://www.cepymeemprende.es/sites/default/files/plantillas/AnalisisDAFO.pdf>

CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINIÓN. (S.f.). *Una herramienta para evaluar el servicio*. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/download/.../1266>

Cuevas, F. (2004). *Control de Costos y Gastos en los Restaurantes*. México: Editorial Limusa S.A.

Denton, D. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz de Santos.



- Ecuador Explorer. (S.f.). *El Centro Histórico de Quito*. Recuperado de <http://www.ecuadorexplorer.com/es/html/centro-historico.html>
- Enciclopedia Financiera. (2015). *Estructura Organizacional*. Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- Euskalit. (2010). *La calidad y su evolución*. Recuperado de [http://www.euskalit.net/pdf/calidad\\_total.pdf](http://www.euskalit.net/pdf/calidad_total.pdf)
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo editorial.
- García, F., García, P. y Gil, M. (2016). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. España: Paraninfo S.A
- Griful, E. & Canela, M. (2005). *Gestión de la calidad*. Barcelona: UPC
- Guajardo, E. (2008). *Administración de la calidad total*. MÉXICO: PAX
- Instituto Tecnológico de la Región Sierra. (S.f.). *El modelo RACI*. Recuperado de <https://equipo8voti.files.wordpress.com/2014/02/modelo-raci.pdf>
- Ishikawa, K. (2006). *¿Qué es el control total de calidad?*. Bogotá: Editorial Norma.
- ISQ turística. (2012). *Restaurantes/bares*. Recuperado de <http://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurantes-bares/>
- Iturriaga. (2012). *La cocina pop del comidista*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-la-cocina-pop-del-comidista/9788401346538/2022446>
- Longarini. (2011). *La Matriz RACI, una herramienta para organizar tareas en la empresa*. Recuperado de <https://cdmconsulting.files.wordpress.com/2011/11/la-matriz-raci1.pdf>

- Malaver, M., Rivera, H. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Recuperado de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf)
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2015). *Autoevaluación SIGO*. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Herramientas-de-evaluaci%C3%B3n.pdf>
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2015). *Manual de Implementación*. Recuperado de [http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Manual\\_Implementaci%C3%B3n\\_SIGO.pdf](http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Manual_Implementaci%C3%B3n_SIGO.pdf)
- Merriam-Webster. (S.f.). *Gastropub*. Recuperado de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/gastropub>
- Nava, V. (2005). *¿Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Limusa
- Normas ISO 9000. (2005). *Herramientas para Sistemas de Calidad*. Recuperado de <http://www.normas9000.com/iso-9000-14.html>
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente*. Vigo: Ideaspropias
- Pérez, M. y Quiñones, V. (2015). *El diagrama o blueprint del servicio*. Recuperado de [revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/download/2041/1904/](http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/download/2041/1904/)
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA*. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Psyma. (2015). *¿Cómo determinar el tamaño de la muestra?*. Recuperado de <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

- Quito Turismo. (2014). *Reglas Técnicas de las ZET*. Recuperado de <http://www.quito-turismo.gob.ec/component/content/article/8-nuestros-servicios/514-reglas-tecnicas-zonas-especiales-turisticas>
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Editorial de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sanna, D. (2013). *Comunicación rentable en marketing*. Buenos Aires: MarCom
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Summers, D. (2005). *Quality management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Vicente, M. (2009). *Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Prentice Hall Pearson Education
- Warner, J. (2003). *Perfil de competencias para el servicio al cliente*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Detalle de stakeholders de Bandido Brewing

<b>BANDIDO BREWING STAKEHOLDERS</b>	AGENTES INTERNOS	PROPIETARIOS	Ryan Jacob Hood Taylor		
			Nathan Keffer		
		DIRECTIVOS	Administración	Stefanía Velasco	
			Jefe de cocina	Romel Álvarez	
			Caja	Daniel Hidalgo	
		Kevin Meneses			
		EMPLEADOS	Administradora	Stefanía Velasco	
			Chef	Romel Álvarez	
				Gustavo González	
			Ayudantes de cocina	Juan Menéndez	
				Marlon Valencia	
			Caja/meseros	Daniel Hidalgo	
				Kevin Meneses	
	Meseros		Wisbel León		
		David Salazar			
		Nicole Paz			
		Seguridad	David Game		
	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	ASOCIACIONES	Cervecería Páramo		
			Namasté		
	SOCIOS	ALIADOS	Cervecería Páramo		
			Namasté		
		PROVEEDORES	Coca Cola (Arca Continental )		
			Floral (quesos y lácteos)		
			Don Diego		
			Swiss Deli (embutidos)		
			Kennett C.A.		
			Pancho Nacho		
			María "La Panadería"		
			Mercado Central		
			García Reinoso		
			Jesus clean		
			Danec S.A.		
			Supermaxi		
Romanliquors					
Jiménez					
Distribuidora de plásticos Cía LTDA					
Plásticos Fiallo					
Distribuidora Dulky					
Cruz Rico Gabriela					
Soldaduras, máquinas y gases industriales					
AGENTES EXTERNOS	COMPETIDORES INDIRECTOS (SECTOR)	Serenio Moreno			
		La Oficina			
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Redes sociales	Facebook		
			Instagram		
		Páginas web	Tripadvisor		
	CLIENTES	Periódicos y revistas			
		Frecuentes			
Nuevos					

Adaptado de Velasco, comunicación personal, 2018

## Anexo 2. Modelo de encuesta de Bandido Brewing

### ENCUESTA PERFIL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - BANDIDO BREWING

#### 1. EDAD:

18-25  36-45  56-65   
26-35  46-55  Más de 65

#### 2. GÉNERO:

Femenino  Masculino

#### 3. LUGAR DE ORIGEN:

País  Ciudad

#### 4. OCUPACIÓN:

Trabajador/a  Jubilado/a  Desempleado/a   
Ama de casa  Estudiante

#### 5. NIVEL DE EDUCACIÓN:

Educación básica  Bachillerato  Tercer nivel   
Técnico superior  Postgrado  Otro

#### 6. ESTADO CIVIL:

Soltero/a  Casado/a  Viudo/a   
Divorciado/a  Unión libre

#### 7. ¿Con quién visita el establecimiento?

Familiares  Amigos  Pareja  Otro

#### 8. ¿Cómo supo de la existencia del bar-restaurant?

Sitios web  Amigos  Televisión  Otro   
Redes sociales  Familia  Periódico y/o revista

9. Marca con una X tu calificación del 1 al 7 a los aspectos presentados a continuación. En donde: 1 (insatisfecho), 2 (medianamente insatisfecho), 3 (poco insatisfecho), 4 (ni insatisfecho, ni satisfecho), 5 (poco satisfecho), 6 (medianamente satisfecho), 7 (totalmente satisfecho).

*Indicadores*

*Fuertemente en  
desacuerdo*

*Fuertemente de acuerdo*

<i>FIABILIDAD</i>	1	2	3	4	5	6	7
Resolución de problemas							
Atención a solicitudes							
Cumplimiento de tiempo de espera estimado							
Toma en cuenta de recomendaciones							

<i>CAPACIDAD DE RESPUESTA</i>	1	2	3	4	5	6	7
Rapidez en entrega de bebida							
Rapidez en entrega de comida							
Respuestas rápidas y adecuadas que resuelvan inquietudes							
Oferta de producto							
Tiempo de espera para recibir atención							

<i>SEGURIDAD</i>	1	2	3	4	5	6	7
Transmisión de confianza por parte del personal							
Demostración de conocimiento por parte del personal							
Organización por parte del personal							
Amabilidad y cortesía							

<i>EMPATÍA</i>	1	2	3	4	5	6	7
Servicio personalizado							
Interés por parte del personal							
Ambiente durante el servicio							
Toma en cuenta de necesidades específicas							
Atención a sugerencias							

<i>ELEMENTOS TANGIBLES</i>	1	2	3	4	5	6	7
Apariencia pulcra y adecuada del personal							
Instalaciones físicas visualmente atractivas							
Equipos de la empresa de apariencia moderna							
Menú comprensible y visualmente atractivo							
Limpieza del establecimiento							

10. ¿Recomendaría BANDIDO BREWING?

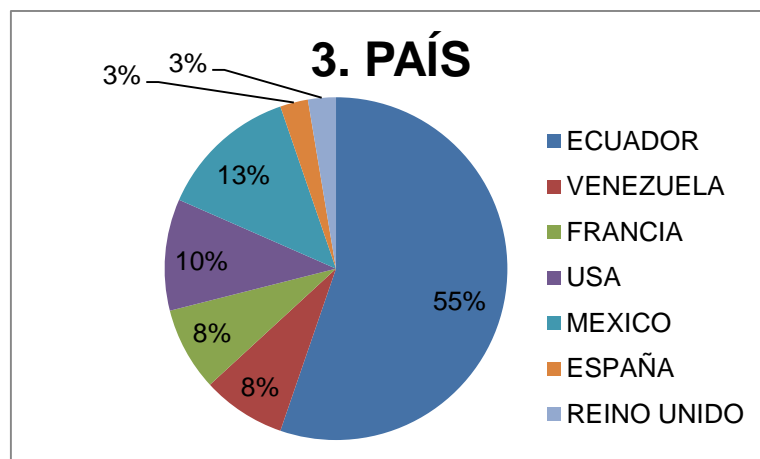
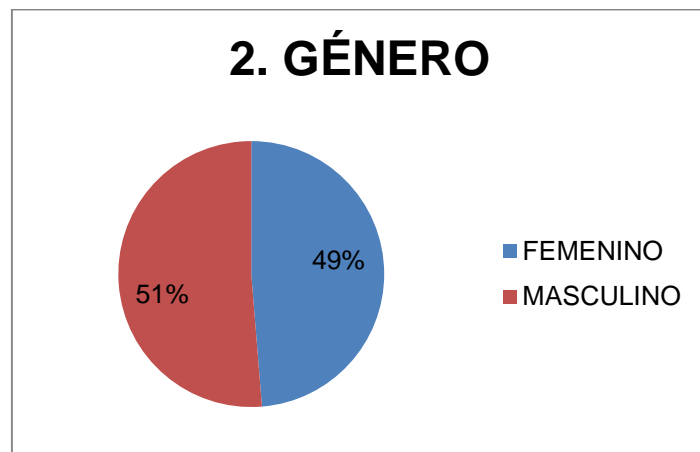
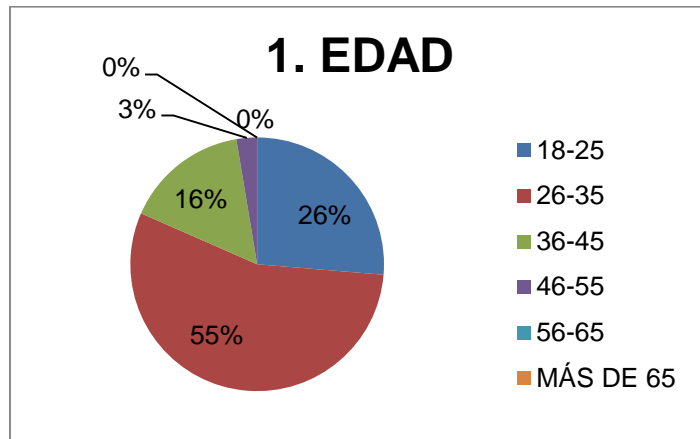
Sí  No

11. ¿Volvería a consumir en BANDIDO BREWING?

Sí  No

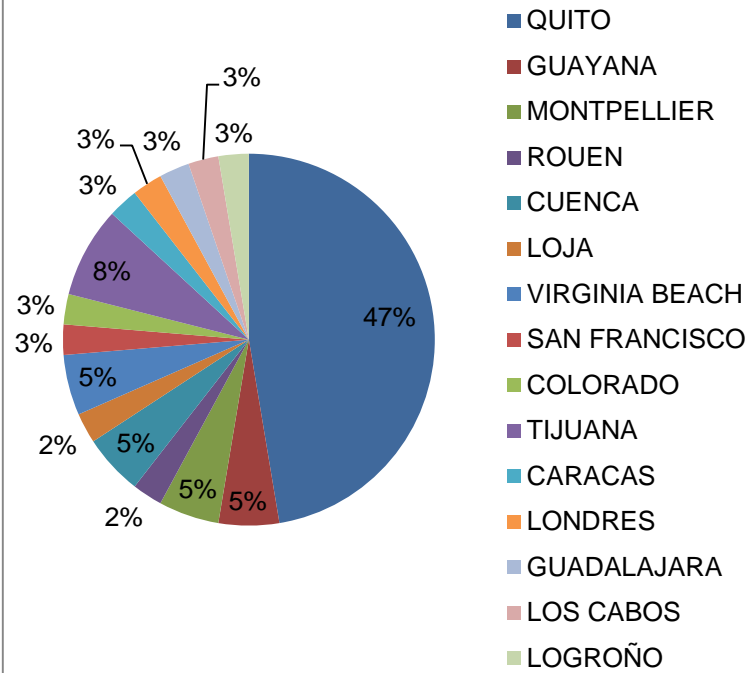
### Anexo 3. Perfil del cliente de Bandido Brewing

	EDAD	GÉNERO	PAÍS	CIUDAD	OCUPACIÓN	EDUCACIÓN	ESTADO CIVIL
VARIABLE	26-35	MASCULINO	ECUADOR	QUITO	TRABAJADOR/A	TERCER NIVEL	SOLTERO/A
PORCENTAJE	55%	51%	55%	47%	87%	37%	71%

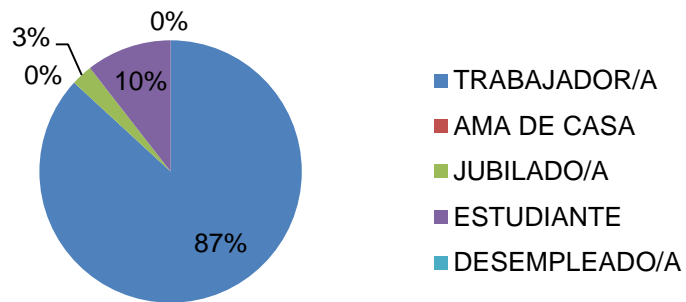




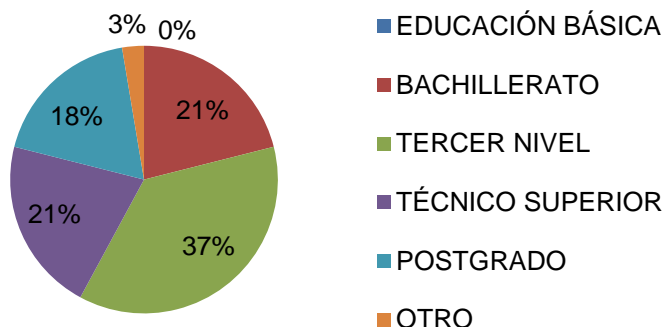
### 3. CIUDAD



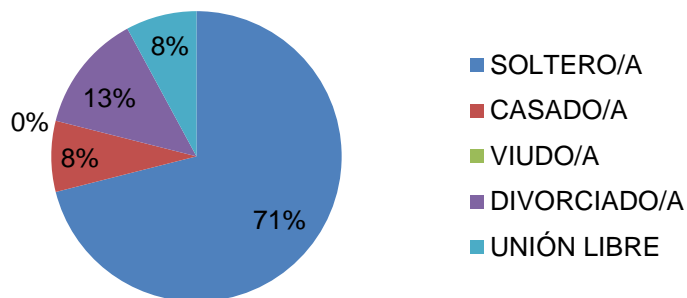
### 4. OCUPACIÓN



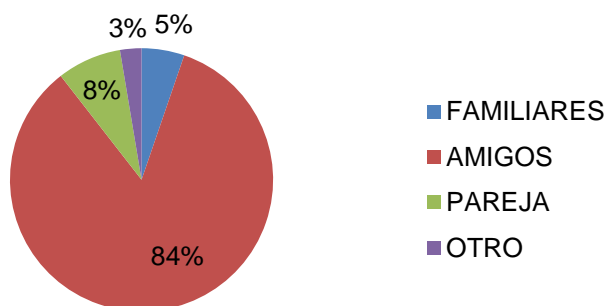
## 5. NIVEL DE EDUCACIÓN



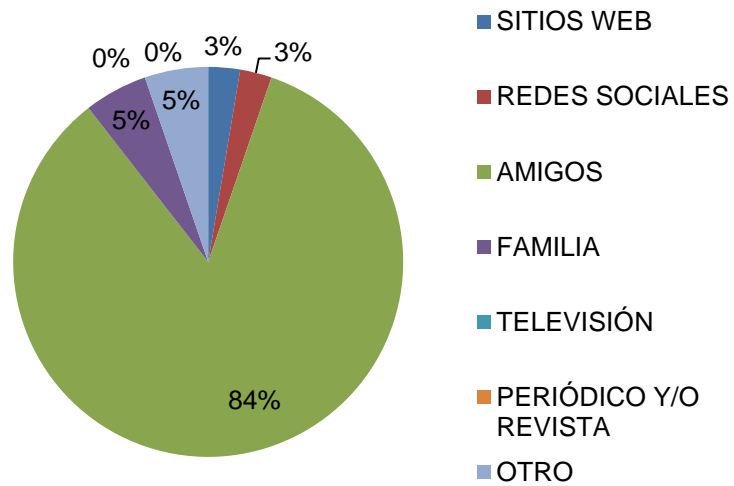
## 6. ESTADO CIVIL



## 7. ¿CON QUIÉN VISITA EL ESTABLECIMIENTO?



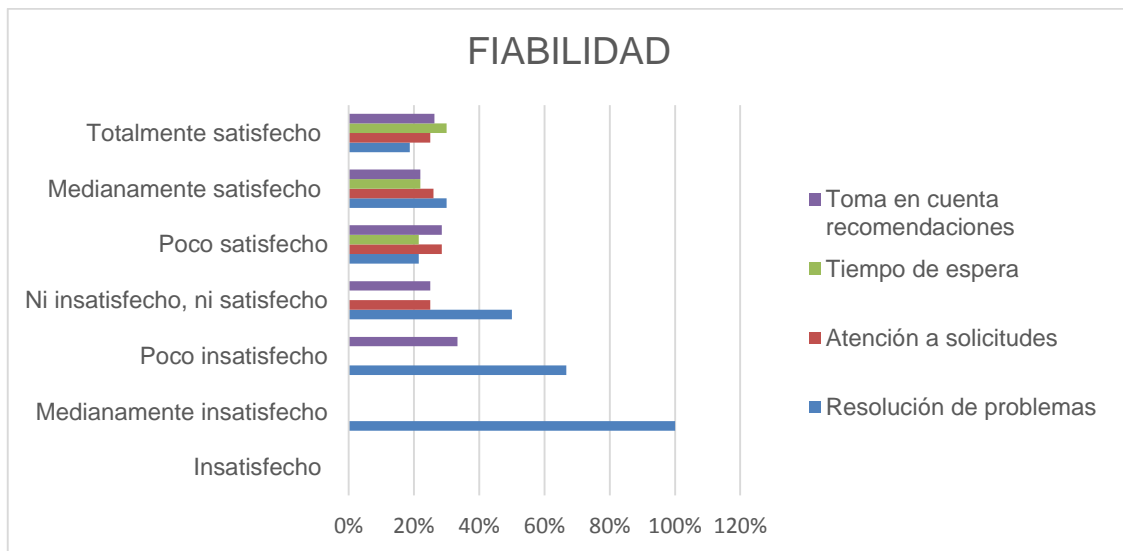
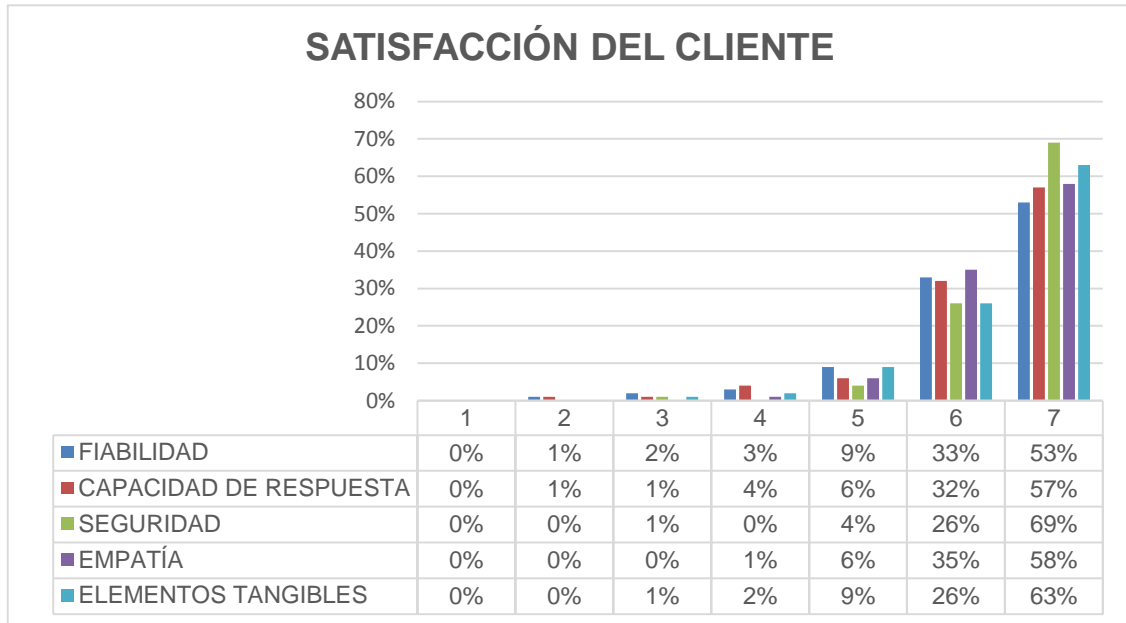
## 8. ¿CÓMO SUPO DE LA EXISTENCIA DEL BAR-RESTAURANTE?



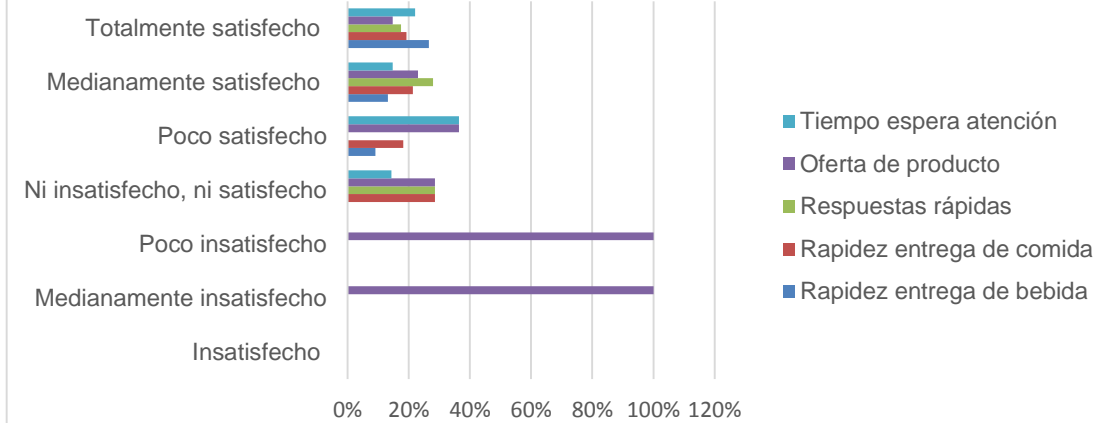
## Anexo 4. Expectativas del cliente de Bandido Brewing

### Modelo SERVQUAL

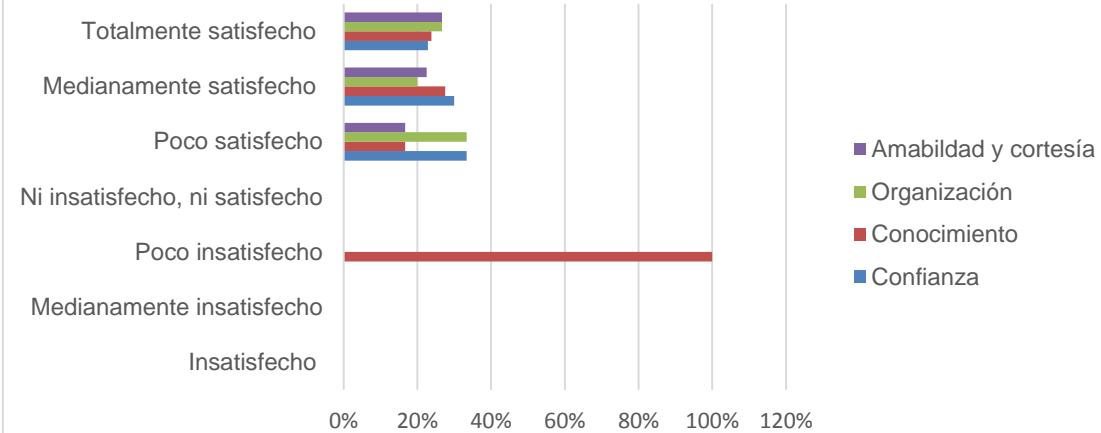
9. Marca con una X tu calificación del 1 al 7 a los aspectos presentados a continuación. En donde: 1 (insatisfecho), 2 (medianamente insatisfecho), 3 (poco insatisfecho), 4 (ni insatisfecho, ni satisfecho), 5 (poco satisfecho), 6 (medianamente satisfecho), 7 (totalmente satisfecho).



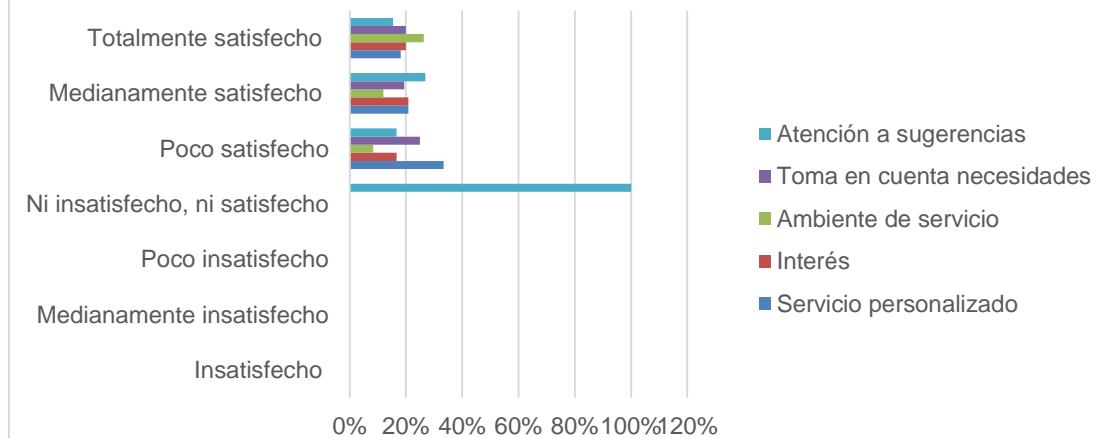
## CAPACIDAD DE RESPUESTA



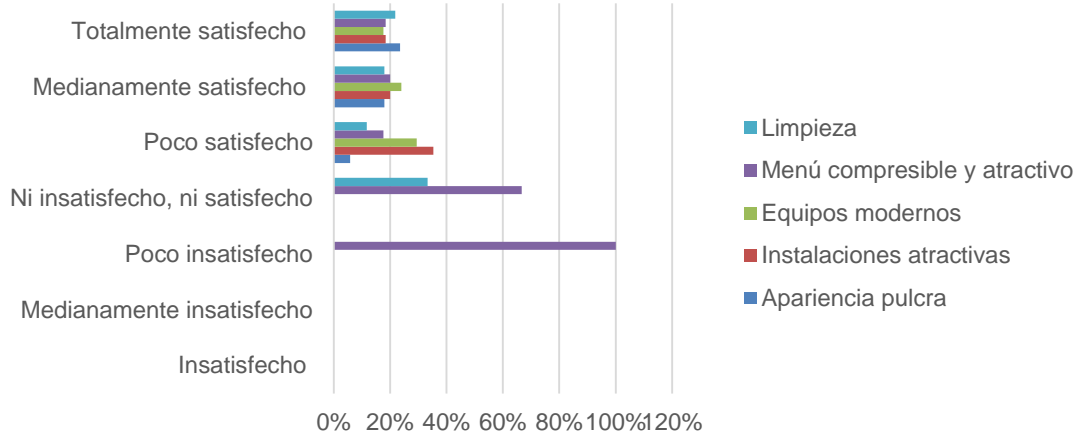
## SEGURIDAD



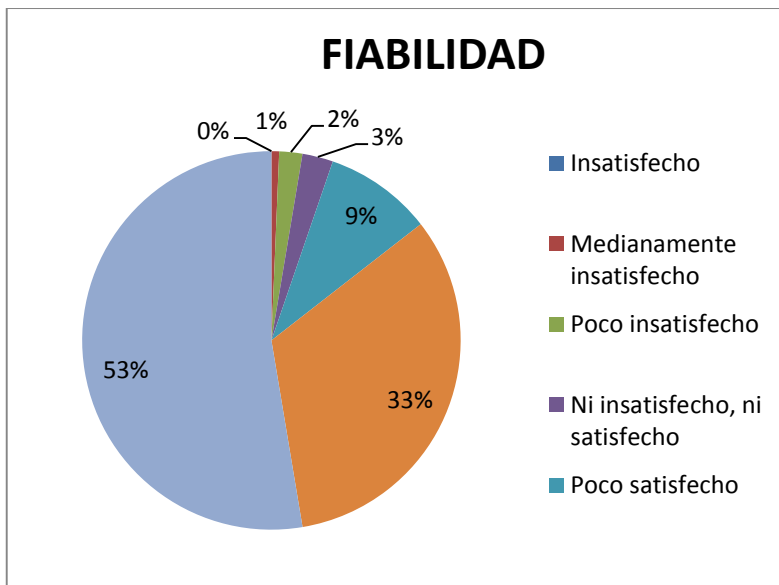
## EMPATÍA



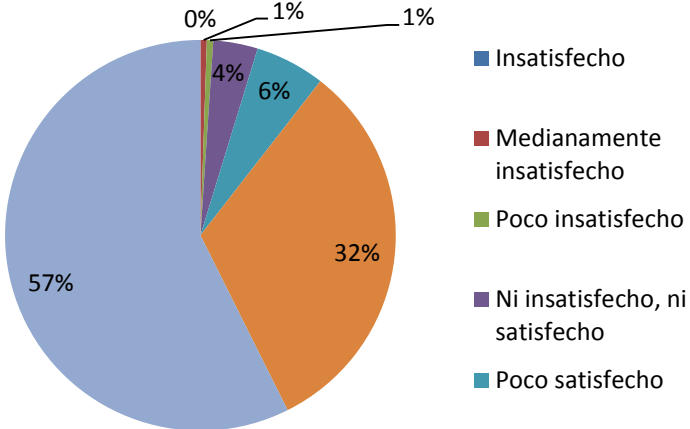
## ELEMENTOS TANGIBLES



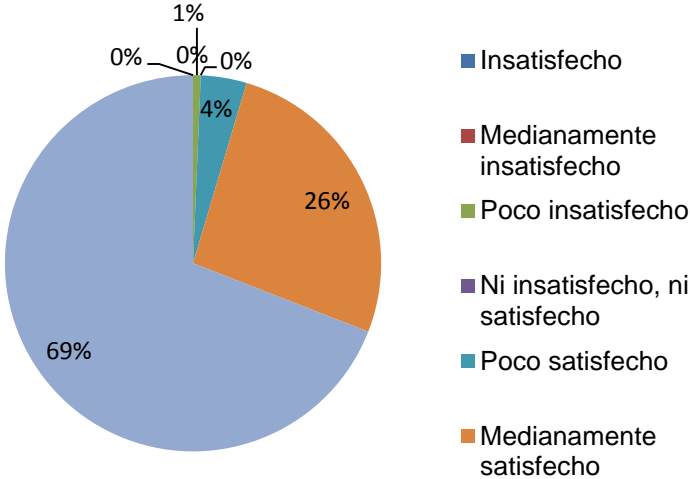
## FIABILIDAD

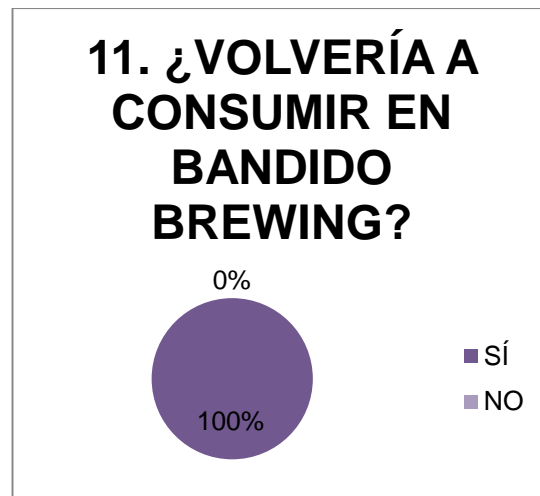
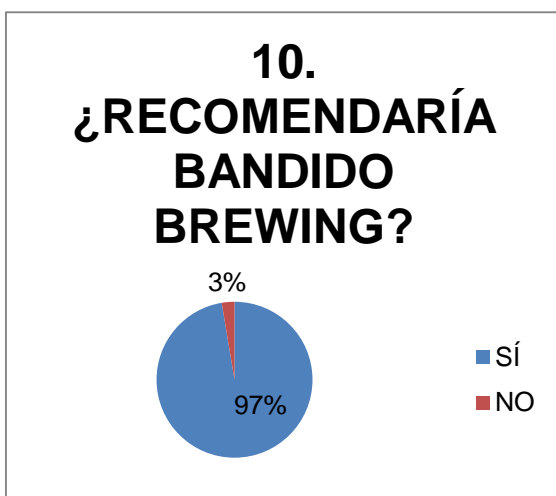
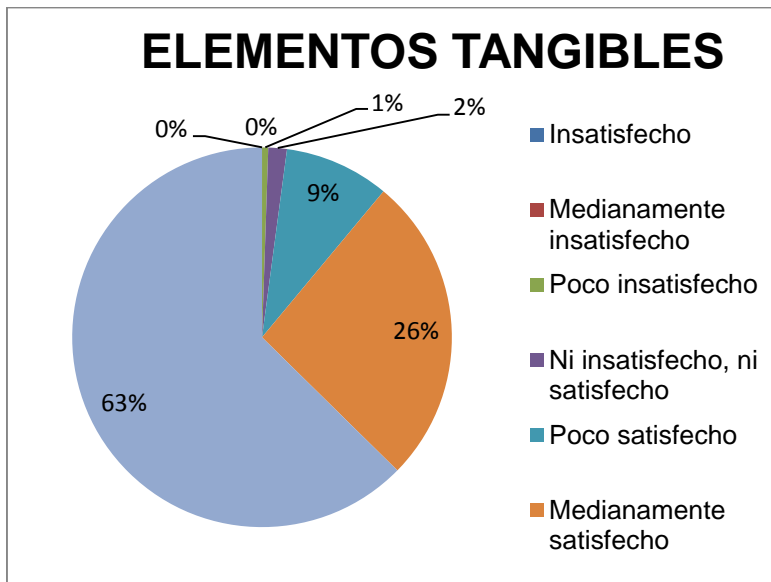
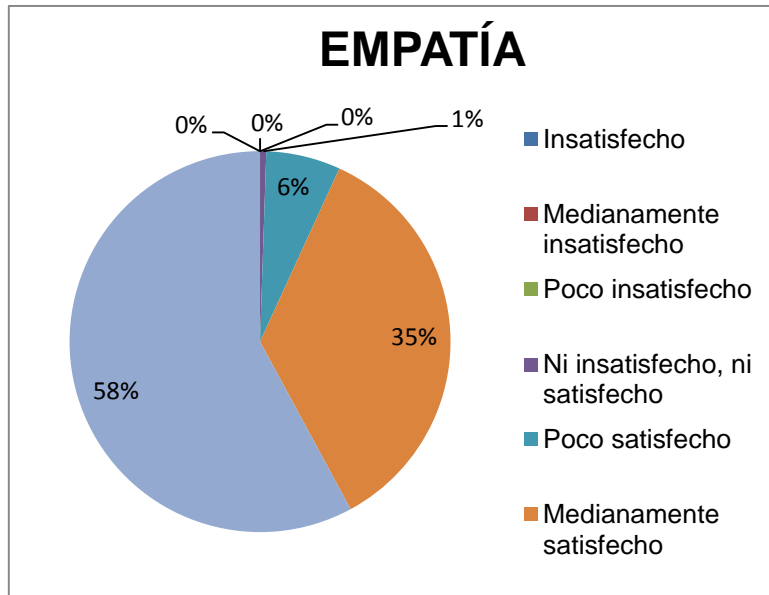


### CAPACIDAD DE RESPUESTA



### SEGURIDAD








**Anexo 5. Estructura Sistema Inicial de Gestión Organizacional del Ecuador [SIGO ECUADOR]**

<b>MÓDULO 1:</b> CALIDAD PERSONAL	<b>H1:</b> Cambio y lenguaje propio
	<b>H2:</b> Desarrollo humano y liderazgo
	<b>H3:</b> El método de las 5s
<b>MÓDULO 2:</b> ENFOQUE EN EL CLIENTE	<b>H4:</b> Turistas y mercado
	<b>H5:</b> Servicio y atención al cliente
	<b>H6:</b> Ventas y fidelización
<b>MÓDULO 3:</b> GESTIÓN DE RUTINA Y LA MEJORA	<b>H7:</b> Mejora de lo cotidiano
	<b>H8:</b> Gestión de la información
	<b>H9:</b> Política básica y evaluación de resultados

Adaptado de Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015, p. 12

## Anexo 6. Lista verificación SIGO ECUADOR



### Autoevaluación SIGO

Empresa: BANDIDO BREWING GASTROPUB S.A.

Los Módulos que se consideran para otorgar el Distintivo "SIGO ECUADOR" a las empresas turísticas son los siguientes:

1. Calidad Personal
2. Enfoque en el Cliente
3. Gestión de la Rutina y la Mejora

Cada pregunta de la lista de verificación puede alcanzar desde **0 hasta 4 puntos** de acuerdo con la siguiente tabla y criterio de evaluación:

Puntos	Escala aplicable a los Módulos del Sistema de Gestión.
0	No aplica
1	Conceptualizado. Tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el Módulo en su empresa
2	Implementación inicial. Ha iniciado la implementación pero aún no pasa del 50%
3	Implementación avanzada. La implementación está entre un 51 y un 100%
4	Implementación concluida con medición de resultados, <b>al menos un año</b> de maduración y mejora

1. Módulo: CALIDAD PERSONAL					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa adopta un lenguaje que facilite la tarea administrativa, la transferencia de los recursos y el potencial humano hacia los objetivos.	X				
2. La responsabilidad de la implementación del sistema de gestión se ha dividido entre las personas clave, y se ha creado una estructura para la transformación.	X				
3. La empresa realiza de manera grupal, labores para mejorar sus condiciones internas e integrar a todo el personal.			X		
4. Existe un programa de capacitación para todos que tenga en cuenta aspectos técnicos y humanos.			X		
5. La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades.		X			
6. Los líderes de la empresa han recibido capacitación en conceptos de desarrollo personal y liderazgo.				X	
7. La empresa implementa el día del descarte y las personas reciben capacitación sobre el Método de las 5S.	X				
8. El ambiente de trabajo es disciplinado.				X	
9. Existe un entorno, en donde prevalece el orden, la limpieza y buenas condiciones de seguridad.			X		

10. La empresa genera condiciones para la implementación simultánea de diferentes herramientas de gestión.	X				
	Suma:	13			
	Total:	9,75			

\* Método de las 5S: soporte para mejorar la calidad de vida en el trabajo; se sustenta en el mantenimiento autónomo del orden y la limpieza de los espacios físicos.

2. Módulo: ENFOQUE EN EL CLIENTE					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa identifica grupos de clientes con características similares (selección de segmentos y nichos de mercado meta).				X	
2. La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende.			X		
3. Se toma en cuenta la opinión del cliente para el diseño de los productos que ofrece la empresa.			X		
4. La empresa identifica al personal de contacto con el cliente, define la postura de atención que se debe mantener en los contactos con el cliente y se capacita.			X		
5. La empresa mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas.		X			
6. La empresa atiende de manera sistemática las quejas y reclamaciones de los clientes y las considera para rediseño del servicio.			X		
7. La empresa identifica los medios adecuados para promover el servicio.	X				
8. La empresa implementa acciones de fidelización para sus clientes.	X				
9. La empresa desarrolla una estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente en Herramientas de ventas.	X				
10. La empresa utiliza diferentes canales de venta de acuerdo a sus nichos de mercado.	X				
	Suma:	13			
	Total:	9,75			

3. GESTIÓN DE LA RUTINA Y LA MEJORA					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa identifica las diferentes áreas, cuáles son los productos, los clientes y proveedores de cada una de ellas.				X	
2. Los procesos clave del negocio, están estandarizados y cuentan con metas e indicadores de gestión.	X				
3. Los estándares enfatizan los requerimientos u objetivos que el proceso debe cumplir, las restricciones y las actividades principales a través de métodos gráficos, como fotografías, diagramas etc.	X				
4. La estandarización se realiza con la participación de los colaboradores involucrados en los procesos.	X				
5. Cuando se contrata un nuevo colaborador, recibe la inducción y					

capacitación necesaria para manejar adecuadamente los procesos basándose en los documentos con los que se estandarizó la rutina.			X		
6. Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa.	X				
7. La empresa realiza análisis financieros periódicos y cuenta con un mecanismo de control para la toma de decisiones.			X		
8. La empresa ha desarrollado su Política Básica. Misión, Valores y Visión.			X		
9. La empresa establece objetivos anuales (políticas o directrices) y estos son comunicados a toda la organización.			X		
10. Se realizan actividades y esfuerzos tendientes a que la filosofía organizacional sea conocida, asimilada y se convierta en el eje rector de toda la organización.			X		
		Suma:		13	
		Total:		9,75	

Resumen de la Puntuación Obtenida	Puntos
1. Calidad Personal	9,75
2. Enfoque en el Cliente	9,75
3. Gestión de Rutina y La Mejora	9,75
Puntuación por asistencia	—
Puntuación total obtenida	29,25

Empresa: Bandido Brewing Gastropub S.A. Fecha: 30/11/2018  
 (Razón Social y RUC o RISE) 1792627540001  
 Nombre del Evaluador: Nicole Paz Firma: Nicole Paz

## Anexo 7. Presupuesto de inversión - cotizaciones

### Capacitaciones del personal

Proporción del valor del curso SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE en el SECAP por comunicación personal.

PROGRAMACIÓN 2019					
MODALIDAD VIRTUAL					
No.	CURSOS	DURACION	INICIO	FIN	
1	MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS, ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN PARA BARES ESCOLARES DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN	30 horas	14-enero	23-enero	
2	MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS, ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN PARA BARES ESCOLARES DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN	30 horas	18-febrero	27-febrero	
3	PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	60 horas	18-febrero	09-marzo	
4	HOJA DE CÁLCULO CON MICROSOFT OFFICE EXCEL 2016, INTERMEDIO	30 horas	14-enero	23-enero	
5	HOJA DE CÁLCULO CON MICROSOFT OFFICE EXCEL 2016, AVANZADO	30 horas	18-febrero	27-febrero	
6	SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	30 horas	14-enero	23-enero	
7	SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	30 horas	04-febrero	13-febrero	
8	HERRAMIENTAS DIRECTIVAS	30 horas	18-febrero	27-febrero	
MODALIDAD PRESENCIAL					
QUITO					
No.	CURSOS	DURACION	HORARIO	INICIO	FIN
9	TECNICAS DE SECRETARIADO GERENCIAL	30 horas	08h00 a 11h00	14-enero	25-enero
10	TECNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO	30 horas	17h00 a 20h00	18-febrero	01-marzo

MAYOR INFORMACIÓN: Atención al Cliente: 394 - 4000 ext. 332 – 333 – 337  
Página web [www.secap.gob-ec](http://www.secap.gob-ec)

## Arrendamiento de licencia del sistema



Quito, 14 de Diciembre de 2018.

Estimada  
Nicole Paz  
Presente. -

De mi consideración:

Por medio del presente nos permitimos informarle que el Sistema administrativo contable Neola llega a sus clientes por medio de una suscripción mensual o por la adquisición de la licencia perpetua, con lo cual el cliente podrá acceder a todos los recursos del sistema, pasando a formar parte de una comunidad de usuarios que se benefician de una herramienta en constante evolución.

A continuación le damos a conocer las principales características del sistema:

### INFORMACIÓN GENERAL DEL SISTEMA NEOLA

#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL SISTEMA NEOLA

- Multiusuario
  - Integrado a la normas Tributación del SRI (Anexos Transaccionales Ventas/Compras/Retenciones/Notas de Crédito).
  - Facturación electrónica (Facturas/Retenciones/Notas de Crédito)
  - Módulos integrados a contabilidad.(Balances de Comprobación, General y De Resultados)
  - Control de acceso total de usuarios (Perfil de Usuarios Administrador/Restringidos por Módulos)
  - Generación de reportes en formato: Excel, PDF, XML
  - Generación automática de asientos contables.
  - Reportes de conciliaciones bancarias y libro bancos.(Permite subir archivo digital del Banco al Software Contable)
  - Impresión de documentos prediseñados: cheques, facturas, pedidos, notas de crédito, etc.
  - Envío automático de documentos e informes vía mail.
  - Registro de códigos de barras.
  - Emisión de Roles de pago, procesa décimos tercero, décimo cuarto y utilidades.
  - Procesa anticipos de sueldos y otros beneficios del empleado.
  - Respaldos automáticos en el Servidor.
  - Auditoría de eventos de usuario, incluyendo Cajeros, Supervisores y Administradores.
  - Creación de ilimitado número de usuarios para Cajeros, Supervisores o Administradores.
  - Ambiente gráfico amigable y compatible con cualquier versión de Windows.
  - Reportes estadísticos de análisis de inventario y ventas.
  - Permite el manejo de inventarios entre múltiples bodegas permitiendo realizar transferencias entre cada una de ellas.
  - Catálogo de Activos Fijos
  - Depreciación Automática de los Activos Fijos
  - Reportes de sucesos al correo electrónico del administrador
-



## PROPUESTA ECONOMICA B:

COSTO DE ARRENDAMIENTO			
DESCRIPCIÓN DE MODULOS	CANTIDAD	VALOR DEL MODULO	PRECIO FINAL
Licencia de sistema Neola	1	130,00	130,00
Licencia de sistema Maitre	1	70,00	70,00
Instalación, configuración y capacitación del sistema. (*)	1	300,00	300,00
INCLUYE: <ul style="list-style-type: none"><li>• Instalación y configuración de red virtual para acceso remoto.</li><li>• Activación de licencias para 5 equipos internos y 1 externo.</li><li>• Módulo de producción.</li><li>• Número ilimitado de usuarios para el manejo del sistema.</li><li>• 4 horas de soporte técnico mensuales.</li><li>• 4 horas de capacitación.</li><li>• Incluye sincronizador.</li></ul>	-	-	-
<b>SUBTOTAL</b>			500,00
<b>IVA 12%</b>			60,00
<b>TOTAL</b>			560,00

### FORMA DE PAGO PROPUESTA B

Una vez puesto en producción el sistema, el primer mes se deberá cancelar el valor correspondiente al arrendamiento y los horarios por instalación, configuración y capacitación del sistema.

A continuación se indica un detalle de los pagos:

SOFTWARE	
MONTO	DESCRIPCIÓN
500+IVA	Primer mes de arriendo + honorarios
200+IVA	Pago por cada mes de arrendamiento

Atentamente,

JAVIER TANDAZO  
GERENTE GENERAL

---

# Mantenimiento preventivo de equipos tecnológicos



FECHA: **NOVIEMBRE 12 DE 2018**  
CLIENTE: **NICOLE PAZ**  
ATENCION:  
EQUIPO: **MANTENIMIENTO**  
TEL. FAX.: **958726388**

CANT.	DETALLE	DOLARES	
		UNITARIO	TOTAL
	<b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO PARA:</b>		
2	Computadoras DELL AIO 3030	60	120,00
1	Laptop dell Latitude E5450	60	60,00
1	Impresora HP LaserJet 420	50	50,00
2	Impresoras matriciales EPSON FX880	30	60,00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>180,00</b>
		<b>IVA</b>	<b>21,60</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>201,60</b>

ENTREGA: **INMEDIATO**  
PAGO: **CONTRA ENTREGA**  
GARANTIA: **NO APLICA GARANTÍA EN MANTENIMIENTOS. EQUIPOS QUEDAN PROBADOS**

**PROFORMA SIN DERECHO A RESERVACION Y VALIDA POR 5 DIAS**

ATENTAMENTE,

**EDWIN SALAZAR**  
**SYS COMPUTER**



