



FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO Y BUENAS
PRÁCTICAS ALIMENTARIAS APLICADO AL CAFÉ- RESTAURANTE LA
NEGRA MALA EN LA CASA DEL MURCIELAGARIO EN LA CALLE LA
RONDA, CENTRO HISTÓRICO DE QUITO

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

Profesor Guía
Gabriela Romo Lalama

Autora
Julia Gabriela Rea González

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

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

GABRIELA ROMO

Master en Gestión de Destinos Turísticos

CI.1803011517

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 a los derechos de autor vigentes”

Julia Gabriela Rea González

CI 1715892426

AGRADECIMIENTOS

Pa, mami, ña, tía Lú, Ricardo gracias por siempre estar para mí, cuando más lo necesito, el apoyo, la comprensión y la paciencia. Todos de una u otra forma me ayudaron a hacer esto posible.

Querida Gabi sin su guía y apoyo esto no lo hubiera logrado.

Mil Gracias.

RESUMEN

La presente investigación está enfocada en el diseño de un plan estratégico de mejora al servicio y buenas prácticas alimentarias aplicadas al Café-Restaurante La Negra Mala, ubicado en La Casa del Murcielagario en La calle La Ronda del centro histórico de Quito. La investigación nace en el primer capítulo, donde se desarrolla un marco teórico que fundamenta la investigación. En el segundo capítulo, por medio de entrevistas al personal, encuestas de satisfacción al cliente, y observación de campo, se determinó la situación actual del negocio. En el tercer capítulo se desarrolla la mejora de los procesos del plano del servicio del restaurante. En el cuarto capítulo se plantean las estrategias de mejora para aplicar al restaurante. En el quinto capítulo se desarrolla el diseño de los estándares y procedimientos que se requiere para el mejoramiento del servicio. En el último capítulo se encuentra detallado el presupuesto de inversión para las mejoras del restaurante.

ABSTRACT

This research is focused on the design of a strategic plan to improve the service and culinary practices applied to the Café-Restaurant La Negra Mala, located in La Casa del Murcielagario on La Ronda Street in the historic city centre of Quito. The investigation comes in the first chapter, where a theoretical framework that underpins the research develops. In the second chapter, through staff interviews, customer satisfaction surveys, and field observation the current business situation was determined. The third chapter is the development of the blueprint of the restaurant. In chapter four improvement strategies are developed for the restaurant. The fifth chapter is the design of standards and procedures required to improve the development of service. The final chapter is a detailed investment budget for restaurant improvements.

ÍNDICE

Introducción	1
1. Capítulo I Marco Teórico	3
2. Capítulo II: Análisis Situacional	21
2.1 Descripción de la empresa	21
2.2 Estructura Organizacional.....	22
2.3 Análisis FODA.....	23
2.4 Ventaja competitiva	25
2.5 Segmentación de mercado.....	25
2.6 Análisis de la competencia.	26
2.6.1 Competencia Indirecta:.....	27
2.6.2 Competencia directa.....	28
2.7. Análisis interno del restaurante	30
2.7.1. Entrevista a la dueña del restaurante	31
2.7.2 Entrevista al personal del Restaurante.....	33
2.7.3. Encuesta de satisfacción “Restaurante La Negra Mala”.....	34
2.8. Análisis global de la situación actual del restaurante.....	51
3. Capítulo III. Diseño del servicio. <i>Blueprint</i> actual, diseño del <i>Blueprint</i> optimizado.	53
3.1 <i>BLUEPRINT</i> ACTUAL.....	54
3.2. Lista de actividades	56
3.3. Posibles errores en la entrega del servicio.....	58
3.4. <i>Blueprint</i> Optimizado.....	59
4. Capítulo IV. Propuesta de mejoramiento de la calidad del establecimiento.	61
4.1 Estrategia corporativa	64
4.1.1. Logo.....	64
4.1.2. Banner	65

4.1.3. Menú.....	66
4.1.4. Mantel individual.....	72
4.2 Estrategia empresarial	73
Satisfacción al cliente	73
Ser competitivos	73
Profesionalidad del personal	73
Prevención de la contaminación.....	74
4.3 Estrategia funcional	74
4.3.4 Capacitación en servicio al cliente.....	76
5. Capítulo V. Diseño de estándares y procedimientos	78
5.1. Perfiles de puesto	77
5.2. Organigrama del restaurante.	80
5.3. Descripción de cargos.	81
5.4. Manual de Servicio Restaurante La Negra Mala.....	85
5.4.1. Descripción General del Sistema de Servicio.....	85
5.4.2. Recomendaciones Generales.	85
5.4.2.1. Actitud y presentación personal.....	85
5.4.2.2. Higiene personal.....	86
5.4.2.3. Trato con el cliente	87
5.4.2.4. Manejo de quejas	88
5.5. Entrega del servicio	89
5.5.1. Procesos previos para la entrega del servicio	89
5.5.2. Proceso de servicio.	92
Etapa 1. El cliente llega al local	93
Etapa 2, 3, 4. Asignación de mesa	93
Etapa 5,6. Toma del pedido.....	94
Etapa 7,8. El pedido pasa a la cocina y entrega de bebidas	94
Etapa 9. La cocina elabora los pedidos.....	95
Etapa 10, 11,12 Verificación y entrega de pedidos	95
Etapa 13. El cliente consume	96
Etapa 14. Realiza otras sugerencias para consumo	96

Etapa 15. El cliente pide la cuenta	96
Etapa 16, 17,18. La cuenta y la despedida a los clientes	96
Etapa 19,20. Limpieza y preparación de las mesas	97
Llega un nuevo cliente.....	97
5.6. Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos	98
5.6.1. Compra de la mercadería	98
5.6.2. Recepción.....	98
5.6.3. Almacenamiento.....	101
5.6.3.1. Refrigeración	101
5.6.3.2. Congelación.....	103
5.6.4. Aseo en la manipulación de los alimentos.....	103
5.6.5. Preparación	104
5.6.6. Servicio.....	105
6. Capítulo VI. Presupuesto de inversión	106
6.1. Cotizaciones de Papelería	106
6.2. Cotizaciones de Menaje.....	109
6.3. Cotizaciones de Cojines.....	110
6.4. Cotizaciones de uniformes.....	111
6.5 Presupuesto de contratación del personal extra	112
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	117
REFERENCIAS	121
ANEXOS	121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A	122
Anexo B	123
Anexo C	124
Anexo D	125
Anexo E	126
Anexo F.....	127
Anexo G.....	128
Anexo H.....	129
Anexo I.....	130
Anexo J.....	131
Anexo K	132
Anexo L.....	133
Anexo M.....	134
Anexo N	135
Anexo O	136
Anexo P	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes de los Servicios de facilitación y mejora.....	13
Tabla 2. Análisis F.O.D.A del Restaurante La Negra Mala	24
Tabla 3. Segmentación de Mercado.....	26
Tabla 4. Calificación de la competencia	28
Tabla 5. Cuadro comparativo para análisis con la competencia directa.....	29
Tabla 6. Bienvenida.....	39
Tabla 7. Rapidez en el servicio	40
Tabla 8. Amabilidad del personal	41
Tabla 9. Conocimiento del menú por parte del personal	42
Tabla 10. Variedad del menú	43
Tabla 11. Sabor/presentación de la comida	44
Tabla 12. Comodidad	45
Tabla 13. Infraestructura	46
Tabla 14. Limpieza del local	47
Tabla 15. Relación Precio/Calidad	48
Tabla 16. Calidad del servicio	49
Tabla 17. Recomendación del restaurante.....	50
Tabla 18. Lista de actividades que debe realizar el personal del restaurante. .	56
Tabla 19. Lista de actividades que realizan los clientes del restaurante	57
Tabla 20. Posibles errores que se pueden cometer durante la entrega del servicio.	58
Tabla 21. Simbología para los requerimientos de cada uno de los puestos del restaurante.	78
Tabla 22. Requerimientos para los distintos puestos del personal del restaurante.	79
Tabla 23. Descripción Chef	81
Tabla 24. Descripción Asistente de cocina.....	82
Tabla 25. Descripción Mesero.....	83
Tabla 26. Descripción hostess-Cajero	84
Tabla 27. Descripción asistente poli-funcional.	85

Tabla 28. Preparación del restaurante	89
Tabla 29. Preparar el área de cocina.	90
Tabla 30. Preparación del local	90
Tabla 31. Preparación de cajas y reservas	91
Tabla 32. Condiciones de recepción de mercadería	100
Tabla 33. Prioridades de almacenamiento en el refrigerador	101
Tabla 34. Periodo de vida de los productos	102
Tabla 35. Cotización 1 de papelería	107
Tabla 36. Cotización 2 de papelería	108
Tabla 37. Cotización 1 de menaje.	109
Tabla 38. Cotización 2 de menaje	109
Tabla 39. Cotización 1 de cojines.....	110
Tabla 40. Cotización 2 de cojines.....	110
Tabla 41. Cotización 1 de uniformes.	111
Tabla 42. Cotización 2 de uniformes	111
Tabla 43. Presupuesto de personal 1	113
Tabla 44. Presupuesto de personal 2.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Posicionamiento de La Negra Mala en relación a la competencia ...	30
Figura 2. Porcentaje de satisfacción con la bienvenida en el restaurante.....	39
Figura 3. Porcentaje de la rapidez con la los clientes fueron atendidos en el restaurante.....	40
Figura 4. Porcentaje de amabilidad del personal	41
Figura 5. Conocimiento del menú por parte del personal.....	42
Figura 6. Variedad del menú	43
Figura 7. Sabor/ presentación	44
Figura 8. Comodidad.....	45
Figura 9. Infraestructura	46
Figura 10. Limpieza del local.....	47
Figura 11. Relación Precio/Calidad.....	48
Figura 12. Calidad del servicio.....	49
Figura 13. Recomendación del restaurante.....	50
Figura 14. Blueprint Actual	54
Figura 15. Blueprint optimizado.....	59
Figura 16. Logo	64
Figura 17. Banner.....	65
Figura 18. Menú-Portada 1	66
Figura 19. Menú-Página 1	67
Figura 20. Menú-Página 2	68
Figura 21. Menú-Página 3	69
Figura 22. Menú-Contraportada	70
Figura 23. Contraportada del menú.....	71
Figura 24. Mantel Individual.....	72
Figura 25. Organigrama	80
Figura 26. Procesos de servicio	92

INTRODUCCIÓN

Esta investigación surge de la idea de realizar algo distinto a lo planteado usualmente como trabajo de titulación. Está enfocado, en la mejora de la calidad del servicio, que actualmente ofrece el restaurante La Negra Mala de la ciudad de Quito, ubicado en la calle La Ronda, lugar emblemático de la Ciudad, que conjuntamente con otros lugares de Quito la hicieron merecedora del premio World Travel Award 2013 como el destino que lidera Sudamérica.

Se hizo necesario que todos los actores del sector turístico centren sus esfuerzos en el mejoramiento de la calidad de los servicios que prestan, para poder seguir manteniendo esa categoría, con la infraestructura existente, sin que por este motivo, se deje de realizar nuevos emprendimientos turísticos.

Se debe primero mejorar lo que ya existe. Siendo la calidad, el principal aspecto que se debe ofrecer en un servicio.

En la búsqueda del lugar que tuviera el potencial para mejorarlo, en un rincón turístico de la ciudad conocido como “La Ronda” se encontró un restaurante en una de las casas de esta calle, este negocio funciona en el segundo piso de la casa, un establecimiento bastante acogedor. Al momento de llegar, la bienvenida fue muy cordial; el restaurante es administrado por una señora carismática, con una muy buena predisposición a atender a los clientes y a mejorar su negocio. Del mismo modo, la comida fue muy buena.

En general, la experiencia fue agradable, pero durante la permanencia en el lugar, se pudo observar que existían ciertos aspectos, que modificados podrían hacer del restaurante La Negra Mala, una experiencia única, por la hospitalidad que su dueña ofrecía a sus clientes. Esto en los servicios de restaurante, es uno de los pilares fundamentales para poder lograr la satisfacción del cliente, un servicio no se pueda completar sin la interacción del

personal con los clientes, por lo tanto, el personal debe ser hospitalario con los usuarios del servicio. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.82).

En este trabajo, se plantea realizar un mejoramiento de la calidad del servicio en el restaurante, partiendo de las expectativas de los clientes, obtenidas por medio de las encuestas de satisfacción, de las entrevistas al personal y del análisis de la competencia; y se determina la situación actual del negocio para establecer los procesos a seguir, lograr los cambios necesarios en el restaurante y de esta manera poder mejorar la calidad.

A través de los autores que han escrito sobre el tema de atención al cliente, se ha conseguido determinar las mejoras, que se podrían aplicar en el Restaurante La Negra Mala. De este modo, plantear estrategias de solución a los mismos, para una mejor calidad de los servicios.

Como parte de la propuesta para la aplicación de estas mejoras, se ha presentado un presupuesto estableciendo que estos desembolsos, son una inversión, para poder mejorar la calidad y en un futuro poder atraer nuevos clientes que incrementen los ingresos.

Capítulo I Marco Teórico

En la industria turística existen varios tipos de negocios. De acuerdo al Glosario Organización Mundial del Turismo desarrollado desde el 2005, existen doce actividades turísticas principales, dentro de estas se encuentran los servicios de provisión de alimentos y bebidas.

Dentro de esta industria están los restaurantes, los cuales no solamente entregan un producto tangible como lo es la comida, sino también son prestadores de un servicio, el cual en el turismo significa la despreocupación del cliente, con un nivel de excelencia y valor agregado (Boullón, 2003, p.69)

En la evolución de la historia de la restauración, la comida así como el servicio han ido cambiando en base a las necesidades de las personas. Con el pasar de las distintas décadas, los enfoques de la restauración se han modificado. Mientras que en los años 70 un restaurante dependía solo de la comida servida, para los años noventa ya se le dio más importancia al servicio, es decir, en cómo era el trato hacia sus clientes. De este modo el cliente se volvió cada vez más exigente respecto a lo que demandaba. (Sánchez, 2000, p.12)

En la actualidad, gracias al marketing, la orientación que se les da a los restaurantes está enfocada en el servicio brindado y en las necesidades que tienen los consumidores. Estos requerimientos deben ser cubiertos con calidad, definiendo a ésta como la capacidad de un producto o servicio, para hacer de manera confiable, lo que se debe hacer para satisfacer las expectativas de los clientes. (Robbins y Coulter, 2005, p.502)

Para cumplir con el objetivo se debe realizar algunos cambios operacionales en los procesos, en cómo se pueden mejorar los mismos para facilitar la entrega de un servicio de calidad.

De esta manera se puede decir, que la calidad de los servicios está determinada por los siguientes aspectos:

- Puntualidad: Es entregar el servicio prometido, en el momento y en el tiempo ofrecido.
- Cortesía: El servicio debe ser brindado con educación, amabilidad y buen trato.
- Constancia: La calidad debe ser para todos los clientes, quienes deben recibir experiencias similares en toda ocasión.
- Conveniencia: Debe estar al alcance y ser de fácil acceso para todos los clientes.
- Servicio Completo: Se debe procurar que al momento de finalizar la atención al cliente, cubra lo solicitado el mismo.
- Exactitud: Es entregar el servicio a tiempo, y que sea ejecutado correctamente en cada ocasión. (Robbins y Coulter, 2005, p.502)

Debido a la importancia de la calidad en la prestación de servicios, no se puede dejar de lado el analizar qué factores afectan directamente a las expectativas que tienen los consumidores, es decir, qué es lo que el cliente espera recibir. Las expectativas pueden variar de un restaurante a otro; existen varios elementos que influyen en las expectativas, estos pueden ser: las experiencias previas que hayan obtenido de otros proveedores similares, las alternativas similares en la misma industria, o por servicios que se relacionen en industrias distintas.

En el caso de no poseer una experiencia previa de compra, los clientes basan sus expectativas en comentarios de personas que ya las poseen; o, en fuentes de información, muchas veces provenientes del propio marketing de la empresa. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.47)

Las expectativas también varían con el tiempo porque son influidas por factores que pueden ser controlados por el proveedor, ya sean éstos la publicidad, es

decir, el servicio que ofrece brindar la empresa a los clientes; las nuevas tecnologías e innovación de prestación de servicios y la variación de precios.

El cliente, mientras más alto es el precio va siempre a esperar recibir un excelente servicio, incluso si éste no es muy elevado de igual forma esperará recibir un buen servicio, o al menos uno aceptable. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.47)

Las expectativas se componen de cuatro elementos, entre ellos se encuentran el servicio que se desea, el servicio apropiado, el servicio previsto y la zona de tolerancia que se encuentra entre el servicio deseado y el servicio adecuado. (Juliá, Porsche, Giménez, Verge, 2002, p.270-272).

El servicio deseado es el que los clientes quisieran recibir. Es una combinación entre lo que los clientes deben recibir y lo que los clientes creen que pudieran recibir tomando en cuenta, el precio y la categoría del restaurante. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.47)

El servicio adecuado es el mínimo de servicio. Este se encuentra en un nivel que si bien no es el deseado, los clientes pueden aceptarlo sin sentirse insatisfechos o molestos por lo recibido. Esto quiere decir, que la expectativa va variar dependiendo del nivel del restaurante. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.47)

El nivel de servicio previsto es el nivel que esperan recibir. Este influye directamente en el servicio adecuado en un momento definido. Cuando se espera un buen servicio el nivel de servicio adecuado será mayor que si se espera un servicio no tan bueno. En el caso de un restaurante. Por ejemplo, durante el día de la madre los clientes son conscientes de que el tiempo de espera será mucho más largo que en un día normal. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.47)

En el ejemplo anterior, se encuentra descrito lo que se denomina como zona de tolerancia, la misma que está determinada por la capacidad de aceptación que tienen los clientes hacia los cambios que puedan ocurrir en la entrega de un servicio. Los clientes tienen expectativas respecto a un servicio, sin embargo, pueden ceder un poco y aceptar que el servicio no fue exactamente como esperaban pero sin sentirse insatisfechos. La zona de tolerancia puede incrementarse de acuerdo a ciertas épocas del año donde la demanda es mayor, siempre y cuando el nivel de servicio sea igual al que está acostumbrado a recibir en circunstancias normales. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.48)

Según Lovelock y Wirtz (2009, p.49) es transcendental que las empresas entiendan qué tan grande o pequeña es la zona de tolerancia de sus clientes para poder ofrecer un servicio de calidad. Los dueños de un restaurante no pueden esperar que en todo momento los clientes acepten un servicio no óptimo, porque esto deteriora la imagen del establecimiento y poco a poco se da menos importancia a los aspectos intangibles del servicio como el tiempo de espera, la amabilidad de sus empleados, que poco a poco alejan al cliente y a otros posibles consumidores.

Para lograr brindar un buen servicio y de calidad, se debe aplicar una Administración Estratégica, en la cual se realicen todas las etapas que ésta comprende:

1. Identificar la misión, las metas y estrategias actuales de la organización.

Tener un negocio correctamente estructurado en el cual se encuentren bien definida: la misión, la cual permite saber de qué es la empresa, qué necesidad va a cubrir, qué producto ofrece, a quién ofrece; la visión dice hacia dónde va la empresa, qué quiere conseguir en un largo plazo, y los objetivos que son los resultados que se desean conseguir en las distintas áreas de la empresa. (Robbins y Coulter, 2005, p.182)

2. Determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas, y debilidades.

Las oportunidades y las amenazas pertenecen a un análisis externo, es decir, que no pueden ser cambiadas por la empresa. Las oportunidades son los aspectos positivos que la empresa puede aprovechar para mejorar y crecer. Por ejemplo, cuando el estado crea incentivos a los proyectos en los cuales se fomenta y se promueva este tipo de negocios. Mientras que las amenazas son aquellos factores que pueden afectar negativamente al éxito de la empresa, estas pueden ser políticas de gobierno, el crecimiento de la competencia, o crisis económicas. (Robbins y Coulter, 2005, p.184)

Las fortalezas y debilidades por el contrario pertenecen a un análisis interno de la empresa, a los factores que pueden ser controlados y modificados internamente. Las fortalezas son los aspectos positivos que tienen la empresa y los que le facilita triunfar al negocio. Por ejemplo: contar con un talento humano con liderazgo y bien motivado, es decir, tener personal que se sienta contento y comprometido con su trabajo, para que pueda servir satisfactoriamente al cliente. Las debilidades son los elementos dentro de la organización que entorpecen el crecimiento de la Empresa. (Robbins y Coulter, 2005, p.184)

3. Formulación de estrategias.

Una vez realizado el análisis tanto externo como interno de la empresa, los gerentes deben determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para beneficiarse de las fortalezas de la empresa y utilizar las oportunidades del ambiente externo, así como también para reducir las debilidades y minimizar las amenazas. (Robbins y Coulter, 2005, p.185)

4. Puesta en marcha de las estrategias.

Una vez que se ha decidido qué estrategias se van a aplicar, se las debe ejecutar, ya es que esa es la única manera en la que se puede comprobar su efectividad. No importa la buena planificación con que se haya realizado la estrategia, si esta no funciona al momento de obtener los resultados no será válida. Es importante tomar en cuenta que la dirección debe tener liderazgo para hacer válida cualquier estrategia, de este modo puedan motivar a los niveles medios y bajos para que ejecuten la estrategia. . (Robbins y Coulter, 2005, p.185)

5. Evaluación de resultados

La etapa final de la administración estratégica trata de analizar los resultados obtenidos. Aquí se debe determinar si han sido eficaces y apropiadas las estrategias aplicadas y así establecer qué cambios se deben realizar para que la empresa funcione. (Robbins y Coulter, 2005, p.186)

Puede darse que la estrategia que se aplicó no dio resultado y se haya producido desajustes al plan aplicado. Partiendo del siguiente modelo de cinco desajustes se puede correctamente determinar las razones por las cuales el cliente puede no recibir un buen servicio. (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores, 2011, p.737)

- El primer desajuste: las expectativas del consumidor frente a la percepción de la dirección. La gerencia puede fallar al momento de entender lo que quieren los clientes; cuáles son sus expectativas y las características que deben tener los servicios para que estos sean de calidad, por esto las empresas deben realizar estudios de qué es lo que prefieren sus clientes para así poder enfocar los recursos en aspectos que de verdad constituyan un valor añadido para el cliente. (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores, 2011, p.737)

- El segundo desajuste: la percepción de la dirección versus las especificaciones de la calidad del servicio. Esto ocurre cuando a pesar de saber cuáles son los requerimientos del cliente, la dirección no quiere o no puede desarrollar sistemas que satisfagan. Esto puede ocurrir por distintas causas: la empresa no tiene un compromiso adecuado con la calidad del servicio, existe una falta de percepción de viabilidad, además de no poseer estándares adecuados, y finalmente una carencia de objetivos. (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores, 2011, p.738)

- El tercer desajuste: las especificaciones del servicio de calidad versus la entrega del servicio. Este sucede cuando la dirección capta que hay necesidades por satisfacer y conoce las maneras de cubrirlas, pero los colaboradores no quieren o no son capaces de realizar correctamente el servicio. Este desajuste ocurre durante los momentos de verdad en los cuales realiza una interacción con el cliente. Este desajuste puede disminuirse por medio de un marketing interno, es decir, direccionando a sus empleados en cómo debe ser entregado el servicio. Así también el manejo de una correcta motivación permite a los empleados sentirse recompensados cuando realizan correctamente su trabajo. En muchas ocasiones cuando no existe suficiente personal, se requiere que los empleados trabajen tiempos extra y no son recompensados, por lo que estos se sienten cansados, desmotivados y no se enfocan en la satisfacción al cliente. (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores, 2011, p.739)

- El cuarto desajuste: entrega de servicio frente a comunicaciones externas. Esto sucede cuando la empresa promete más de lo que puede ofrecer a través de sus campañas publicitarias. Solo se debe ofrecer lo que la empresa puede cumplir. Además a pesar de las circunstancias adversas no debe ocurrir una inconsistencia en el servicio, esto puede generar desajustes y por consecuencia una mala atención, provocando

una insatisfacción del cliente. (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores, 2011, p.740)

- El quinto desajuste: servicio esperado frente al servicio recibido. Este se da debido a los anteriores desajustes. Si el cliente recibe menos de lo que esperaba, al final de la entrega del servicio se sentirá insatisfecho. Este modelo constituye una ayuda para determinar en dónde y de qué manera están ocurriendo las insatisfacciones en el servicio, y cuáles son los errores potenciales que se pueden estar cometiendo. (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores, 2011, p.740)

Después de este análisis se debe comunicar todas las estrategias y planes de acción creados para brindar calidad en el servicio no solo se debe anunciar publicidad a los clientes, sino también es importante, mantener una comunicación interna dentro del establecimiento, para que tengan efectividad las políticas aplicadas.

Se debe poner en marcha un marketing interno, el cual tiene cuatro objetivos fundamentales: Informar, transmitir imagen de marca con las actividades de promoción que se realizan en el establecimiento, potenciar las ventas internas, mediante la venta de un buen servicio. (Gallego, 2008, pp.175)

Transmitir la información representa un elemento básico al momento de plantear estrategias de mejoras. Tomando en cuenta que si éstas no son captadas por los empleados, recursos como tiempo y dinero serán desperdiciados. (Gallego, 2008, p.175)

Para transmitir la información, se pueden utilizar distintos recursos como material publicitario, guías, señalización, pero sobre todo por medio del personal. Muchas veces el material publicitario, no es tomado en cuenta por los empleados quienes deben ser los ejecutores de esa estrategia, si se cuenta con un personal con liderazgo este resulta un pilar fundamental al momento de

entregar calidad en un servicio. Se necesita de alguien que informe y dirija a los demás, que sea capaz de motivar a realizar un cambio y ser el gestor de ese cambio, para dejar atrás las malas costumbres que se adquirieron. (Gallego, 2008, p.176)

Conjuntamente se debe también trabajar con los colaboradores, dándoles voz para que opinen sobre los distintos sistemas que se están aplicando, ellos pueden aportar con conocimientos prácticos sobre el tema para estar acordes con la realidad del negocio. Así como también, permitirles que expresen su opinión respecto al ambiente en el cual se desarrolla su trabajo. De esta manera, los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa, al aportar directamente con el desarrollo de la misma. (Juliá et al., 2002, pp.95-97).

Proceso para crear la estrategia

Una vez que se ha conversado con el personal y de forma conjunta se ha creado una estrategia, se establece los estándares a seguir en los procesos del servicio, que se encuentren fundamentados teniendo como meta en el negocio las necesidades de los clientes y que sean comprendidos por el personal para reducir al mínimo los posibles errores que se pudieran cometer. (Juliá et al., 2002, p137).

Los estándares constituyen herramientas que permiten establecer cuáles y cómo deben ocurrir los procedimientos que se llevan a cabo al momento de ofrecer un servicio. De esta manera se puede identificar los momentos críticos o momentos de verdad en los cuales el personal se relaciona con el cliente, ocasionando errores en la entrega del servicio, pudiendo provocar una inconformidad en su prestación, quedando grabado en la mente del cliente el instante del mal momento y relacionándolo con el establecimiento. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.50)

Para poder establecer los estándares necesarios se requiere seguir los siguientes pasos:

En primer lugar debe realizar un *blueprint* esquema de los procesos del servicio; esto ayuda a definir cuáles son los elementos del servicio que se está ofreciendo para volver tangible lo intangible, de esta manera, estos se pueden representar, medir, probar y controlar. Realizar un plano de servicios, permite separar las áreas críticas. Básicamente, todas las actividades que se realizan en conjunto con el cliente son críticas. Así también, lo son todas aquellas que no se realizan en contacto directo con el cliente, pero influyen directamente en brindar el servicio y cumplir con lo que éste espera. (International Service Marketing Institute [ISMI], 2002, p.60)

Simultáneamente con la realización del *blueprint* es importante conocer y evaluar periódicamente al cliente para saber qué es lo que espera respecto a los distintos aspectos que conforman el servicio: profesionalidad, cortesía, credibilidad, elementos tangibles, cómo son manejadas y gestionadas las quejas. Además, investigar qué significa para el cliente cada una de estas áreas. De este modo, se puede saber en qué se deben enfocar las estrategias, para que realmente signifique una mejora en el negocio.

El siguiente paso es separar las áreas críticas, para que desde la perspectiva del cliente, se identifique en qué parte del proceso puedan ocurrir los errores. Para lograr esto, es necesario realizar una lista de posibles falencias, que pudieran existir en las distintas áreas.

Una vez aisladas las áreas, se deben dividir éstas en tareas, tanto desde la perspectiva del cliente, como desde la del personal.

Para poder determinar estas tareas, se debe elaborar una lista de cada una de las actividades que se realizan en las distintas áreas, para poder brindar el

servicio. Este paso permitirá posteriormente, establecer los estándares para cada actividad.

Después de realizados todos estos procesos de obtención de información, se debe analizar las expectativas y comparar con la situación actual para poder determinar las diferencias, que estas sirvan como base para crear los estándares, y que de esta manera éstos constituyan una mejora en la prestación del servicio.

Finalmente, una vez que se ha obtenido toda la información necesaria, se procederá a la redacción de los estándares, para que luego puedan ser implementados. (International Service Marketing Institute [ISMI], 2002, p.58)

En el proceso de la creación de estándares, el *blueprint* diagrama de flujo del servicio, según Lovelock y Wirtz(2009, p.49-51) ayuda a determinar los servicios complementarios que se ofrecen.

Existen dos grupos de servicios complementarios: los de facilitación y los de mejora.

Los primeros son aquellos que ayudan a brindar el producto básico y los segundos son aquellos que permiten dar mejor atención al cliente.

Tabla 1. Componentes de los Servicios de facilitación y mejora

SERVICIOS DE FACILITACIÓN	SERVICIOS DE MEJORA
Información	Consulta
Toma de pedidos	Hospitalidad
Facturación	Cuidado
Pago	Excepciones

Dentro de los servicios facilitación, las empresas deben proporcionar la información necesaria, para que el cliente tenga el conocimiento sobre el servicio que va a recibir. La información brindada puede ser la siguiente:

indicaciones de cómo llegar al local, horarios de apertura, precios, condiciones de venta, requerimiento de reserva previa.

Como servicio complementario se puede realizar una consulta a los clientes, para conocer si han obtenido información necesaria, y si se encuentran listos para realizar la compra o la utilización del servicio. Previo a esto, se realiza la recepción de reservas que es fundamental para la entrega del servicio. Este proceso, debe realizarse de manera cordial, rápida y concisa, de este modo se evitan inconvenientes y molestias con el cliente.

La tecnología es un factor importante que puede mejorar y facilitar el proceso de servicio. Por ejemplo, podemos realizar reservaciones a través del Internet y vía telefónica. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.78)

Como valores agregados al servicio se encuentra: la consulta, esta complementa a la información, debido a que el cliente puede hacer preguntas sobre las dudas que tiene acerca del servicio; o, así mismo, es una manera de averiguar cuáles son las necesidades del cliente, para así ofrecerle una solución personalizada. La asesoría, es la manera más sutil de realizar una consulta, muchas veces esta constituye parte del servicio entregado sin ningún costo. Otras por el contrario no forman parte y son adquiridas por separado. (Lovelock y Wirtz, 2009, pp.81, 82)

La hospitalidad es un servicio complementario fundamental que fácilmente puede convertir una buena experiencia en una mala, cuando no es ofrecido de forma adecuada. Tatar tanto a un cliente antiguo, como a un nuevo amablemente, constituye la base de la hospitalidad, así mismo interesarse por sus necesidades y dudas. (Lovelock y Wirtz, 2009, pp.82, 83)

Los empleados deben preocuparse por: cómo se desarrolla la experiencia de un cliente durante el proceso de la prestación del servicio. Algunos elementos de la hospitalidad son dar un saludo cordial, ofrecer instalaciones que mejoren

su experiencia, en el caso de necesitar esperar poseer una sala de espera adecuada en el negocio, así como también proporcionar seguridad y protección. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.82)

El cuidado se complementa con la hospitalidad. En muchas circunstancias los clientes necesitan ciertas atenciones especiales. Dependiendo de la naturaleza del negocio se pueden requerir cuidado infantil, de mascotas, de equipaje, de vehículos. Así también pueden necesitar limpieza, mantenimiento, empaque, traslados, entre otros. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.84)

En algunas situaciones se deberá realizar excepciones en la prestación de servicio cuando un cliente tenga un pedido especial. El brindar ciertas particularidades sin ningún conflicto a los clientes, puede significar la fidelidad de los mismos. Un cliente fiel atrae a más clientes. Las empresas deben estar preparadas para este tipo de imprevistos, para así poder reaccionar de una manera rápida, sin convertir esto en un problema. Existen distintos tipos de excepciones:

- Pedidos especiales: significa que el cliente solicita que sea efectúe una variación a la operación que normalmente se realiza. Un claro ejemplo es un requerimiento alimenticio. Un cliente puede solicitar que se le prepare un plato sin un ingrediente específico o de una manera determinada debido a una restricción médica.
- Solución de problemas: en ocasiones la prestación de un servicio no se desarrolla correctamente debido a fallas, accidentes, imprevistos sucedidos en el proceso. Es por esto que solicitan una respuesta que corrija lo sucedido.
- Manejo de reclamos, sugerencias o elogios: para esto la empresa debe tener correctamente determinados los procesos que se deben realizar en estos casos. Los clientes debe poder quejarse, dar sugerencias o

realizar elogios fácilmente. Así también, los empleados deben ser capaces de responder adecuadamente en cada caso.

- Restitución: en caso de que el servicio no haya sido proporcionado de una manera adecuada, muchas veces los clientes solicitarán devoluciones, reembolsos o compensaciones. (Lovelock y Wirtz, 2009, p.85)

Los gerentes deben saber cómo manejar el nivel de excepciones, ya que un exceso de estas puede significar que algo no se está realizando de una manera correcta y que se necesita un cambio, además esto implica un incremento en costos no previstos para cubrir las mismas.

Las distintas categorías de los servicios complementarios significan muchas maneras de mejorar los productos básicos y los servicios. Los complementarios deben significar respuestas a los requerimientos de los clientes. Es decir, realizar una lista con los servicios complementarios, pueden servir como herramientas para incrementar los productos básicos; o, crear ventajas competitivas que proporcionen valores agregados para el cliente.

En el proceso de mejora del servicio es importante el concepto de *benchmarking*, que según Kotler (2007, pp.535-541) es el acto de comparar los servicios y procesos de la empresa con los de los competidores o con los de los líderes en otras industrias para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño. Para realizar el benchmarking se requiere analizar las fortalezas y debilidades de la competencia, de esta manera, se puede identificar qué es lo que la competencia está haciendo y la empresa no. Qué es lo que la competencia puede hacer y la organización no y viceversa. Esto se lo puede realizar a través de información secundaria, experiencias personales o de viva voz. Asimismo, se puede obtener información primaria de los clientes, proveedores y distribuidores. Una vez establecidas las fortalezas y debilidades de la competencia, se puede prever cuáles serán sus acciones futuras. Del

mismo modo, se pueden establecer el incremento o disminución de la publicidad y precios, lanzamiento de nuevos productos etc. En algunos negocios, los competidores no suelen ser tan agresivos como en otras. El saber cómo reacciona la competencia ayuda a poder tomar decisiones de cómo atacarlos o para mantener el posicionamiento actual. (Kotler, 2007, pp.537)

Es fundamental también determinar quiénes son los competidores. Generalmente estos están identificados desde el momento en el que inició el negocio, por medio de los clientes meta, los canales de distribución y el marketing mix. Sin embargo, es importante seleccionar con quiénes se debe competir. (Kotler, 2007, pp.538)

Una vez definida la competencia se debe identificar sus fortalezas y debilidades es analizar el valor para los clientes y la forma en la que los clientes aprecian los atributos del servicio, posteriormente analizar el desempeño de la empresa en relación al mercado en el que se desarrolla, con respecto a las cualidades más importantes para los clientes. Una vez determinadas las fortalezas y debilidades de los competidores, los gerentes deben analizar la información para delimitar estrategias que les permita crear ventajas competitivas ante éstos, sean fuertes o débiles, cercanos o distantes. Toda estrategia dependerá de las características de la empresa y pasará por tres etapas: (Kotler y Armstrong, 2007, p.537)

- Marketing empresarial: este se da, cuando la compañía está empezando, y su capital no es suficiente para costear demasiada publicidad, entonces se basa solamente en ventas directas y relaciones públicas. (Kotler y Armstrong, 2007, p.538)

- Marketing proyectado: conforme la empresa va creciendo cuenta con más recursos, y puede destinar estos para poseer un marketing más planificado y estructurado. Se puede obtener más información, por

medio de la realización de estudios de mercado adoptando muchas de las estrategias de las compañías que poseen un marketing profesional. (Kotler y Armstrong, 2007, p.538)

- Marketing intraempresarial: Durante el crecimiento de la empresa, las estrategias pierden su esencia y quedan estancadas en el marketing proyectado con una falta de creatividad y entusiasmo inicial, y necesitan ajustar sus estrategias para recuperar lo que inicialmente los llevo al éxito y obtener nuevas formas de proporcionar valor al cliente.

Existen tres estrategias competitivas tradicionales: (Kotler y Armstrong, 2009, p.538)

- Liderazgo en costos: poseer costos de producción y distribución bajos para poder establecer precios menores que los de la competencia.
- Diferenciación: desarrollar un producto y un plan de marketing diferenciado para surgir como líder en el mercado.
- Enfoque: aquí la empresa orienta sus recursos en atender a un nicho de mercado específico en lugar de querer captar todo el mercado.

En la actualidad existe una nueva clasificación de las estrategias competitivas de marketing. Estas están enfocadas hacia la entrega de un valor superior a sus clientes y son llamadas disciplinas de valor, y son las siguientes: (Kotler y Armstrong, 2009, pp.20-21)

- Excelencia operativa: la empresa lidera la industria al entregar a sus clientes un mejor precio y conveniencia. Es decir, crea productos de mayor calidad a menor precio.

- Intimidad con los clientes: la organización obtiene un mayor valor al dividir con exactitud sus segmentos de mercado y de esta manera crear productos que cubran exactamente las necesidades de los clientes. (Kotler y Armstrong, 2009, pp.20-21)
- Liderazgo de producto: la empresa adquiere un valor superior al ofrecer continuamente productos o servicios innovadores. Ésta incluso logra que los productos de la competencia se vean obsoletos. Es importante enfocarse en solo una disciplina ya que muchas empresas terminan por no ser buenas en ninguna por tratar de conseguir las tres. Y de este modo no podrá establecer buenas relaciones con los clientes. (Kotler y Armstrong, 2009, pp.20-21).

Además existen cuatro principios que constituyen una estrategia adecuada para brindar buena calidad en el servicio: la confiabilidad, es decir, cumplir exactamente con lo que se ha ofrecido al cliente; la sorpresa, hacer que el cliente supere las expectativas que tenía respecto al cómo será el servicio; la recuperación, que implica traer de vuelta a un cliente que se perdió por un mal servicio; y la equidad entre los clientes y la empresa, es decir, que se desarrollen con ética para ambos. Generalmente los clientes prefieren relacionarse con quienes sean confiables y les ofrezcan seguridad. (Berry, 1996,pp.115-116)

Dentro de los procesos del servicio en un restaurante es importante tomar en cuenta que todo establecimiento, debe poseer buenas prácticas de manipulación de los alimentos, basadas en normas que garantizan la higiene, inocuidad y frescura del producto y que además aseguren que el mismo ha pasado por un control total, durante todo el proceso alimentario comenzando por la obtención de la materia prima, acopio, recepción, preparación previa, preparación final, almacenamiento, distribución, antes de ser servido al cliente con el fin de ofrecer un producto de calidad.(Chigne, 2012)

Los alimentos desde su inicio, hasta que son consumidos, pasan por distintas fases que dependen según el producto. Estas pueden ser la recolección, el transporte, el almacenamiento, la producción, entre otros; durante todas estas etapas se pueden producir cambios que afecten a la seguridad y calidad alimentaria de los productos. Estas alteraciones pueden ser de origen físico, químico y biológico. (Armendáriz, 2008, p 8)

Para esto fue establecido el HACCP (Hazar Analysis and Critical Control Points), APPCC en español, cuyas iniciales significan análisis de peligros y puntos críticos de control. Este es un sistema basado en el aseguramiento de la calidad, que tiene como meta hacer que los propios establecimientos sean los que controlen y certifiquen la seguridad e higiene que están proporcionando a sus clientes por medio del control que se lleva en los puntos más críticos del riesgo sanitario. (Tablado y Gallego, 2004, pp.140-144)

Todos estos elementos forman parte de la calidad de los alimentos a ser servidos en un restaurante, para evitar que un cliente se vea afectado en su salud por la ingesta de los alimentos.

Capítulo II: Análisis Situacional

2. 1 Descripción de la empresa

El Café- Restaurante La Negra Mala, es un restaurante cafetería, ubicado en el sector de La Ronda, en la calle Morales N° OE3-11 y Venezuela, en la tradicional Casa del Murcielagario, lugar donde en la antigüedad se reunían bohemios como Jorge Carrera Andrade, el compositor Carlos Guerra y el pianista Sergio Mejía a escribir los primeros pasillos. Es además uno de los pocos en la Ronda que ofrece comida tradicional no procesada y directamente elaborada en el lugar. V, Carvajal (comunicación personal, 17 agosto, 2013).

El negocio fue fundado hace 6 años cuando el Municipio comenzó el proyecto de recuperación del barrio La Ronda, en el cual se dio apoyo a los moradores del sector para la creación de emprendimientos turísticos y culturales para que los propietarios se comprometieran con el rescate y reparación del sector. V, Carvajal (comunicación personal, 17 agosto, 2013).

El restaurante cuenta con todos los permisos de ley establecidos por el Ministerio de Turismo, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Dirección Municipal de Higiene, el Benemérito Cuerpo de Bomberos siguiendo toda la normativa que regula el funcionamiento de este tipo de establecimientos. V, Carvajal. (comunicación personal, 17 agosto, 2013)

El restaurante La Negra Mala tiene un aforo de sesenta personas, se especializa en ofrecer comida tradicional del Ecuador. Sus especialidades son el vino hervido y el café pasado con empanadas de viento. Además posee también en su menú una variedad de platos de la comida internacional. V, Carvajal. (comunicación personal, 17 agosto, 2013)

2.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la unión de todas las formas de en las que se divide el trabajo para cada uno de sus miembros y la coordinación de cada una de las tareas que se realiza en una organización. (Wheelen y Hunger, 2007, p.91)

En la actualidad la estructura del restaurante no se encuentra correctamente definida. Esto es causado por varias razones:

En un restaurante manejado por una familia todos los miembros tienen el deseo de ayudar en el negocio, pero ninguno quiere realizar las tareas de limpieza y mantenimiento, solamente las de atención al cliente.

Al no encontrarse capacitados con una preparación técnica en el área no entienden la importancia de la limpieza y mantenimiento como parte del conjunto de factores que constituyen brindar un buen servicio.

Como consecuencia de no poseer una preparación técnica, las personas que trabajan en el negocio no tienen quien determine la prioridad de las tareas a realizar.

Así también la administración del restaurante no posee una planificación adecuada de las tareas que se deben realizar; no existe una organización respecto a cuánto se debe comprar, qué es lo que se podría realizar en el mise en place para facilitar la preparación de los alimentos, cómo debe estar organizada la cocina, cuándo se deben retirar los platos sucios, en qué momento se les debe ofrecer la cuenta y quiénes deben realizar qué actividad.

2.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta mediante la cual se analiza la situación actual de una empresa. Esta identifica las amenazas y oportunidades que son los factores externos. Asimismo establecen los factores internos, es decir, las fortalezas y debilidades. De esta manera se pueden combinar los factores para poder determinar el estado actual en el que se encuentra la empresa en relación al cumplimiento de metas y objetivos de la misma. (Zambrano, 2011, pp.84, 85)

El análisis FODA se realiza por medio de una matriz de doble entrada: en las ordenadas se ubica los elementos externos (amenazas y oportunidades), y en el eje de las abscisas se encuentran los elementos internos (debilidades y fortalezas). (Zambrano, 2011, p.85)

Como parte del análisis del estado actual del negocio se realizó una matriz FODA para poder establecer cómo se encuentra el restaurante.

Tabla 2. Análisis F.O.D.A del Restaurante La Negra Mala

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se encuentra ubicado en un barrio turístico con gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros. - Se encuentra en las cercanías de lugares turísticos como museos e iglesias. - Contar con varios años en el sector. - Poseer infraestructura adecuada para el desarrollo del negocio. - Tener propietarios interesados y abiertos a críticas para mejorar el restaurante. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - No poseer suficiente personal capacitado para ofrecer un buen servicio al cliente. - No tener conocimiento de cómo convertir sus debilidades en oportunidades de mejora. - No contar con una estandarización de procesos que permita agilizar la atención a los clientes. - No contar un manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos que garanticen al cliente que está recibiendo un producto de calidad
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo por parte del gobierno para las actividades turísticas realizadas en el sector. - Creciente número de turistas lo que significa incremento de clientes potenciales en el sector la Ronda, por lo tanto en el restaurante. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posible incremento de otros negocios de la misma índole pero que posean mayores ventajas competitivas. - Falta de parqueadero ofrecido por el municipio. - Posible mala fama de inseguridad en el barrio La Ronda.

2.4 Ventaja competitiva

Para poseer una buena estrategia empresarial se debe crear una buena ventaja competitiva, es decir, se debe identificar cual es el valor diferencial que distingue al negocio de la competencia. Las ventajas competitivas provienen de las fortalezas principales de la empresa y es ese algo que se puede hacer mejor que la competencia, o que la competencia no puede hacer. (Robbins y Coulter, 2005, p.191)

El café-restaurante posee varias ventajas competitivas con respecto a los negocios del sector:

En primer lugar el restaurante fue uno de los primeros de la calle La Ronda, por lo que ya posee posicionamiento en el mercado, y muchos de los clientes son frecuentes.

Además, a diferencia de su competencia, ofrece productos no procesados y todo lo ofertado en la carta es preparado en el restaurante con productos de calidad. Lo que proporciona un valor agregado sus clientes.

Otra ventaja es que a diferencia de su competencia, el restaurante es atendido por sus dueños directamente, por lo que están estrechamente involucrados en el servicio y los clientes valoran ese tipo de atención.

2.5 Segmentación de mercado

La segmentación es la división del mercado de un bien o un servicio en grupos con similares características. El enfoque en una sola fracción del mercado es importante para las empresas pequeñas, porque no puede destinar recursos y esfuerzos a distintos *targets*. El dirigir su empresa a ofrecer a un solo tipo de clientes le permite competir de una manera más eficaz. (Stanton, Etzel, Walker, 2007, p.149)

Tabla 3. Segmentación de Mercado

Denominación del segmento	Primario
Variables Geográficas	
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Clima	No apica
Relieve	No apica
Tipo de población	Urbana
Variables Demográficas	
Rango de edad	promedio entre 30-65 años
Género	Masculino, Femenino
Nivel socioeconómico	Media Alta-Alta baja – Alta
Estado Civil	Casados, con y sin hijos, solteros
Nivel de instrucción	Medio- Superior
Segmentación psicográfica	
Nivel de ingresos personales	\$750-mayor
Educación y Cultura	Media Alta
Estilo de vida	Dirigidos hacia un estilo de vida cómodo, que espera servicios y productos de calidad
Motivos de adquisición del servicio	Servicio de primera, Calidad de la comida
Segmentación por beneficios	
Beneficios esperados	Puntualidad, rapidez, eficiencia y calidad

2.6 Análisis de la competencia.

Para poder plantear estrategias eficaces es necesario conocer a los competidores, su desempeño, productos, precios. De este modo se podrá analizar las ventajas y desventajas que se tiene en relación a la competencia. (Kotler y Armstrong, 2007, p.247)

El Sector de la Ronda tiene como su arteria principal la calle Morales. En este sector existen veinte y siete locales, destinados a la oferta de servicios de alimentos y bebidas. De los cuales tres de ellos, son competencia directa del Café- Restaurante La Negra Mala, por ser café restaurante y ofrecer comida tradicional. Los otros veinte y tres establecimientos, ofrecen el servicio de alimentación y bebidas, pero están especializados en otras áreas como restaurantes, bares, cafeterías, pizzerías o cafés-galería.

2.6.1 Competencia Indirecta:

- La Capitolina
- Can Ferran
- Negra Tentación
- Chulla Quiteño
- Casa del Pozo
- Chezstiff
- Pondo de barro
- Esquina de la Ronda
- República del Cacao
- Cuchara de palo
- El canal de la Ronda
- Vasija del Cóndor
- Café La Soberbia
- Dos Barrios
- Sonata restaurante
- La Casa Noche
- Bellas Noches de Ronda
- Rondalia
- Esta guitarra vieja
- La Torera Fashion Café

- La Barra del Fraile
- Khipus
- Happy Mondays

2.6.2 Competencia directa

Para el análisis de la competencia directa se ha realizado una matriz donde constan los mismos aspectos de servicio evaluados en la encuesta de la satisfacción al cliente aplicada en el Restaurante La Negra Mala, para poder ser comparados con los tres principales competidores del negocio. Para esto las características serán calificadas de la misma manera con las siguientes ponderaciones:

Tabla 4. Calificación de la competencia

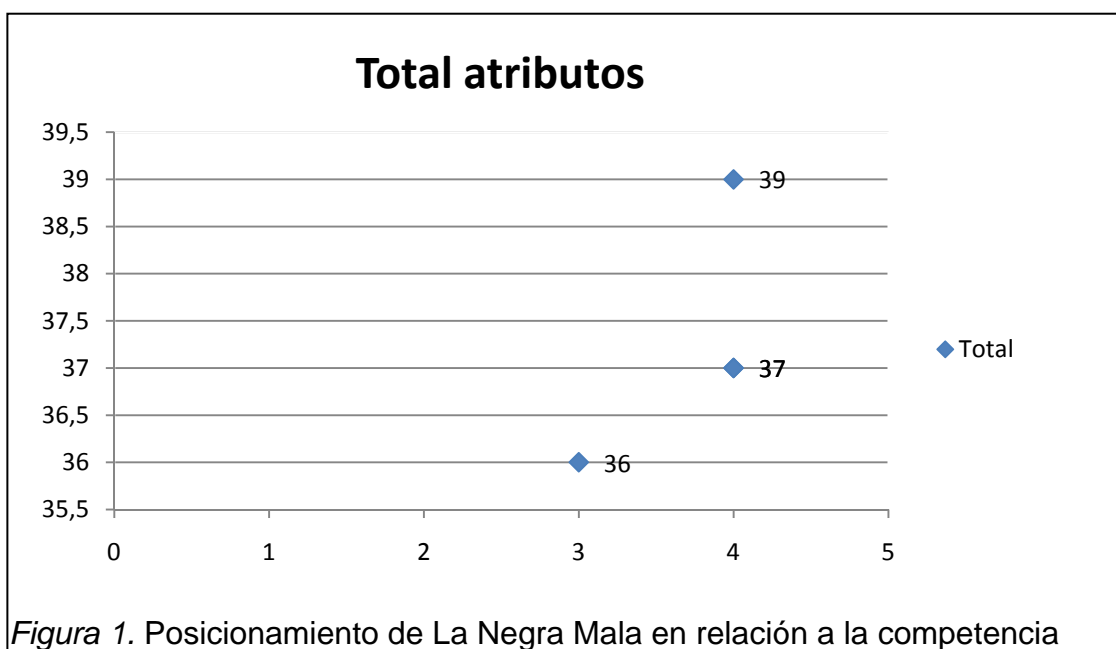
Ponderación	Equivalencia
Muy Bueno	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Muy malo	1

Nota: Explica las equivalencias para la calificación del desempeño que tiene la competencia en relación con el restaurante.

Tabla 5. Cuadro comparativo para análisis con la competencia directa.

	La Negra Mala	La Primera Casa	Los Geranios	Leña Quiteña
Bienvenida	4	4	3	3
Rapidez con la que fue atendido	2	3	3	4
Amabilidad del personal	5	3	3	4
Conocimiento del menú por parte del personal	4	4	3	4
Variedad del menú	4	4	4	4
Sabor/Presentación	4	4	3	3
Comodidad	4	4	5	3
Infraestructura	3	5	5	4
Limpieza del local	3	4	5	4
Relación Precio/ Calidad	4	4	3	4
Total	37/50	39/50	36/50	37/50

Las ponderaciones de cada aspecto que fue analizado en cada uno de los competidores fueron calificados con un total de 50 puntos. Dentro de esta comparación el restaurante La Negra Mala obtuvo 37 puntos, lo que significa que no obtuvo ni el mejor, ni el peor de los puntajes. Esto reflejó que hay ciertos aspectos en los cuales el restaurante tiene un buen desempeño, como lo son la bienvenida y la amabilidad; sin embargo, hay ciertos aspectos en los cuales la calificación fue bastante menor en comparación a la competencia y son los que hay que cambiar y mejorar; estos fueron la rapidez con la que fueron atendidos los clientes, la limpieza, el orden y la infraestructura del lugar.



2.7. Análisis interno del restaurante

Como parte de la obtención de la información para determinar la situación interna actual del restaurante se aplicaron entrevistas a profundidad, éstas permiten obtener datos cualitativos de un tema específico. (Malhotra, 2008, p.158) Estas fueron aplicadas tanto a la dueña como al único empleado del restaurante: el chef.

2.7.1. Entrevista a la dueña del restaurante

1. ¿Sabe usted qué es un buen servicio al cliente?

“Sí, el ofrecer un buen servicio al cliente es tratarlo bien, atenderlo lo más rápido posible, ofrecer buena comida elaborada con buenos productos.”

2. ¿Posee usted un manual de procedimientos de servicio para su restaurante?

“No, no poseo un manual de procedimientos de servicio para el restaurante. Realicé un curso en la Universidad Tecnológica Equinoccial para aprender a brindar un buen servicio pero nada más. Es muy difícil dar un buen servicio al cliente si no cuento con suficientes empleados.”

3. ¿Sabe usted qué son las buenas prácticas de manipulación de alimentos?

“Cuando estuve en los cursos de la Universidad Tecnológica Equinoccial hablaron al respecto, decían que el aplicarlas permitía que la comida no se contamine y no les haga daño a los clientes los alimentos que se preparan.”

4. ¿Cuáles son los aspectos positivos que tiene su negocio?

“Los aspectos positivos del negocio son que poseo clientes fijos, tengo convenios ya con guías extranjeros que traen a los turistas a mi restaurante y me enfoco más a turistas extranjeros. No necesito buscar clientes nacionales como mi competencia. También el restaurante se encuentra ubicado en una casa con mucha historia. En la antigüedad aquí se reunían los bohemios para escribir los primeros pasillos ecuatorianos.”

5. ¿Qué aspectos cree usted que se deben cambiar en su negocio?

“Tengo que mejorar el servicio, y la organización del restaurante.”

6. ¿Cuáles cree que son los principales problemas que tiene su negocio?

“El principal problema es que no tengo suficientes empleados, los que he contratado son muy incumplidos, un día vienen al otro día no. No les gusta

trabajar, una tiene que a cada rato recordarles lo que tienen que hacer por no realizan sus tareas. Además solo trabajan bien cuando uno está ahí presionándoles sino no hacen nada.”

“Además otro problema es que actualmente atendemos solo mi esposo, mis hijos, el chef y yo. Entonces con eso hacemos lo mejor que podemos pero no es suficiente.”

7. ¿Capacita usted a sus empleados para que ofrezcan un buen servicio a sus clientes?

“No, no tengo quien los capacite, y yo no los capacito porque no duran mucho en el trabajo y porque no sé cómo dar una capacitación, no sé cómo motivarlos para que trabajen bien, si les trato bien abusan y no trabajan, y si los presiono no les gusta el trabajo y se van.”

8. ¿En qué aspecto cree usted que se debe enfocar la capacitación a sus empleados?

“En que trabajen para dar un buen servicio y para que realicen sus tareas sin necesidad de que se les presione todo el tiempo, sino porque ellos saben que esa es su responsabilidad y por eso tienen que hacerlo. “

9. ¿De qué manera motiva usted a sus empleados para que mejoren su desempeño?

“Les pago todas las exigencias de la ley, cuando requieren les doy permisos y también adelantos de su sueldo.”

10. ¿Está usted dispuesta a invertir en su talento humano para mejorar la calidad de su restaurante?

“Si pero solo si eso significa una mejora para los ingresos del restaurante.”

2.7.2 Entrevista al personal del Restaurante

1. ¿Cuál es su cargo?

“Soy el chef del restaurante”

2. ¿Cuáles son las funciones que debe desempeñar en su cargo?

“Yo preparo la comida, aunque también hago las compras, el abastecimiento, ayudo un poco con la organización también. “

3. ¿Cuál es su horario de trabajo?

“No tengo un horario definido porque el restaurante posee un horario de atención un poco variado.”

4. ¿Posee usted experiencia previa en cargos similares al que desempeña actualmente?

“Si fui cocinero en el Hilton Colón y trabajé como mesero mientras estudiaba gastronomía.”

5. ¿Cree usted que se encuentra capacitado para desempeñar su cargo?

“Si me creo capacitado para mi trabajo he trabajado antes, tengo experiencia y tengo estudios en lo que hago.”

6. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa para ofrecer un buen servicio?

“Fui a un curso de manipulación de alimentos y servicio hace algunos años.”

7. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos positivos y negativos de su cargo?

“Lo positivo me tratan bien y me consideran como parte fundamental del funcionamiento del restaurante; sin embargo, en ciertas ocasiones debo

realizar trabajos que no forman parte de mis tareas debido a la falta de personal que actualmente hay en el restaurante.”

8. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos del restaurante según su criterio?

“Los positivos que sirve buena comida y de calidad; los negativos falta un poco de organización en muchos aspectos”

9. ¿Recibe motivación para realizar su trabajo?

“No mucho, pero hay cosas que me motivan como que son flexibles con los permisos cuando tengo algún inconveniente.”

10. ¿Se encuentra en la empresa bajo todas las exigencias de la ley?

“Sí, me pagan el sueldo puntualmente, estoy afiliado al IESS”.

11. ¿Siente usted que labora en un buen ambiente de trabajo?

“Sí, los jefes me tratan bien, me aprecian y reconocen mi trabajo, como soy el único empleado constante me consideran parte de la familia.”

Para poder determinar las necesidades y percepciones que tienen los clientes sobre el restaurante, y poder establecer en que aspectos el restaurante debe mejorarse se realizó encuestas a los consumidores ²

2.7.3. Encuesta de satisfacción “Restaurante La Negra Mala”.

Como parte del análisis situacional del restaurante se realizó encuestas para poder obtener la percepción que los clientes tienen sobre el restaurante.

Las encuestas fueron aplicadas los días:

Sábado 19 de octubre de 2013.

Domingo 27 de octubre de 2013.

Sábado 16 de noviembre de 2013

Viernes 29 de noviembre de 2013

Sábado 7 de diciembre de 2013

Domingo 15 de diciembre de 2013

La encuesta se realizó tanto a hombres como a mujeres, de un promedio entre treinta y sesenta y cinco años, de acuerdo al segmento al que está enfocado el restaurante. Por las fechas se puede establecer que fueron fechas concurridas, de mediana y poca afluencia a fin de tener una muestra representativa.

Para determinar el número de encuestados se aplicó la fórmula que permite establecer el tamaño de una muestra.

$$\frac{N * p * q}{(N - 1) * \left(\frac{e^2}{4}\right) + (p * q)} = n$$

Ecuación 1

N	Universo
P	Éxito
Q	Fracaso
E	Error
n	Muestra

N (universo) se obtuvo del tráfico de clientes de un día con la ocupación promedio del 57% de la capacidad del servicio que tiene el restaurante. Éste porcentaje se obtuvo de la siguiente manera:

En primer lugar se calculó la capacidad del servicio:

$$a * \frac{b}{c} = d$$

Ecuación 2

a	Número de asientos
b	Horas de apertura
c	Tiempo medio de servicio por cliente (horas)
d	Capacidad de servicio

Aplicación de la fórmula para poder determinar la capacidad del servicio

Capacidad de servicio diaria del restaurante Negra Mala		$a*b/c=d$
Día de aplicación		Viernes
a	Número de asientos (aforo)	60
b	Horas diarias de atención	5
c	Tiempo medio de servicio por cliente(horas)	1.3
d	Capacidad total diaria	231

Ecuación 3

En segundo lugar se calculó el porcentaje de ocupación del restaurante, según la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Tráfico de clientes}}{\text{Capacidad total diaria}} = \text{Porcentaje de ocupación diario}$$

Porcentaje de ocupación		$x/y=z$
x	Tráfico	132
y	Capacidad total diaria	231
z	Porcentaje de ocupación	57%

Ecuación 4

Una vez que se ha obtenido el universo para la muestra; el tamaño de la misma, se calculó con un éxito del 0.5 y un fracaso de 0.5, con un margen de error del 0.06.

Calculo de la muestra para las encuestas

			$N \cdot P \cdot Q$	33
N	Universo	132	$(N-1)(e^2/4)+(p \cdot q)$	0.37
P	Éxito	0.5		
Q	Fracaso	0.5	(N-1)	131
E	Error	0.06	(e²/4)	0.0009
n	Muestra		(p \cdot q)	0.25
e ²	0.0036			
		n =90		
			Ecuación 5	

De la aplicación de esta fórmula nos da como resultado que es necesario realizar las encuestas a una muestra de noventa clientes del restaurante.

Al momento de finalizar el servicio, se solicitó a los comensales del restaurante, completen el siguiente cuestionario:

Con el objetivo de mejorar el servicio de restaurante, por favor responda las siguientes preguntas:

1. Califique los siguientes aspectos de nuestro servicio.

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
Bienvenida					
Rapidez con la que fue atendido					
Amabilidad del personal					
Conocimiento del menú por parte del personal					
Variedad del menú					
Sabor/Presentación					
Comodidad					
Infraestructura					
Limpieza del local					
Relación Precio/Calidad					
Total					

2. De acuerdo a su experiencia en el restaurante. Valore la calidad del servicio recibido.

Muy Buena, Buena Regular Malo Muy Malo

3. ¿Recomendaría nuestro restaurante a un amigo?

SI

NO

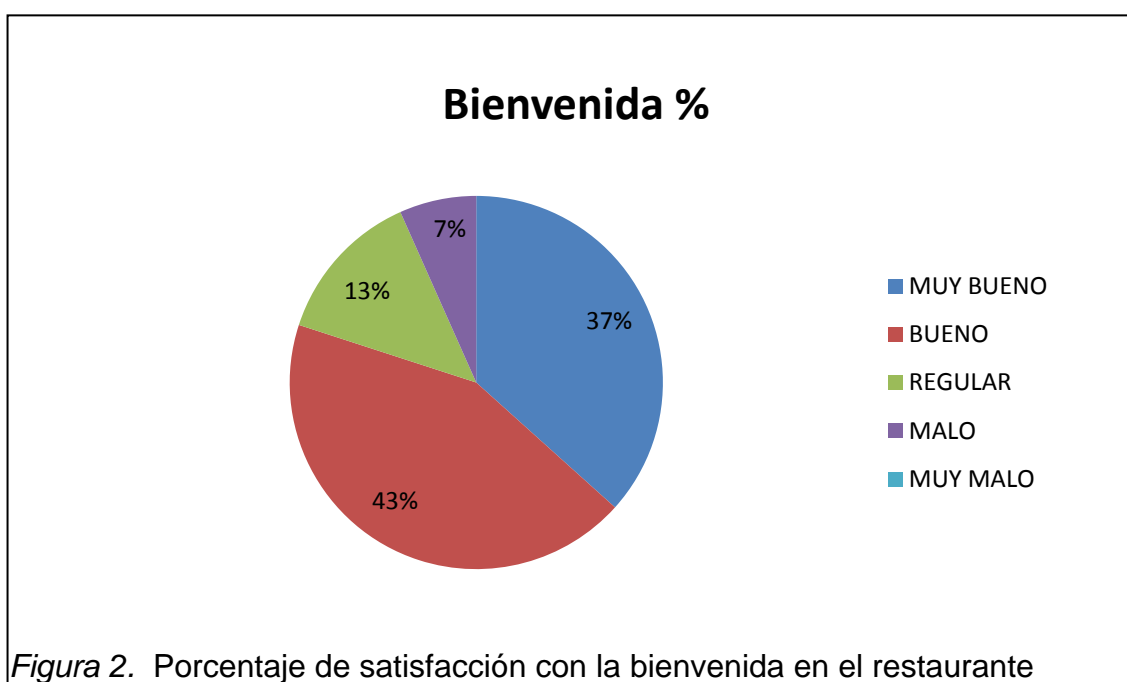
¿POR QUÉ?

GRACIAS ¡TRABAJAMOS EN MEJORAR POR USTED!

2.7.3.1. Análisis de los resultados de las encuestas.

Tabla 6. Bienvenida

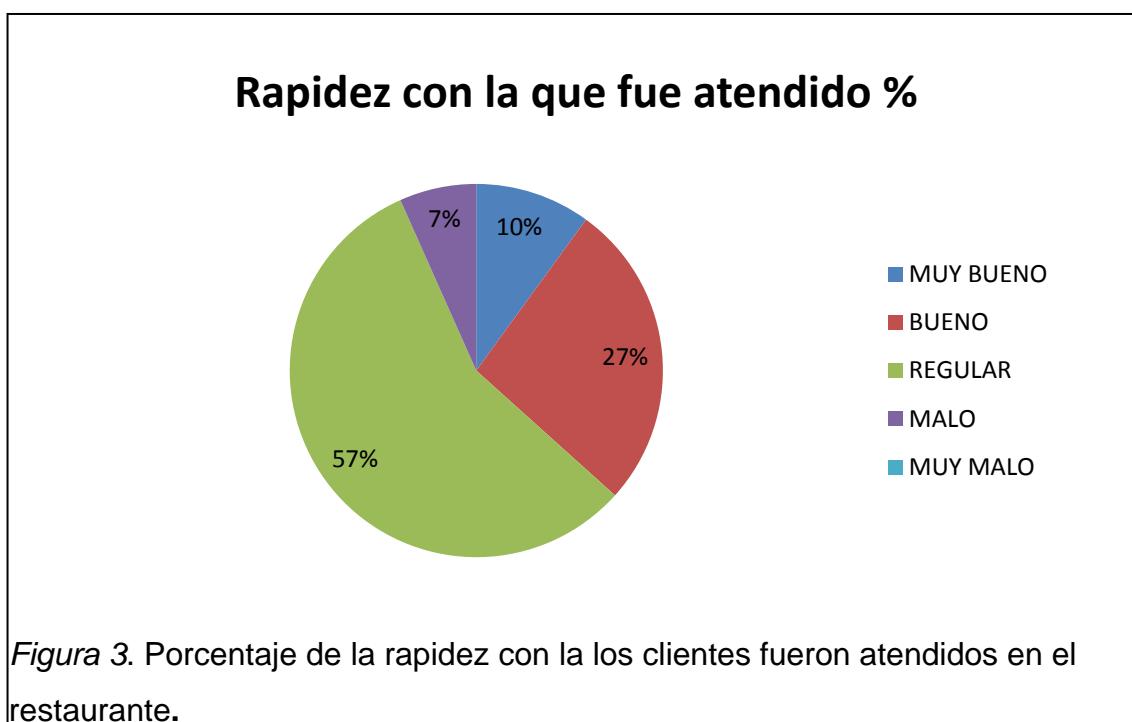
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL
Bienvenida %	37	43	13	7	-	100



La mayoría de los clientes (43% y 37%) consideran que en el restaurante dan entre una muy buena o buena bienvenida al momento de que ingresan al local. Sin embargo un 20% considera que la bienvenida fue mala o regular.

Tabla 7. Rapidez en el servicio

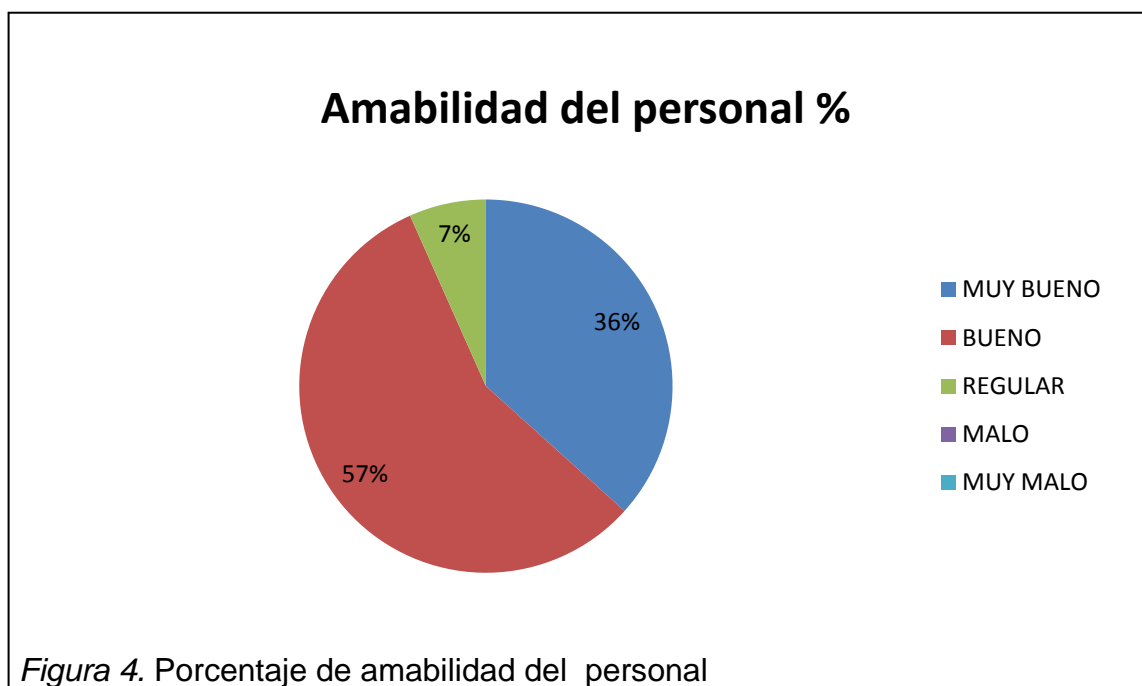
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL
Rapidez con la que fue atendido %	10	27	57	7	0	100



Más de la mitad de la clientela (57%) del restaurante considera que la rapidez con la que fue atendido fue regular es decir no fue lo suficientemente rápida. Así mismo un 37% considera que la rapidez fue buena o muy buena.

Tabla 8. Amabilidad del personal

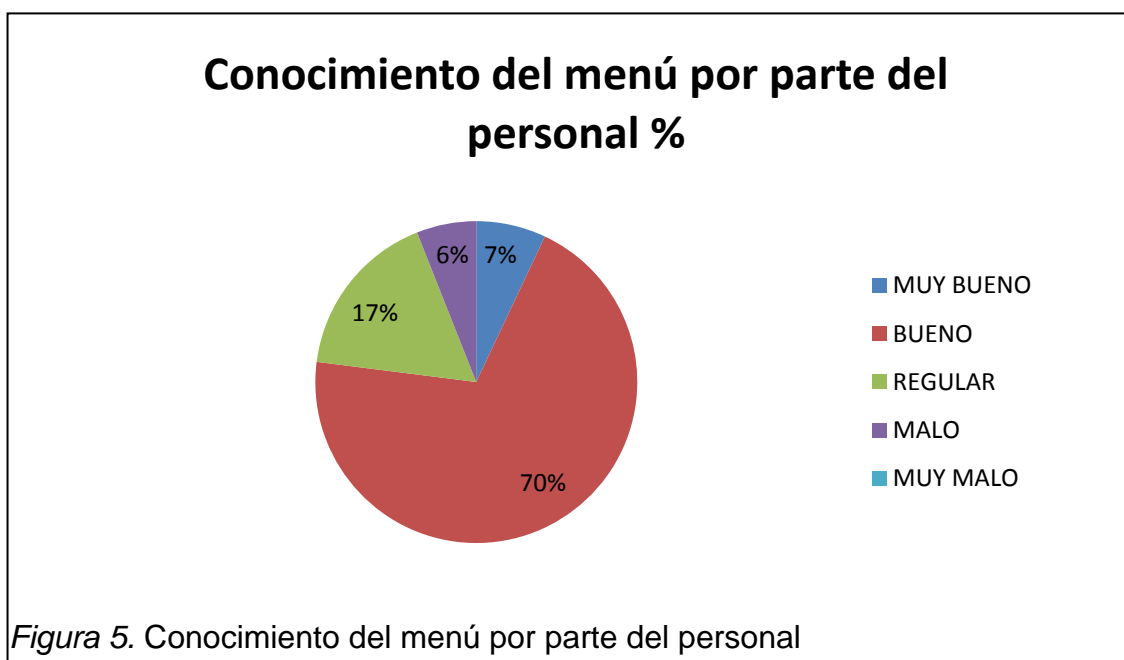
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL
Amabilidad del personal %	36	57	7	0	0	100



Una gran mayoría de los consumidores del restaurante (93%) piensan que las personas que atienden el restaurante son amables o muy amables con ellos.

Tabla 9. Conocimiento del menú por parte del personal

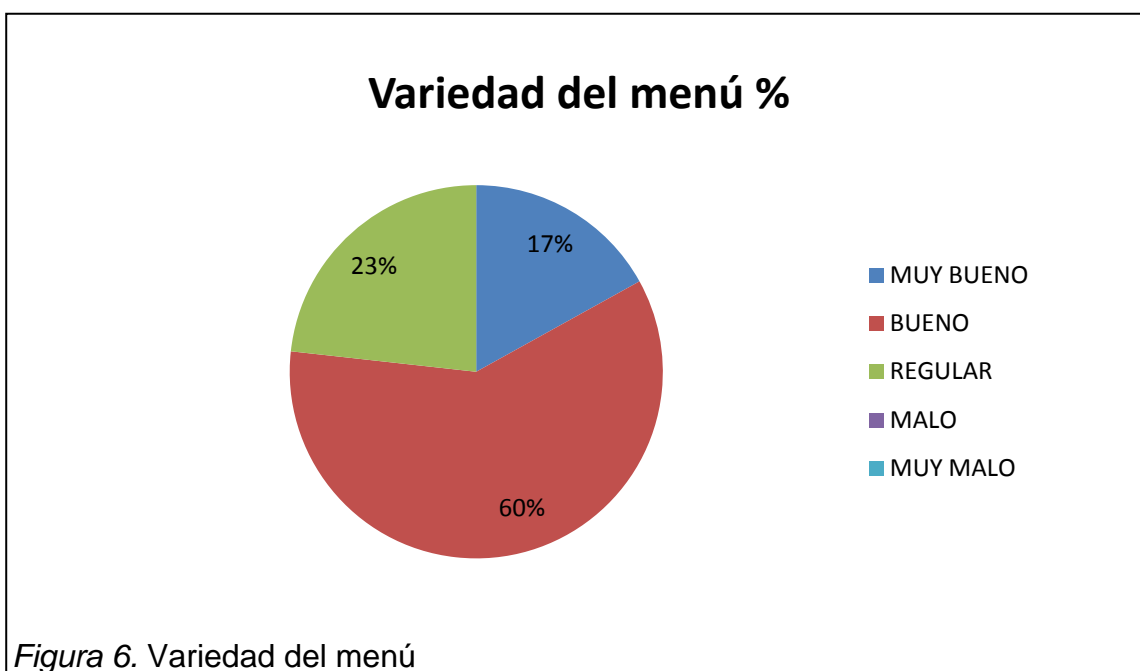
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL
Conocimiento del menú por parte del personal %	7	70	17	7	0	100



La gran mayoría de las veces el personal si conoce del menú del restaurante lo que significa que puede sugerir al cliente que podría consumir, ofreciéndole así un buen servicio.

Tabla 10. Variedad del menú

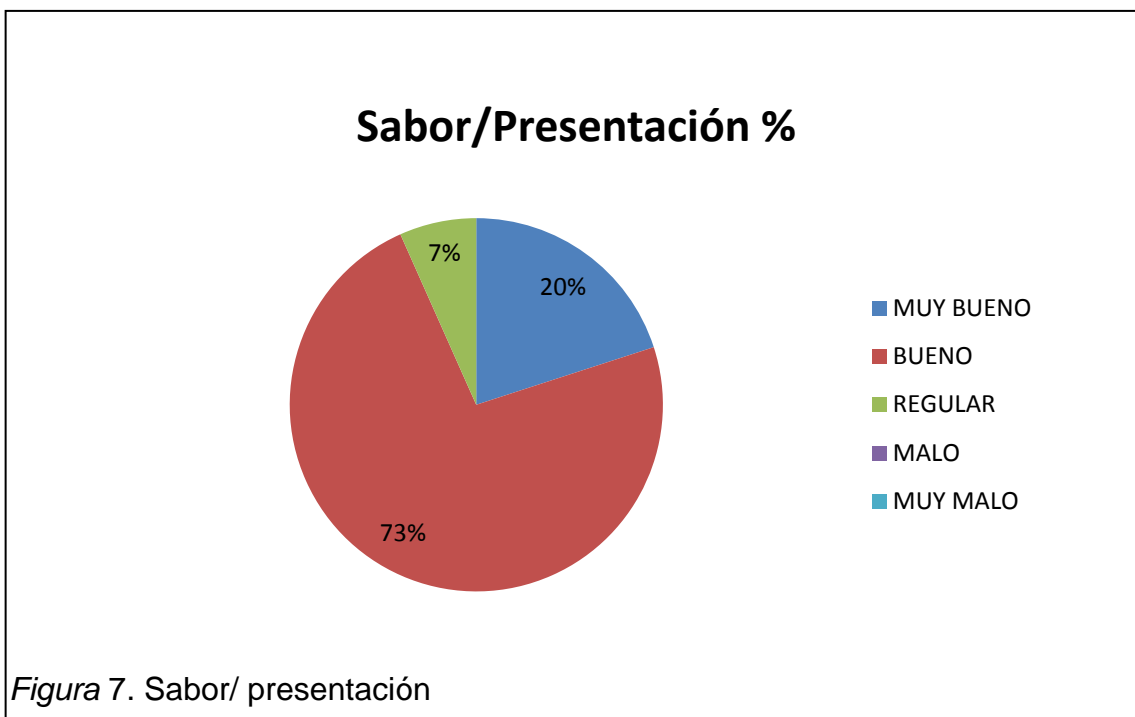
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL
Variedad del menú %	17	60	23	0	0	100



Los clientes consideran que La Negra Mala posee un menú variado ya que el sesenta por ciento lo considera que tiene una buena diversidad de platos en su carta.

Tabla 11. Sabor/presentación de la comida

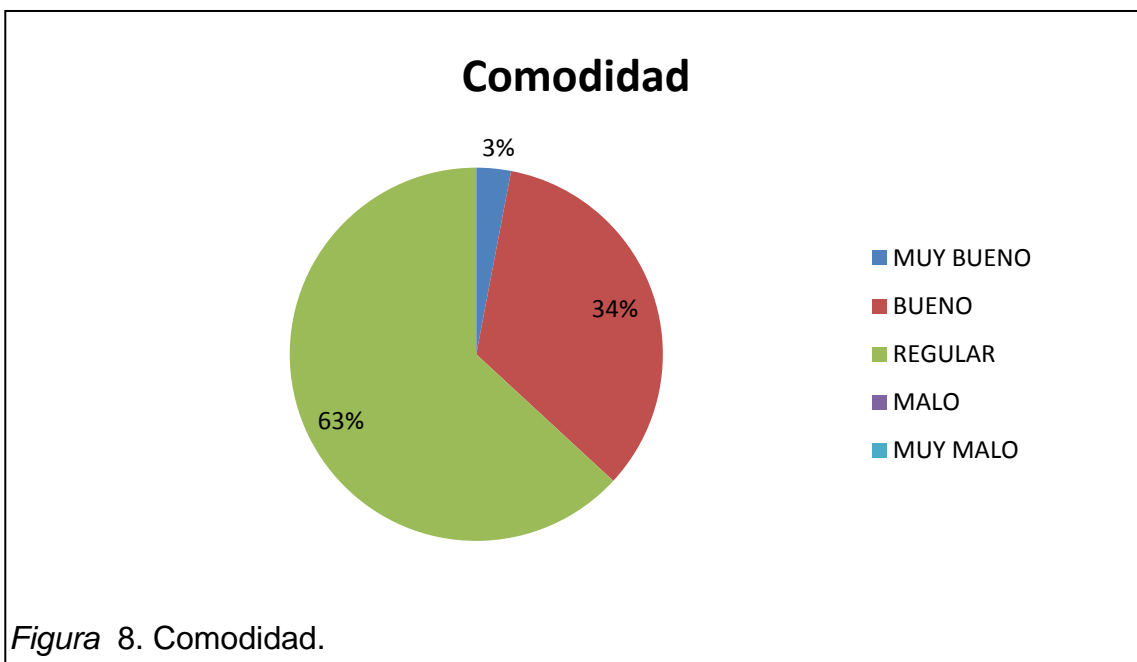
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL
Sabor/ Presentación %	20	73	7	0	0	100



De todos los clientes encuestados un noventa y tres por ciento de considera el sabor y la presentación de la comida muy buena o buena. Lo que significa que es un aspecto que el restaurante lo maneja muy bien y que no deben mejorar solamente mantenerlo.

Tabla 102. Comodidad

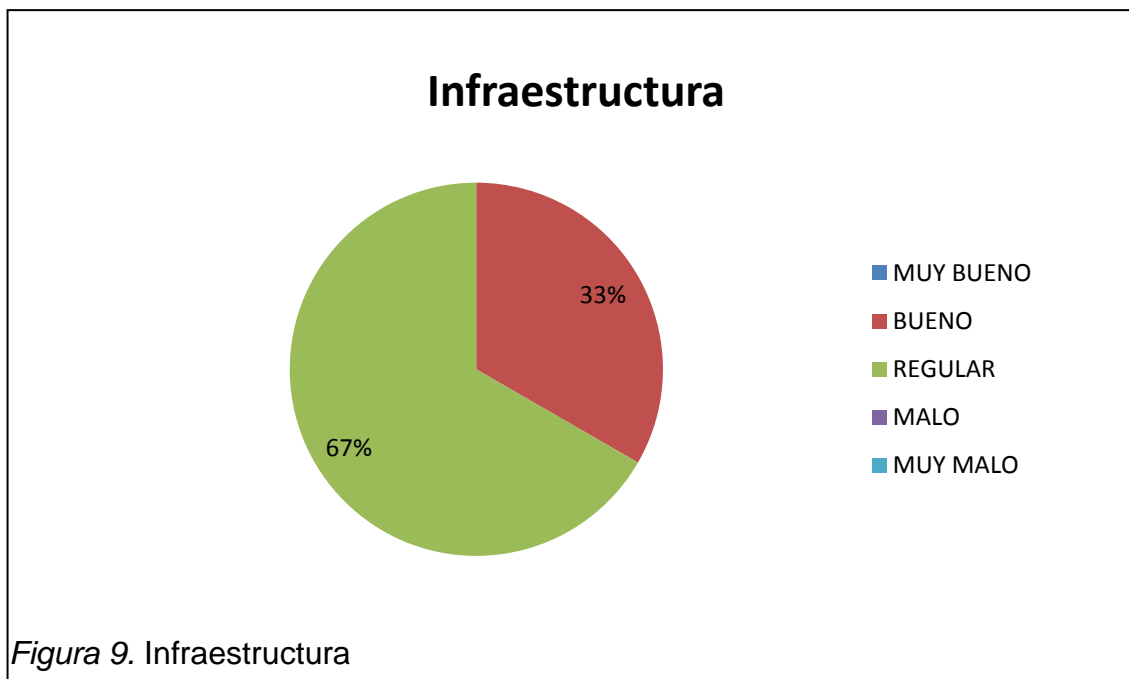
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL
Comodidad %	3	33	63	0	0	100



Un sesenta y tres por ciento de la clientela del restaurante considera regular la comodidad del restaurante, esto es debido a que las sillas son de madera dura sin que haya respaldos que los vuelva más confortables.

Tabla 13. Infraestructura

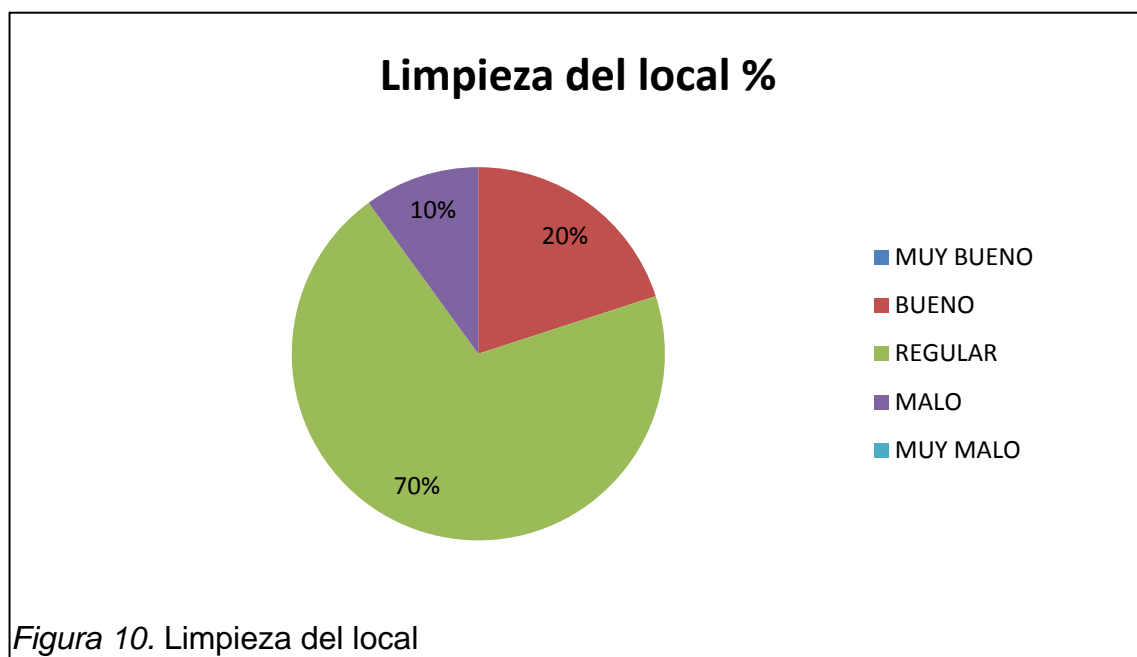
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL
Infraestructura %	0	33	67	0	0	100



Muchos de los clientes consideran que el restaurante posee una infraestructura regular (67%), es decir no es mala, ni tampoco es la adecuada y podría ser mejor.

Tabla 14. Limpieza del local

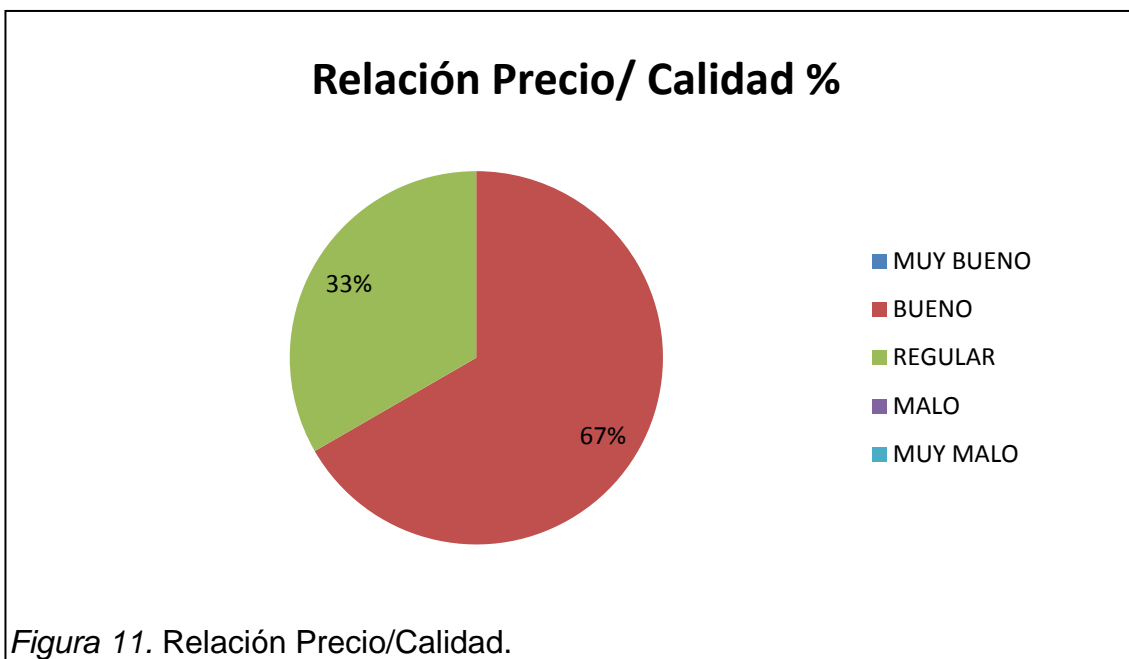
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL
Limpieza del local %	0	20	70	10	0	100



De acuerdo a las personas encuestadas, un setenta por ciento piensa que la limpieza en el local es regular y no es la más óptima. Siendo este un aspecto importante en cual el restaurante se debe enfocar en mejorar notablemente.

Tabla 15. Relación Precio/Calidad

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL
Relación Precio/Calidad %	0	67	33	0	0	100

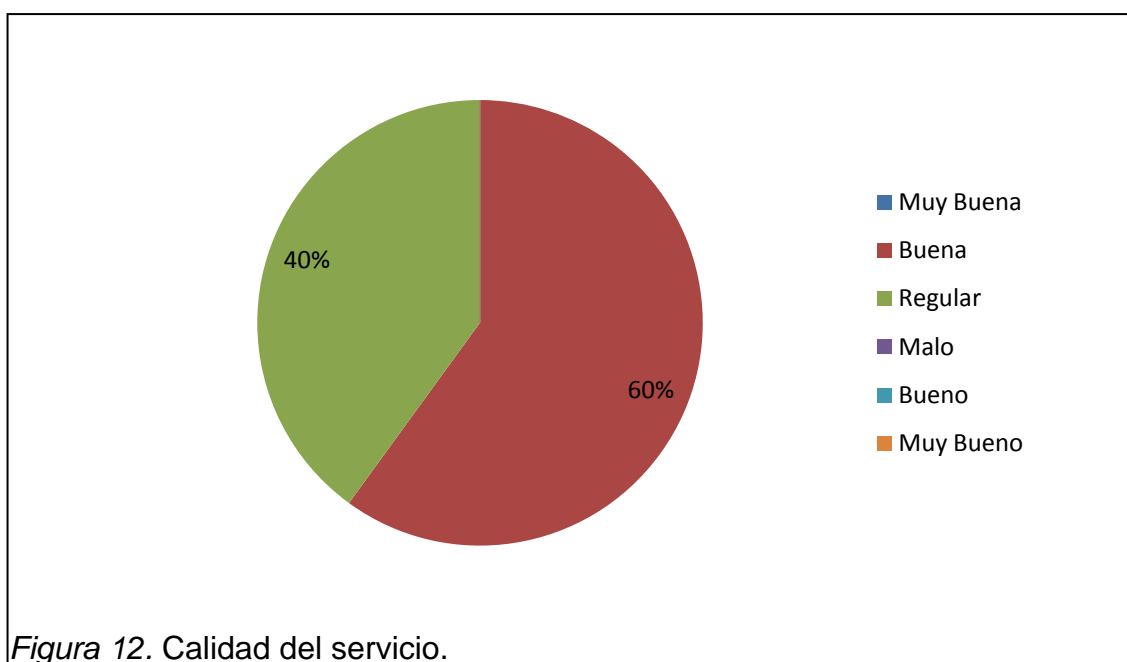


La mayoría de los clientes del restaurante considera que tiene una buena relación calidad/precio sin embargo, sí debe mejorar en algunos aspectos.

De acuerdo a su experiencia en el restaurante. Valore la calidad del servicio recibido.

Tabla 16. Calidad del servicio

Muy Buena	Buena	Regular	Malo	Bueno	Muy Bueno	Total
0	60	40	0	0	0	100%

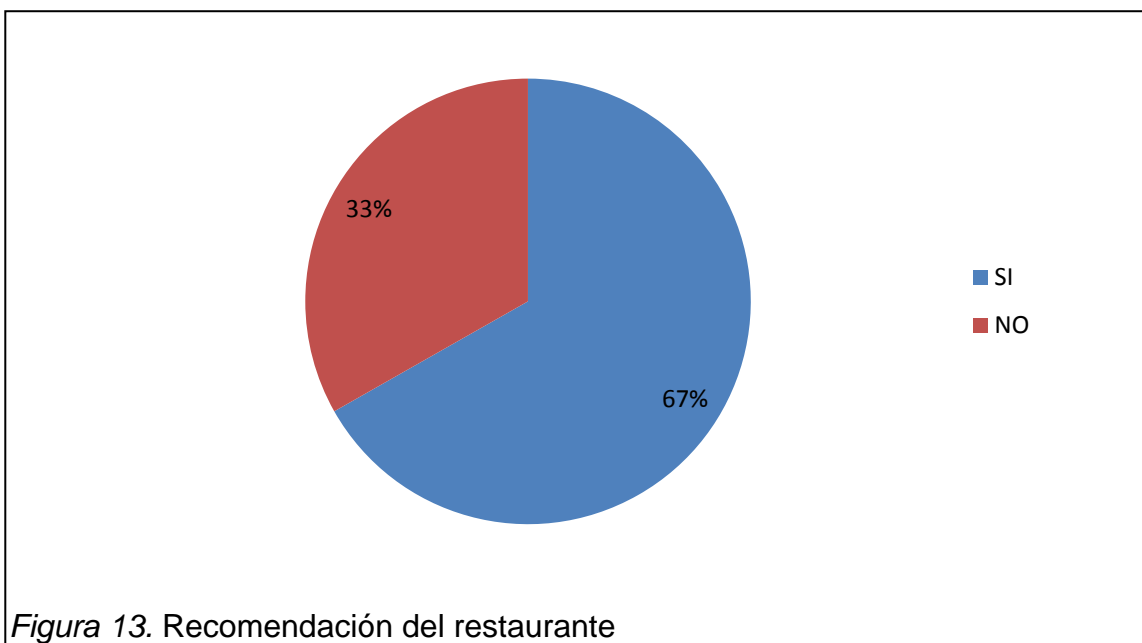


Un 60% de los clientes que visitó el restaurante considera que la atención es buena. Sin embargo se debe tomar en cuenta que el 40% lo califica como regular lo que quiere decir que existen varios aspectos con los cuales los clientes no se sintieron satisfechos.

Recomendaría nuestro restaurante a un amigo.

Tabla 17. Recomendación del restaurante

SI	NO	TOTAL
67	33	100%



La mayoría de los clientes recomendarían a un amigo ir a restaurante, sin embargo un 33% no lo haría por no haber recibido un buen servicio.

2.8. Análisis global de la situación actual del restaurante.

La Negra Mala es un restaurante que ofrece comida típica nacional e internacional de buen sabor y presentación; sin embargo, el servicio que brindan no es de buena calidad, es lento y desorganizado. Esto se debe a un problema principal que es la falta de personal para realizar la atención del restaurante. Y actualmente la atención es brindada solamente por la familia y un único empleado que es el chef. Para entregar un buen servicio la familia no se encuentra bien organizada para poder suplir la carencia de personal, lo que causa que se pierdan nuevos clientes y por lo tanto ingresos para el restaurante.

Asimismo combinados la falta de personal de apoyo y la desorganización del lugar, provoca que el restaurante tenga descuidados ciertos aspectos como la limpieza y el servicio brindado al cliente, sobre todo a los clientes *walk-in* debido a que tienden a enfocarse más en los que han realizado una reserva previa. Esto provoca que se desaprovechen muchos posibles clientes que los dueños no asimilan que son pérdidas en sus ingresos.

Actualmente los administradores del restaurante tienen la creencia de que por solamente el hecho de lograr atender de forma precaria a los clientes que han realizado una reserva previa, cumpliendo los pedidos y atendiendo sus necesidades el resultado es óptimo, pero no toman en cuenta el servicio que reciben el resto de clientes. Los propietarios deben comprender que todo restaurante debe estar preparado para ampliar su mercado y optimizar sus recursos.

Según las encuestas realizadas a los clientes, el restaurante posee aspectos positivos entre los cuales destacan el buen recibimiento por parte de los dueños al momento de la llegada, la amabilidad de los mismos, el buen sabor y presentación de la comida que se sirve en el lugar; sin embargo, se mencionan también varios aspectos negativos tales como la demora en el servicio, la falta

de limpieza, la infraestructura y la comodidad; los cuales deben ser cambiados para así poder ofrecer un mejor servicio al cliente.

En relación a un estudio comparativo realizado a la competencia directa del restaurante (La Primera Casa, Los Geranios, y Leña Quiteña), La Negra Mala posee una buena bienvenida por parte de los propietarios y son muy amables con los clientes en relación a la competencia; sin embargo, el servicio que ofrecen es lento y con poca o nada de organización. Así mismo la infraestructura, la limpieza son inferiores a las de sus competidores.

Todos estos resultados reflejan que el restaurante La Negra Mala tiene algunos aspectos positivos en los cuales se destacan: la amabilidad y el buen sabor y presentación que tiene la comida del lugar. Pero también posee algunos aspectos en los cuales debe mejorar como son la rapidez con las que se atiende a las personas, la organización y la limpieza del restaurante.

Capítulo III. Diseño del servicio. *Blueprint* actual, diseño del *Blueprint* optimizado.

Previa a la elaboración de los estándares de calidad, es necesario investigar con los clientes, cuáles son los aspectos importantes, que esperan respecto al servicio, y se analiza la situación actual del servicio en el restaurante.

Para establecer el escenario actual del restaurante se aplicó el método del *International Service Marketing Institute*, que consta en el siguiente proceso:

El primer paso fue determinar un plano del servicio, en el cual gráficamente se describió cada uno de los procedimientos realizados para la entrega del servicio existente. De esta manera, fue posible convertir en tangible el sistema actual con el que se está cubriendo las necesidades del cliente y así determinar las falencias y los errores que pueden ocurrir durante el proceso de servicio. (International Service Marketing Institute [ISMI], 2002, p.59)

Conjuntamente con el análisis de las expectativas del cliente, se estableció paso a paso cuáles son los aspectos en los cuales no se satisface a los clientes para enfocar la manera en la que se debe mejorar el servicio brindado actualmente para que se ajusten a lo que los clientes esperan recibir del restaurante. (International Service Marketing Institute [ISMI], 2002, p.62).

Una vez determinadas las falencias del servicio se procedió a realizar el nuevo *blueprint* con los ajustes necesarios para brindar un mejor servicio a los clientes y que en conjunto con la lista de actividades se puede proceder a realizar los estándares a implementarse que permitan mejorar el servicio basadas en las expectativas de los clientes.

Los siguientes apartados son adaptados del modelo para la creación de estándares del International Service Marketing Institute [ISMI], 2002, pp.59,61,62.

3.1 BLUEPRINT ACTUAL

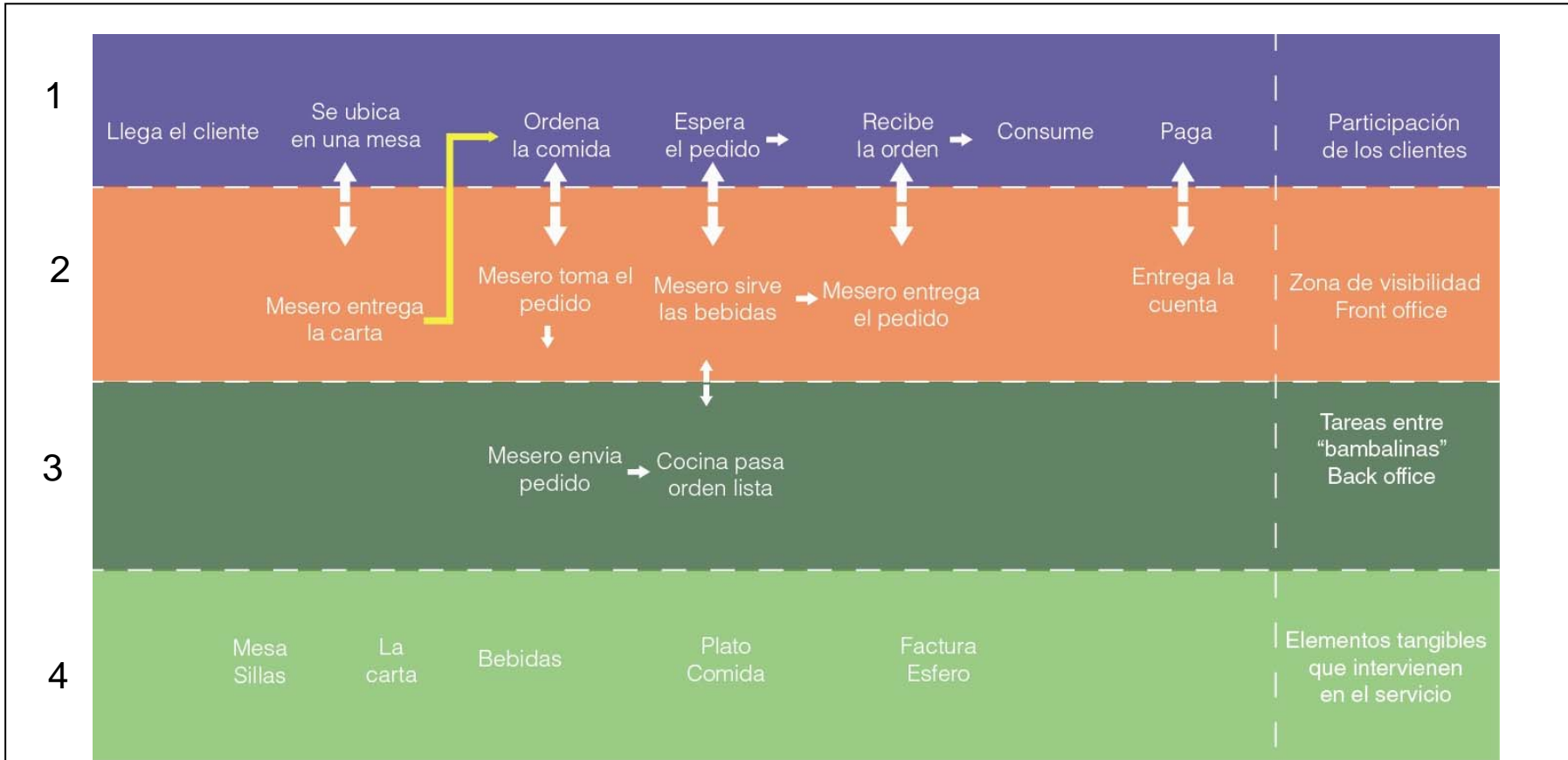


Figura 14. Blueprint Actual

Adaptado de ISMI INTERNATIONAL SERVICE MARKETING INSTITUTE, 2002, p. 59.

→ Unidireccional el sentido de la flecha, quien realizo la acción dentro del proceso de la entrega del servicio.

↔ Bidireccional el sentido de la flecha, indica que existe interacción y se produce en los llamados "momentos de verdad".

Para explicación de la figura 12 analizamos lo siguiente:

- 1.- A estos procesos se los denomina momentos de verdad, por que intervienen los clientes en interacción con el personal.
- 2.- Servicio visible al cliente en este segmento la acción de los empleados está en la óptica del cliente.
- 3.- Servicio que el cliente no ve, para una atención completa de servicio al cliente existe ciertos procedimientos que no son vistos por los usuarios.
- 4.- Elementos que intervienen en el servicio, en esta barra se describe los elementos tangibles en el servicio.

Actualmente el proceso indicado en el *blueprint* existente del servicio en el restaurante funciona de la siguiente manera:

El proceso empieza cuando llega el cliente, en esta etapa las sillas y las mesas intervienen como elementos tangibles en el servicio. A continuación se ubica en una mesa, un camarero entrega la carta. Como siguiente paso el comensal ordena la comida y el mesero toma el pedido, lo envía a la cocina. Mientras la cocina prepara la orden, el camarero sirve las bebidas y el cliente espera el pedido. Una vez lista la orden, el mesero entrega la orden. El cliente consume el plato solicitado. Posteriormente se entrega la cuenta y el comensal paga.

3.2. Lista de actividades

Tabla 18. Lista de actividades que debe realizar el personal del restaurante.

Restaurante
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el restaurante para recibir al cliente • Definir qué comida va a ofrecer • Pre-preparar los alimentos • Preparar el local • Recibir a los clientes • Ubicarlos en una mesa • Entregarles el menú • Tomar la orden • Realizar sugerencias • Entregar comanda a la cocina • Preparar los platos a ser servidos • Preparar las bebidas a ser servidas • Cocina entrega el plato al mesero • Mesero lleva el plato a la mesa • Mesero pregunta si todo está bien • Preguntar si no desean algo más. • Preparar la cuenta • Entregar la cuenta a los clientes • Cobrar • Entregar factura • Despedir a los clientes • Recoger las mesas • Limpiar las mesas y alistarlas para los clientes siguientes.

Adaptado de ISMI INTERNATIONAL SERVICE MARKETING INSTITUTE,
2002, p. 59

Tabla 19. Lista de actividades que realizan los clientes del restaurante

Cientes
<ul style="list-style-type: none">• Llegada• Recepción• Asignación de mesa• Recibe carta• Lee la carta• Pregunta sobre la carta• Realiza el pedido• Espera que le sirvan• Consume lo pedido• Realiza pedidos adicionales• Pide la cuenta• Recibe la cuenta• Paga• Se retira

Adaptado de ISMI INTERNATIONAL SERVICE MARKETING INSTITUTE,
2002, p. 62.

3.3. Posibles errores en la entrega del servicio.

Tabla 20. Posibles errores que se pueden cometer durante la entrega del servicio.

Llegada	Nadie lo recibe
	Nadie lo guía hacia la mesa
Orden	Menú no fue entregado enseguida
	No supieron qué contenía un plato
	No poseía lo ofertado en el menú
	No recibió sugerencia de que ordenar
	Se demoraron en tomar la orden
Servicio	Se demoraron en entregar la comanda a la cocina
	La cocina se demoró en preparar el plato
	Se preparó un plato no pedido.
	La cocina no informó que no poseía un ingrediente
	El mesero se demoró en entregar el plato
	El mesero tiró el plato o la bebida al momento de servir
	El mesero no tomó correctamente la orden y el cliente no recibió lo que ordenó
Consumo	El plato no poseía los ingredientes indicados
	El mesero no preguntó si la orden estaba correcta
	El mesero no preguntó si necesitaban algo más
Cuenta	El mesero no se acercó oportunamente cuando le pidieron la cuenta
	El mesero se demoró en traer la cuenta
	El mesero realizó mal el cobro
	No se entregó correctamente el cambio
	No poseía esfero para firmar el voucher y/o factura
	No se entregó la factura
Despedida	Nadie le agradeció al cliente y se despidió de él.

Adaptado de ISMI INTERNATIONAL SERVICE MARKETING INSTITUTE, 2002, p. 61.

3.4. Blueprint Optimizado.

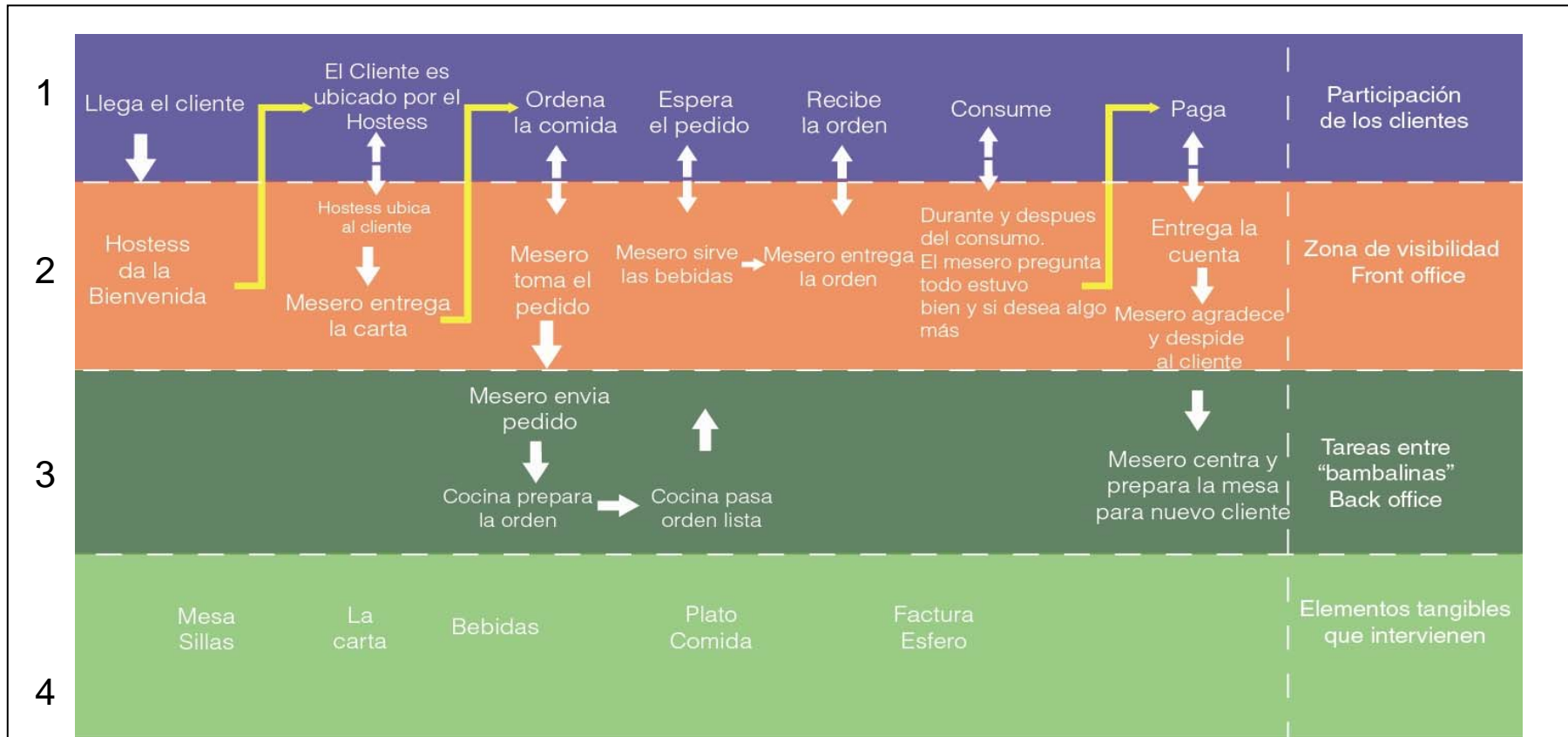


Figura 15. Blueprint optimizado

Adaptado de ISMI INTERNATIONAL SERVICE MARKETING INSTITUTE, 2002, p. 59.

- Unidireccional el sentido de la flecha, quien realizo la acción dentro del proceso de la entrega del servicio.
- ↔ Bidireccional el sentido de la flecha, indica que existe interacción y se produce los llamados “momentos de verdad.”

Para explicación de la figura 12 analizamos lo siguiente:

- 1.- A estos procesos se los denomina momentos de verdad, por que intervienen los clientes en interacción con el personal.
- 2.- Servicio visible al cliente en este segmento la acción de los empleados está en la óptica del cliente.
- 3.- Servicio que el cliente no ve, para una atención completa de servicio al cliente existe ciertos procedimientos que no son vistos por los usuarios.
- 4.- Elementos que intervienen en el servicio, en esta barra se describe los elementos tangibles en el servicio.

En el *blueprint* optimizado, es la propuesta de cambios que podrían ser implementados en el Restaurante para mejorar el servicio, se agregó ciertos procedimientos que en el cuadro *blueprint* actual no constaban, estos cambios fueron realizados, considerando los aspectos que se debían modificar para brindar un mejor servicio al cliente, así también se tomaron en cuenta las opiniones de los clientes en relación a lo que el restaurante debe reformar.

El proceso inicia cuando el cliente llega, esta etapa las sillas y las mesas intervienen como elementos tangibles en el servicio. A continuación el mesero da la bienvenida al cliente y lo ubica en una mesa, un camarero entrega la carta y le da sugerencias sobre el pedido. Como siguiente paso el comensal ordena la comida y el mesero toma el pedido y lo envía a la cocina. Mientras la cocina prepara la orden, el camarero sirve las bebidas y el cliente espera el pedido. Una vez lista la orden, el mesero se asegura de que la orden está correcta, entrega la orden y debe preguntar si la orden está completa, si todo estuvo bien y preguntar si desea algo más, realizando una sugerencia. El cliente consume el plato solicitado. Luego de finalizada la comida se le ofrece la cuenta, agradece y despide al cliente. Posteriormente a que los clientes se han ido, el mesero retira y prepara la mesa nuevamente para los siguientes clientes.

Todos estos procesos que no ocurren actualmente y que fueron agregados en el proceso de servicio, son pequeños detalles que marcan diferencia entre una buena o mala experiencia del cliente en el restaurante.

Capítulo IV. Propuesta de mejoramiento de la calidad del establecimiento.

En este capítulo se plantea la propuesta de mejoramiento, para la calidad de servicio al cliente que ofrece el restaurante.

Para mejorar la calidad, se ha visto necesario recurrir, a lo que se denomina "Ventaja Competitiva". Esta ventaja competitiva se manifiesta de tres maneras: la primera es un liderazgo en costos, la segunda diferenciación y la tercera de enfoque.

Cuando se habla de liderazgo en costo, se refiere a productos de comercialización en donde el bajo costo, es el que manda con una calidad estándar. (Porter, 1995, pp.30, 31).

La diferenciación, se puede aplicar de mejor manera en la prestación de servicios porque cuando se busca un servicio, se espera que éste sea de calidad, quien brinde el mejor servicio y la diferencia que se imponga, tendrá la preferencia del cliente. (Porter, 1995, pp.31, 32)

La tercera, de enfoque, es la que se puede aplicar a productos industrializados en donde se puede determinar en un panorama de competencia estrecho. Según Porter (1995, p.32) "El en focador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, se busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blanco aunque no posea una ventaja competitiva general."

Como la estrategia de diferenciación, es la que más se adapta por las características del negocio, se ha elegido a ésta como la más idónea para crear una ventaja competitiva, fundamentada en la calidad del servicio al cliente.

La mejora de la calidad constituye un aspecto primordial en el correcto desarrollo del restaurante y aporta beneficios a la empresa.

- Mejorar el servicio, constituye un factor para crear clientes fieles, que a su vez, remitan nuevos usuarios y mejoran los ingresos de la empresa. (Juliá et al., 2002, p 56).
- Mejorar la calidad de los procesos internos del restaurante, permite superar las expectativas que tiene el cliente sobre el servicio.(Juliá et al., 2002, p 57).
- El brindar calidad en el servicio al cliente, puede ser tan efectivo, como la publicidad.
- El brindar servicio de calidad genera una ventaja difícil de igualar, con relación a los competidores.
- Se impulsa el compromiso de los empleados para ofrecer un buen servicio a los clientes. (Juliá et al., 2002, p57).
- Mejorar la calidad de los procesos tiene como resultado la optimización de costos y recursos (Juliá et al., 2002, p60).

Para poder determinar cómo debe competir una organización se deben establecer estrategias. Existen varios tipos de estrategias, estas son de nivel corporativo, empresarial, y funcionales. Estas pueden ser aplicadas según los requerimientos y características de cada organización, no todas las estrategias se pueden adaptar a todas las empresas. (Robbins y Coulter, 2005, p.187)

Para aplicar las estrategias se procedió a determinar la situación del restaurante, para lo cual se realizó un análisis situacional, en el que se estableció mediante entrevistas, tanto al personal, como a los propietarios quienes informaron desde su óptica, que al restaurante le hace falta manejar procesos y una mejor organización, que permita optimizar los recursos que posee, para poder así brindar un mejor servicio a los clientes.

Además se aplicó una encuesta de satisfacción, para poder conocer la percepción del cliente, en cuanto al servicio recibido, lo que esperan del mismo; con el resultado de las mismas, se pudo analizar que existen aspectos tales como la bienvenida, la rapidez con la que fue atendido, la amabilidad del

personal, conocimiento del menú, variedad del menú, sabor y presentación, comodidad, infraestructura, limpieza del local, y la relación calidad precio.

Tomando en cuenta estos aspectos, se observó cómo se manejan estos procesos por parte de la competencia en los cuales, comparando con los resultados obtenidos en la información que fue analizada, con cada uno de los competidores al compararlos con El Restaurante La Negra Mala obtuvo una calificación en la que se ubicó en un término medio de los puntajes.

Lo que reflejó que hay ciertos aspectos en los cuales el restaurante está realizando un buen trabajo, y esto se demuestra en: la bienvenida y la amabilidad, sin embargo, hay otros en los cuales la calificación fue bastante menor en comparación a la competencia y que se deben cambiar y mejorar, siendo estos: la rapidez con la que fueron atendidos los clientes, la limpieza, orden e infraestructura del lugar que son factores determinantes al momento en el que las personas califican a un sitio como bueno o malo y que establece si un cliente decide volver o no al lugar.

También se determinaron por medio de un análisis las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene el negocio. De igual forma, se comparó al restaurante con sus competencias más directas en el sector, para determinar qué aspectos se pueden aprovechar para volverlos una ventaja competitiva.

Luego de ser analizados los aspectos principales del restaurante que deben ser modificados para que se pueda mejorar el servicio que se brinda en la actualidad en el restaurante La Negra Mala se propone aplicar distintas estrategias:

4.1 Estrategia corporativa

Tomando en cuenta los análisis realizados del restaurante se diseña una estrategia de renovación, la cual consiste en la creación de una imagen corporativa del restaurante, para poderla identificarlo, esta es una parte esencial si un restaurante quiere perdurar en el mercado. Un restaurante necesita tener elementos que se queden grabados en la memoria del cliente. (Gallego, 2009, pp.233, 234.)

Es por esto que se debe realizar una modificación del logotipo y de la carta para que se presenten más atractivos y sean más acordes con el estilo del lugar.

Debido a que actualmente posee un nombre que es representativo de la historia del lugar donde se encuentra ubicado, pero no posee un logo, ni señalética, ni una carta atractiva para los clientes, que son los elementos fundamentales de la imagen corporativa. (Gallego, 2009, pp.233)

4.1.1. Logo




Figura 16. Logo

Tomado de realización de Ricardo Saa Diseño.

Como parte de la creación de la imagen corporativa se implementó un distintivo gráfico que tiene su origen en el “murcielagario”, nombre con el que se le conoce a la casa donde funciona el restaurante, su diseño da la impresión del contorno de las alas abiertas de un murciélago con un estilo acorde a las casas coloniales de La Ronda. Tratando de transmitir el mensaje de que sus alas son abiertas, para recibir a todos los que desean visitar el lugar. Los colores tienen una gran influencia en para la recordación y la atmósfera de un lugar. El color café simboliza estabilidad, protección, seguridad y confiabilidad. (Gallego, 2009, p.206)

4.1.2. Banner



La Negra Mala
Café-Restaurante

Cocina Nacional
e Internacional.

Música en vivo

Horarios de atención
Viernes de 19:00 a
24:00

Sábados y Domingos
de 17:00 a 24:00

☎ Reservas: (02)2 510 721

Figura 17. Banner

Tomado de realización de Ricardo Saa Diseño

En la parte exterior del restaurante al ingreso del mismo, se podría colocar un banner informativo publicitario para poner en conocimiento de las personas el horario de atención, el teléfono de contacto y para hacer un énfasis de que el establecimiento funciona en el segundo piso.

4.1.3. Menú



Figura 18. Menú-Portada

Tomado de realización de Ricardo Saa Diseño



Figura 19. Menú-Página 1

Tomado de realización de Ricardo Saa Diseño



Entradas /FOR STARTERS	
Mote con chicharrón <i>CORN WITH FRIED PORK</i>	\$ 3.50
Habas con queso <i>BEANS WITH CHEESE</i>	\$1.75
Empanadas /TURNOVERS	
Morocho <i>WHITE CORN TURNOVERS WITH MEAT</i>	\$1.50
Verde PLAIN TURNOVERS WITH CHEESE	\$1.35
Viento (QUESO) CHEESE TURNOVERS	\$1.00
Choclo con queso CORN WITH CHEESE	\$2.00
Sopas/SOUP	
Caldo de patas <i>COW-FOOT SOUP</i>	\$4.00
Caldo de gallina <i>CHICKEN SOUP</i>	\$4.73
Locro quiteño <i>POTATO SOUP SERVED WITH AVOCATO AND CHEESE</i>	\$6.00



La Virgen María
Café-Restaurante

TODOS NUESTROS PRECIOS INCLUYEN 12% IVA Y 10% SERVICIO

Figura 20. Menú-Página 2

Tomado de realización de Ricardo Saa Diseño




Platos fuertes	
<p>Filet mignon FILET MIGNON: WITH VEGETABLES, BAKED POTATO IN RED WINE, OR MUSHROOM SAUCE</p>	\$7.95
<p>Lomo a la pimienta BEEF SPICED WITH PEPPER</p>	\$7.50
<p>Cordon bleu CHICKEN ROLLS FILLED WITH HAM AND CHEESE</p>	\$7.95
<p>Seco de chivo GOAT STEW STEAMED POTATOES, RED RICE AND AVOCATO SALAD</p>	\$4.30
<p>Seco de gallina CHIKEN STEW STEAMED POTATOES, RED RICE AND AVOCATO SALAD</p>	\$4.65
<p>Camarones al ajillo SHRIMP SPICED WITH GARLIC</p>	\$7.50
<p>Camarones a la plancha GRILLED SHRIMP</p>	\$7.50
<p>Pescado apanado BREADED FISH SERVED WITH FRENCH FRIES AND SALAD</p>	\$7.00
Postres /DESSERTS	
<p>Higos con queso TYPICAL SWEET FIGS DESSERT WITH CHEESE</p>	\$1.50
<p>Buñuelos TRADITIONAL ECUADORIAN PASTRY SERVED WITH BROWN-SUGAR SYRIUP</p>	\$1.50




TODOS NUESTROS PRECIOS INCLUYEN 12% IVA Y 10% SERVICIO

Figura 21. Menú-Página 3

Tomado de realización de Ricardo Saa Diseño



Bebidas/DRINKS	
Bebidas calientes/HOT DRINKS	
LATTE <i>COFFEE WITH MILK</i>	\$2.00
Americano <i>AMERICAN COFFEE</i>	\$1.50
Expresso <i>EXPRESS COFFEE</i>	\$1.00
Aguas aromáticas <i>HERBAL TEA</i>	\$1.00
Canelazo <i>EXOTIC POPULAR DRINK MADE IT WITH NARANJILLA (ECUADORIAN TYPICAL FRUIT)</i>	
Vaso/GLASS	\$2.00
Jarra/JAR	\$8.00
Vino hervido <i>BOILED WINE</i>	
Vaso/GLASS	\$2.50
Jarra/JAR	\$9.00
Bebidas frías	
Chicha <i>EXOTIC POPULAR BEVERAGE DURING FESTIVITIES IN ECUADOR, MADE IT WITH CORN</i>	
Vaso/GLASS	\$2.00
Jarra/JAR	\$8.00
Agua sin gas <i>BOTTLED NATURAL WATER</i>	\$1.00
Agua con gas <i>MINERAL WATER</i>	\$1.25
Colas <i>SODA</i>	\$1.50
Té helado <i>ICED TEA</i>	\$1.50
Jugos <i>NATURAL JUICE</i>	\$2.00



La Negra Mula
Café-Restaurante

TODOS NUESTROS PRECIOS INCLUYEN 12% IVA Y 10% SERVICIO

Figura 22. Menú-Contraportada

Tomado de realización de Ricardo Saa Diseño



Figura 23. Contraportada del menú

Texto tomado de la nota histórica de la Calle La Ronda

Tomado de realización de Ricardo Saa Diseño

El menú es uno de los instrumentos más sencillos en el marketing de los restaurantes, pero con un gran valor; a través de este documento se pone en conocimiento a los clientes, cuáles son los productos que este ofrece. (Gallego, 2009, p.235.)

El restaurante actualmente posee un menú consistente en hojas impresas con un listado de productos en español y su precio.

Como parte de la mejora para poder atender a sus clientes, y a turistas extranjeros se propone una carta que incluye el logo con una atractiva decoración para llamar la atención al cliente. Así mismo como valor agregado se encuentran todos platos debidamente detallados en español, y en inglés.

4.1.4. Mantel individual.



Figura 24. Mantel Individual.

Tomado del Texto de Guerrero, E., 2000, p.97.

Tomado de realización de Ricardo Saa Diseño

Como complemento de la creación de la imagen corporativa, no se puede dejar de lado el bagaje de historia que posee el lugar donde funciona el restaurante. Es por esto que en el mantel decorativo se encuentra la letra del pasillo dedicado a la dueña de la casa, por la que el restaurante tiene su nombre La Negra Mala. Esto se complementa con la historia que se encuentra en la contraportada del menú.

4.2 Estrategia empresarial

Se aplicará una estrategia de diferenciación, la cual estará enfocada a establecer una ventaja competitiva que consiste en brindar un excelente servicio al cliente para lo cual se ha establecido una filosofía del servicio al cliente que se encuentra adaptada al restaurante con los siguientes principios.

Satisfacción al cliente

Toda acción realizada por el personal debe estar enfocada en el compromiso de conseguir la satisfacción del cliente. Esta debe ser lograda utilizando adecuadamente los recursos y procesos.

Ser competitivos

Todas las actividades de la empresa deben ser determinadas con el objetivo de posicionarse en el mercado de tal modo que pueda destacarse de la competencia y así permanecer en el mercado.

Profesionalidad del personal

Todo el personal del restaurante debe estar enfocado a brindar un buen servicio de una manera ética y profesional. Del mismo modo, la empresa considera a su capital humano como parte esencial del mismo.

Prevención de la contaminación

Por medio de la implantación de procesos que permitan llevar a cabo buenas prácticas de manipulación de alimentos, que eviten la contaminación de los mismos para poder brindar buenos productos de calidad.

4.3 Estrategia funcional

Las siguientes acciones de la estrategia funcional se enfocarán en la creación y establecimiento de la ventaja competitiva, de brindar al cliente un servicio de calidad.

4.3.1 Creación de un manual de procedimientos para brindar un buen servicio.

Posteriormente, debido a que esta estrategia se encuentra enfocada a la realización de un ajuste, que consiste en la creación de un manual de procedimientos para brindar un buen servicio. Para la elaboración del mismo se fundamentó en las necesidades y falencias del servicio actual. Tomando en cuenta las mismas, se modificará e incrementará procesos que deberán ser implementados por el personal a cargo.

Los procesos estarán enfocados en evitar fallas en los momentos de verdad, que son aquellos episodios en los que principalmente se determina la entrega de un buen servicio, y que además son en los que el cliente entra en contacto directo con cualquier aspecto de la empresa, a través de la relación con el personal y que determinan la impresión que el usuario tendrá del servicio (Boullon, 2003, p.155).

Así también en este se incluirá un programa de quejas que se manejará por medio de la creación de un libro de sugerencias, en el cual se registren los inconvenientes y errores cometidos por el personal. Estos funcionan como una manera en la que los clientes pueden expresar alguna molestia, que se haya generado al momento del servicio del restaurante. Además, funciona como

referencia para determinar los aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar futuras mejoras en el servicio entregado por el personal. (Boullon, 2003, p.163).

Complementariamente debido a los resultados de las encuestas realizadas a los clientes por medio de las cuales se determinaron que existían deficiencias en la rapidez del servicio. Como parte de esta estrategia se propone la implementación de un individual. Este contendrá información histórica de la casa en donde se encuentra el restaurante y de leyendas de Quito; es un elemento que permitirá distraer la atención al cliente, y disminuir el tiempo desocupado, y así evitar generar molestia e impaciencia en el cliente. (Lovelock y Wirtz, 2009, pp.279-281)

4.3.2 Realizar un manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos.

Esta estrategia está dirigida a satisfacer las necesidades de mejora en los procesos que actualmente se aplican al momento de preparar los alimentos; estas deficiencias fueron detectadas durante el análisis situacional realizado a los distintos procesos del restaurante. Este manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos es complementario al manual de procesos, pues para obtener un rendimiento eficiente y servicio de calidad, es necesario determinar claramente cómo deben realizarse tareas y actividades para la preparación y conservación de los alimentos; se debe también especificar los lugares en donde estas actividades se deben realizar. (Armendáriz, 2008, p.24)

4.3.3 Determinar los cargos y las tareas que cada miembro de la organización posee y necesita incrementar.

Esta acción consiste en la creación de descripciones y perfiles de cada puesto requerido para el funcionamiento adecuado del restaurante, de este modo se puede establecer y determinar el desarrollo correcto de la

implementación del manual de mejoramiento del servicio y de buenas prácticas de manipulación de alimentos. Así como también los empleados que se necesita incrementar para la poder aplicar los manuales de procesos. En estos deben estar detalladas las funciones principales que se realizan en cada cargo, así como también los requerimientos de cada uno.

4.3.4 Capacitación en servicio al cliente.

En la actualidad se considera que ninguna empresa de servicios puede funcionar correctamente sin el factor humano, debido a que el mismo puede ser la clave del éxito o fracaso del negocio. (Juliá et al., 2002, p.206). Es por esto que la empresa debe estar comprometida a promover la capacitación constante de su talento humano y esta debe estar orientada a una mejora en el servicio al cliente y a la importancia de éste, para crear lealtad en los clientes. Así también, periódicamente se deben realizar análisis para determinar los nuevos temas, en los que deberán estar dirigidas las capacitaciones.

4.3.5 Incremento de personal para la atención al cliente.

Al momento el restaurante entrega un servicio, que si bien es bueno no es el óptimo, es decir, la dueña y administradora junto con su familia son los que atienden, pero esta no es la cantidad suficiente de personal para cubrir la demanda de clientes que posee el restaurante. Es por esto que como estrategia se plantea la contratación de un mesero y un ayudante polivalente a tiempo parcial que apoye al personal actual a mejorar el servicio. Si existe más personal y este se encuentra correctamente organizado y las tareas están determinadas la rapidez en el servicio aumentará considerablemente.

Capítulo V. Diseño de estándares y procedimientos.

De acuerdo a lo establecido en los capítulos anteriores, surgió necesidad de elaborar un manual de procesos y determinar las buenas prácticas de manipulación de alimentos.

Para ello fue necesario establecer quiénes participan en la organización del restaurante, qué responsabilidades tienen, y para saber a quién le corresponde cada una de las tareas que se debe realizar en la empresa, se detalla a continuación los perfiles de puesto de las personas que intervienen en la organización.

5.1. Perfiles de puesto

Para los perfiles de puesto se elaboró una tabla donde los requerimientos y habilidades son detallados en un cuadro para que en el proceso de contratación del personal, sea más sencillo determinar si un candidato posee las características necesarias o no.

Estas descripciones son basadas en las competencias que se fundamentan en determinar las habilidades específicas que son necesarias en un puesto. Para esto se pueden crear tablas donde se establezcan los requerimientos mínimos de una habilidad en un cargo determinado (Dessler, 2009, p.158)

Tabla 21. Simbología para los requerimientos de cada uno de los puestos del restaurante.

Simbología	
B	Bachillerato
U	Universitarios
S	SÍ
N	No
P	Puntualidad
H	Honestidad
E	Efectividad
C	Productividad
A	Amabilidad
D	Discreción
R	Proactividad
L	Limpieza y pulcritud

Tabla 22. Requerimientos para los distintos puestos del personal del restaurante.

Requerimientos del puesto	Chef	Asistente de cocina	Mesero	Hostess	Asistente Polifuncional
Estudios	U	B	B U	U	B
Conocimientos					
Elaboración de platos típicos e internacionales	S	S	N	N	N
Alimentos y bebidas	S	S	S	S	N
Idiomas	N	N	S	S	N
Manejo de caja	N	N	S	S	N
Servicio al cliente	N	N	S	S	N
Valores requeridos	P H E C R	P H E C	P H E A	P H A D R	P H R D L
Habilidades para el puesto					
Capacidad de organización	S	S	S	S	S
Trabajo en equipo	S	S	S	S	S
Trabajo bajo presión	S	S	S	S	S
Capacidad de comunicación	S	S	S	S	S
Vocación de servicio	N	N	S	S	N

Adaptado de Dessler, G. (2009) *Administración de recursos humanos* Nacaulpan de Juarez, México: Pearson Prentice Hall. P.158.

Nota: Cada símbolo representa un requerimiento necesario para el puesto, estos pueden representar características, conocimientos necesarios, cualidades.

5.2. Organigrama del restaurante.

Incluso en los negocios pequeños para poder establecer la organización del restaurante, es necesario tener un organigrama, éste permite dividir y coordinar la estructura del trabajo en una organización. De esta manera se determina quién debe reportar a quién, y qué debe realizar cada uno de los miembros de la empresa (Bateman y Snell, 2004, p. 296).

Para el restaurante se eligió el organigrama funcional, que se adapta a un pequeño negocio, debido a que no se requiere de una estructura complicada, en la cual se deban manejar división de productos o regiones. (Bateman y Snell, 2004, p. 309, 310).

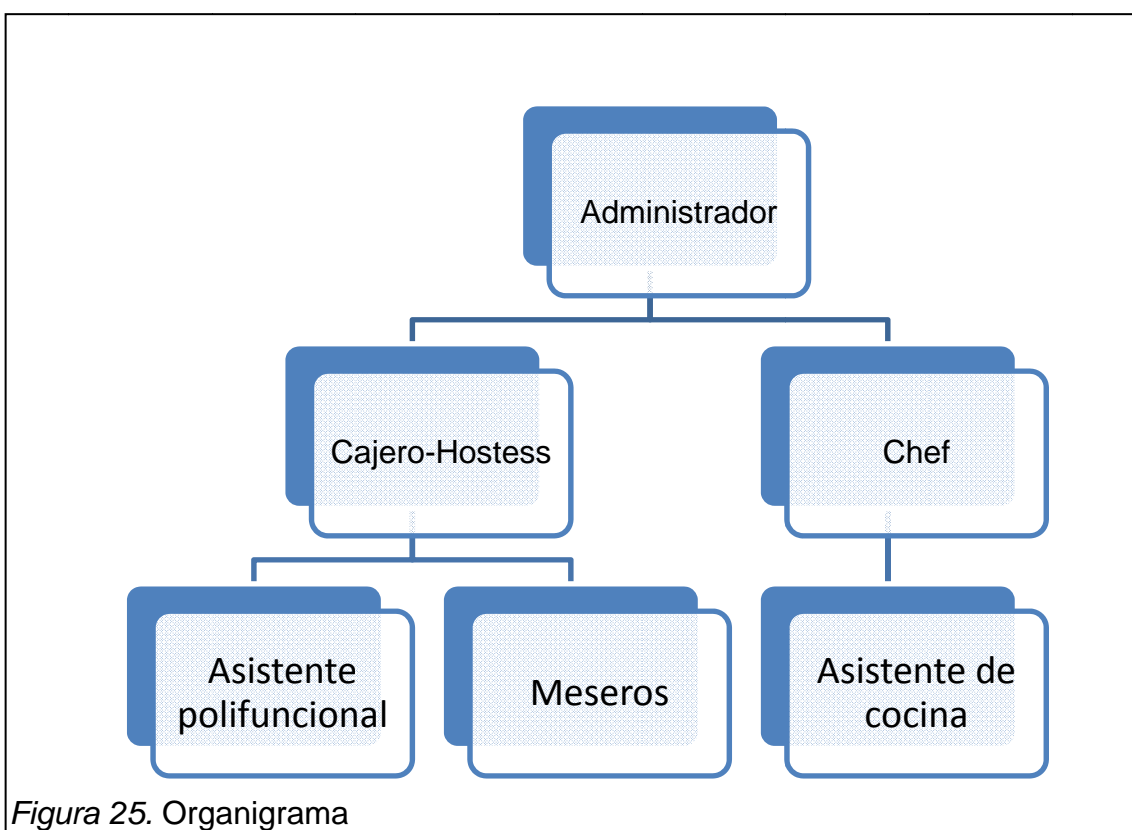


Figura 25. Organigrama

5.3. Descripción de cargos.

Tabla 23. Descripción Chef

Puesto: Chef
Datos del puesto
<p>Propósito del puesto:</p> <p>Elaborar los alimentos y bebidas que solicitan los clientes que llegan al restaurante, utilizando procesos adecuados que garanticen la calidad de los productos entregados.</p>
<p>Funciones principales del puesto:</p> <p>Realizar la lista de requerimientos de ingredientes para los platos.</p> <p>Elaboración e innovación de los platos ofrecidos en el menú.</p> <p>Mantener ordenada y organizada la cocina durante la preparación de los alimentos.</p> <p>Realizar la correcta rotación de las materias primas.</p> <p>Responsable junto con el asistente de cocina de realizar el mise en place de los ingredientes.</p> <p>Encargarse de realizar los pedidos a tiempo en conjunto con el asistente de cocina.</p>

Tabla 24. Descripción Asistente de cocina

Puesto: Asistente de cocina
Datos del puesto
<p>Propósito del puesto:</p> <p>Colaborar con el chef en la preparación de los alimentos y bebidas que solicitan los clientes que llegan al restaurante, utilizando procesos adecuados que garanticen la calidad de los productos entregados.</p>
<p>Funciones principales del puesto:</p> <p>Realizar el mise en place de la materia prima requerida para la elaboración de los platos.</p> <p>Ayudar en la elaboración e innovación de los platos ofrecidos en el menú.</p> <p>Ayudar a mantener ordenada y organizada la cocina durante la preparación de los alimentos.</p> <p>Colaborar con el chef para lograr la entrega de los pedidos a tiempo.</p> <p>Verificar el estado de los productos disponibles.</p>

Tabla 25. Descripción Mesero

Puesto: Mesero
Datos del puesto
<p>Propósito del puesto:</p> <p>Tomar y servir los alimentos y bebidas que solicitan los clientes que llegan al restaurante.</p>
<p>Funciones principales del puesto:</p> <p>Es el encargado de la limpieza y montaje de las mesas.</p> <p>Sugerir al cliente las especialidades del restaurante y los platos del día.</p> <p>Tomar las órdenes a los clientes.</p> <p>Entregar la comanda en la cocina.</p> <p>Servir las bebidas y alimentos solicitados por los clientes.</p> <p>Recoger vasos y platos sucios.</p> <p>Preguntar a los clientes si desean algo más.</p> <p>Mantener en lo posible ordenada y organizada el área de servicio.</p> <p>Asegurarse que los platos recibidos son los solicitados por los clientes.</p> <p>Pedir las cuentas al cajero y entregarlas al cliente.</p> <p>Pagar al cajero la cuenta, despedir y agradecer al cliente por su visita.</p>

Tabla 26. Descripción hostess-Cajero

Puesto: Hostess-cajero
Datos del puesto
<p>Propósito del puesto:</p> <p>Recibir, atender y ofrecer, productos y servicios del restaurante al cliente brindando un servicio de atención integral, procurando satisfacer las necesidades cumpliendo las normas políticas y protocolos establecidos.</p>
<p>Funciones principales del puesto:</p> <p>Manejar y coordinar el flujo de personas que ingresa en el restaurante.</p> <p>Recibir a los clientes de una manera cálida y cordial.</p> <p>Preguntar a los clientes cuantas personas ingresaran al restaurante para poder ubicarlos adecuadamente.</p> <p>Coordinar con los meseros para la ubicación de los clientes.</p> <p>Sugerir al cliente las especialidades del restaurante y los platos del día.</p> <p>Cobrar las cuentas a los clientes.</p> <p>Pedir las cuentas al cajero y entregarlas al cliente.</p> <p>Despedir y agradecer al cliente por su visita.</p>

Tabla 27. Descripción asistente poli-funcional.

Puesto: Asistente poli-funcional
Datos del puesto
Propósito del puesto: Colaborar con la limpieza y orden del restaurante.
Funciones principales del puesto: Es responsable de mantener completo el equipo en las áreas de preparación y servicio de alimentos y bebidas y en perfecto orden y limpieza. Supervisa la correcta limpieza del material y equipo completo en las áreas de preparación y servicio de alimentos y bebidas Realiza el desalojo de la basura de la cocina en los días determinados. Puede suplir y/o colaborar al asistente de cocina en sus labores.

5.4. Manual de Servicio Restaurante La Negra Mala.

5.4.1. Descripción General del Sistema de Servicio.

Es importante crear una cultura de servicio, ya que ésta ayuda al aumento de clientes y lealtad de los empleados. Además aumenta la rentabilidad y crea una diferenciación con la competencia. (Hospitality and Service University, 2013)

5.4.2. Recomendaciones Generales.

5.4.2.1. Actitud y presentación personal.

El personal es la imagen del restaurante, por lo que es importante que este capacitado ya que de éste puede depender que un cliente esté satisfecho o no. (Fischer, 2005, p.47)

Lo más importante es la presentación, los empleados deben estar impecables. El uniforme y el lenguaje corporal son básicos. El personal tiene que mantener buena postura y que mostrar confianza en sí mismo.

Siempre debe ser amable. No importa que haya tenido un mal día, siempre se tiene que ser cordial con el cliente. (Fischer, 2005, p.47)

Sonreír siempre, esto expresará sin palabras que es un gusto atender al cliente.

Ser siempre puntual. Si por alguna razón de fuerza mayor, no podrá asistir al trabajo, se tiene que informar con anterioridad para que se pueda suplir la ausencia sin que ésta cause desorganización.

5.4.2.2. Higiene personal.

Lavar sus manos luego de ir al baño, manipular dinero, toser, fumar, o cualquier agente contaminante de alimentos. (Bravo, 2004, p.17)

Mantener siempre las uñas, limpias, cortas y sin esmalte, para evitar acumulación de suciedad y microorganismos que puedan contaminar los alimentos (Bravo, 2004, p.18)

Las mujeres deben llevar la cabellera atada para evitar el contacto del mismo, con los alimentos. (Bravo, 2004, p.17)

Los hombres deben mantener el cabello corto y siempre deben estar afeitados para impedir que caiga sobre la comida.

Evitar tocarse y rascarse el cabello.

No utilizar accesorios como *piercings*, anillos, pulseras, relojes aretes grandes que puedan caer sobre la comida o causar un accidente al personal. (Bravo, 2004, p.17)

Tomar una ducha diaria y llevar ropa limpia que evitan la proliferación de bacterias y microorganismos.

5.4.2.3. Trato con el cliente

- Debe ser norma elemental saludar con el cliente, sonreír a cada uno de las personas que asisten.
- Siempre se debe dar prioridad al cliente frente a cualquier actividad que se encuentre realizando o que se le presente.
- Siempre se debe atender a los clientes respetando el orden de llegada.
- Siempre se debe tratar con amabilidad al cliente.
- Siempre se le debe saludar al cliente, sin importar en que área del restaurante se encuentre y se debe mantener contacto visual con el mismo continuamente, para estar a su disposición.
- Nunca se debe realizar un comentario negativo sobre el restaurante a un cliente.
- Se debe preguntar continuamente, durante la permanencia del cliente dentro del restaurante, si todo se encuentra bien (si la orden está completa) y si no desea algo más.
- Cuando no se pueda satisfacer alguna solicitud de un cliente, porque está fuera de la política del restaurante se le deberá dar una disculpa y explicación clara sobre la situación. (Fischer, 2005, p.47)

5.4.2.4. Manejo de quejas

El manejo de quejas se lo tratará de dos maneras: de una manera directa, o a través del libro de quejas. Según el medio por el cual se dieron a conocer las mismas, se debe seguir los siguientes procedimientos.

a) Si el cliente realiza la queja personalmente:

Nunca se debe ignorar una queja. Cuando un cliente se queja es porque generalmente tiene una razón y algún proceso no se realizó de la manera adecuada. (Fischer, 2005, p.84)

Demostrar respeto al cliente. El cliente debe sentir que lo que está diciendo es de interés del empleado. Nunca se debe discutir con el cliente.

Siempre hay que evitar que el cliente haga del reclamo algo público, por eso escuche sin interrumpir. Cuando el cliente se está quejando, escuche detenidamente para poder ofrecerle una solución.

Examine objetivamente los hechos relatados, para poder encontrar una solución.

Decida qué es lo que va a hacer, ofrezca alternativas al cliente e indíquele el tiempo que tomará realizar la acción.

Indíquele que usted se encargará personalmente de resolver la situación. Si la solución no está en sus manos, debe avisar a un superior para que se encargue del problema.

Agradezca por la queja, de este modo mostrará interés y demostrará que el cliente es importante para el restaurante. (Fischer, R. 2005, p.84, 85)

- b) Si el cliente no realiza personalmente y solo la escribe en el libro de comentarios:

Lea la queja, y determine la causa de la queja y las circunstancias en las que esta ocurrió.

Realice acciones para evitar que la situación vuelva a ocurrir.

Si la queja contiene datos de la persona que la realizó, redacte una disculpa y un agradecimiento, donde se indique que la misma fue tomada en cuenta y que es importante para que el restaurante mejore. (Fischer, R. 2005, p.84, 85)

5.5. Entrega del servicio

5.5.1. Procesos previos para la entrega del servicio

Tabla 28. Preparación del restaurante

<p>Personal encargado: Ayudante de limpieza, mesero, hostess-cajero, asistente poli-funcional, y chef.</p>
<p>Frecuencia: diaria</p>
<p>Preparar el restaurante para recibir al cliente Asegurarse que el restaurante se encuentra completamente organizado y abastecido para atender a los clientes. Es decir, el menaje debe estar debidamente lavado, seco y pulido. La limpieza es un imán para atraer a los clientes. El restaurante debe estar siempre impecable por dentro y por fuera, lo que incluye la limpieza de vidrios, ventanas, mobiliario, pisos, decoración, baños, ingreso al restaurante, las gradas de acceso. Las plantas deben estar debidamente cuidadas y podadas para que reflejen orden y cuidado.</p>

Tabla 29. Preparar el área de cocina.

<p>Personal encargado: Ayudante de limpieza, mesero, hostess-cajero, asistente poli-funcional, y chef.</p>
<p>Frecuencia: diaria</p>
<p>Preparar el área de la cocina: Definir qué platos se van a servir en el día. En función de la materia prima. Se deben pre-preparar los alimentos, es decir, se debe lavar, proporcionar y almacenar los alimentos para su uso en la preparación de los distintos platos. Se debe identificar los ingredientes próximos a caducar para utilizarlos en la elaboración de los platos. Se debe determinar los ingredientes faltantes para agregarlos a la lista de requisición. Se deben lavar y alistar todos los instrumentos necesarios para la preparación de los alimentos. Se debe asegurar que exista el suficiente abastecimiento de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas.</p>

Tabla 30. Preparación del local

<p>Personal encargado: Ayudante de limpieza, mesero.</p>
<p>Frecuencia: diaria</p>
<p>Preparar el local: Se deben limpiar vidrios, adornos, marcos de puertas y ventanas. Se deben organizar mesas y sillas según el orden pre-establecido. Si existe una reserva en el local, se deberán ubicar de acuerdo a las necesidades del cliente. Así mismo estas deben estar con su respectivo adorno. Se debe revisar que haya suficiente abastecimiento de platos y cristalería limpia. Se debe tener correctamente abastecida el área de servicio: esta debe contar con la cubertería limpia y servilletas. Se debe barrer y eliminar cualquier suciedad de los pisos e instalaciones del restaurante.</p>

Tabla 31. Preparación de cajas y reservas

Personal encargado: hostess - cajero.
Frecuencia: diaria.
<p>Preparar caja, reservas.</p> <p>Se debe revisar que las cartas estén en buen estado y limpias.</p> <p>Inspeccionar si se cuenta con la suficiente cantidad de comandas y facturas.</p> <p>Se debe abastecer de dinero suficiente en caja para poder entregar cambio.</p> <p>Se debe comprobar el correcto funcionamiento de las máquinas.</p> <p>Revisar el libro de reservas para coordinar con cocina y meseros la organización del grupo.</p>

5.5.2. Proceso de servicio.

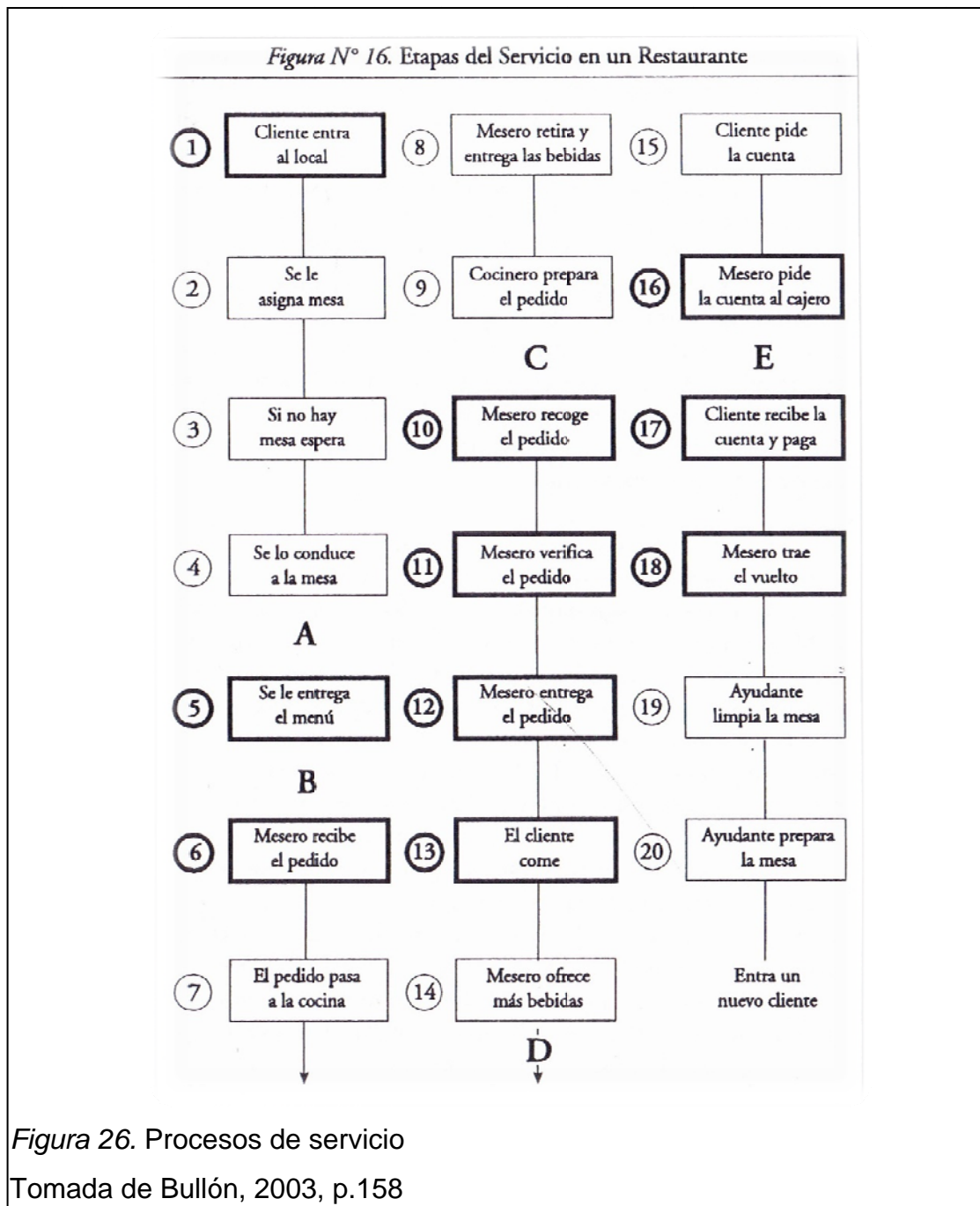


Figura 26. Procesos de servicio

Tomada de Bullón, 2003, p.158

Etapa 1. El cliente llega al local**Etapa 2, 3, 4. Asignación de mesa**

Personal encargado: hostess-cajero.

Frecuencia: diaria.

Recibir a los clientes

Se debe recibir a los clientes de una manera cálida y cordial haciendo contacto visual con el mismo.

Ejemplo: Buenas tardes bienvenido a la Negra Mala.

Se les pregunta si tienen reserva o no. En el caso de tener reserva revisar el libro de reservas y asegurarse que los datos de la misma estén de acuerdo con lo requerido.

Ejemplo: Señor, ¿tiene usted reserva? ¿Cuál es su nombre? tiene usted una reserva para seis personas. ¿Es correcto?

En caso de no tener reserva, se debe preguntar a los clientes cuántas personas ingresarán al restaurante para ubicarlos adecuadamente.

Posteriormente se los guía hasta la mesa adecuada

Si no hay mesa disponible, se lo ubica en la entrada para esperar

Etapa 5,6. Toma del pedido

Personal encargado: Mesero.

Frecuencia: diaria.

Toma de pedido

Se debe saludar al cliente cordialmente y haciendo contacto visual con el mismo.

Ejemplo: Bienvenidos mi nombre es.... es un gusto servirle.

Se les entrega el menú y se presenta la sugerencia del día.

Ejemplo: La especialidad del día es..... Le puedo sugerir.....

Se les da un tiempo para que revisen el menú y elijan lo que van a comer.

Se pregunta si están listos para ordenar y se solventa cualquier duda que tengan respecto al menú.

Ejemplo:

Cliente: ¿Qué es el canelazo?

Mesero: Es una bebida tradicional caliente elaborada con naranjilla y un poco de licor.

Se toma la orden de los platos y las bebidas.

Se repite la orden, para asegurarse que esta haya sido tomada correctamente.

Etapa 7,8. El pedido pasa a la cocina y entrega de bebidas

Personal encargado: Mesero.

Frecuencia: diaria.

Entregar comanda a la cocina

Una vez tomada la orden, se entrega la comanda a la cocina y se procede a servir las bebidas que el mesero tenga a su alcance.

Etapa 9. La cocina elabora los pedidos.

Personal encargado: Cocinero

Frecuencia: diaria.

Recibir la comanda

Una vez recibida la comanda en la cocina, se procede a preparar los platos solicitados, siguiendo las buenas prácticas de manipulación de alimentos y respetando el orden de llegada de las mismas.

En caso de que haya más de una comanda con los mismos platos, se procederá a preparar simultáneamente varias comandas.

Una vez finalizada la preparación, se le informa al mesero que la comanda está lista y le entrega el plato al mesero.

Es importante tomar en cuenta que ingresada la comanda el tiempo máximo para servir las entradas es de diez minutos. Luego de esto, se tiene quince minutos aproximadamente para entregar los platos fuertes. El tiempo puede variar según el tiempo que tarde en consumir la entrada. Hay que tomar en cuenta, un momento antes de que el cliente termine la entrada, solicitar a la cocina entregue el plato fuerte.

Etapa 10, 11,12 Verificación y entrega de pedidos

Personal encargado: Mesero

Frecuencia: diaria.

Entrega de la comida (previo)

Se revisa que los platos estén de acuerdo a la comanda.

Mesero lleva el plato a la mesa y sirve las bebidas.

Una vez que ha entregado el pedido se asegura de que todo este correcto.

Etapa 13. El cliente consume**Etapa 14. Realiza otras sugerencias para consumo**

Personal encargado: Mesero

Frecuencia: diaria.

Entrega de la comida

Pasado un momento pregunta a los clientes si desea algo más. Alguna otra bebida o le ofrece alguno de los postres del menú. Y cuando se ha visto que van terminando se vuelve a hacer la misma pregunta o si desea la cuenta, para fomentar la rotación de clientes.

Etapa 15. El cliente pide la cuenta**Etapa 16, 17,18. La cuenta y la despedida a los clientes**

Personal encargado: Mesero y hostess-cajero.

Frecuencia: diaria.

La Cuenta

Si los clientes no desean nada más, el cajero deberá preparar la cuenta.

Posteriormente se entrega la cuenta a los clientes a través del mesero.

Se entrega la cuenta al cajero para que cobre, y el cajero realiza factura de acuerdo con la comanda. De ser el caso se entrega el cambio, o el voucher para el cliente.

Una vez realizada la factura se la entrega al cliente conjuntamente con el cambio o el voucher.

Despedida: Siempre se debe despedir a los clientes, agradecerles por su visita y expresar que desean su pronto retorno.

Etapa 19,20. Limpieza y preparación de las mesas

Personal encargado: Mesero

Frecuencia: diaria.

Después de la salida de los clientes, una vez que los clientes se han ido se debe recoger las mesas.

Posteriormente se debe limpiar las mesas y alistarlas para los próximos clientes.

Llega un nuevo cliente

5.6. Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos

Anteriormente para que un restaurante sea bueno solamente bastaba con un buen sabor y una excelente presentación de los alimentos. En la actualidad además de los dos factores antes indicados es necesario tener un escrupuloso cuidado en la manipulación de los alimentos, para de esa manera precautelar el hecho de que las personas al momento en que los ingieren, se les pueda ocasionar daños en la salud. Para evitar este inconveniente de la contaminación en la comida, es necesario que la materia prima a ser empleada en la preparación de los alimentos cumpla con los estándares de mantenimiento y manipulación de los mismos.

5.6.1. Compra de la mercadería

La adquisición debe realizarse con criterios de los estándares de compra, que deben expresar claramente las necesidades de tamaño, características y estado, para de esta manera, poder entregar un buen producto al cliente. Además debe basarse en el inventario del restaurante. (New York City Department of Health and Mental Hygiene, s.f, p.6)

5.6.2. Recepción

Al momento de la compra se debe asegurar que los productos adquiridos sean los solicitados. Esto quiere decir, que deben cumplir con los requerimientos detallados en cada producto, así como también la cantidad recibida sea la cantidad pedida. Para esto serán necesarias herramientas como calculadoras, reglas, báscula, etiquetadoras. (Chon y Sparrowe, 2000, p.303). Toda esta información es útil, para poder determinar qué productos se deben utilizar primero y, de esta manera se optimizarán los recursos para evitar desperdicios por caducidad de productos debido al exceso de mercadería, o falta de uso de la misma.

Existen distintos aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de recibir los pedidos, que sirven para determinar si un producto se encuentra en buenas condiciones o no. (Bravo, 2004, pp.18, 19)

- Las cajas de cartón no deben estar rotas, abolladas, con señales de infestación de plagas, o con goteos.
- No deben existir cristales de hielo en los productos congelados o en sus empaques.
- Aquellos alimentos secos, que estén mojados o húmedos no son aptos para el consumo.
- Alimentos que se encuentren expirados, deben desecharse.
- Productos dañados o con evidencias de abuso de temperatura, como por ejemplo: líquido en el pollo congelado. (Bravo, 2004, p.23)

Así mismo, existen maneras de determinar si un producto se encuentra en buenas condiciones para su uso, en la preparación de los alimentos y a que temperatura se debe encontrar. (New York City Department of Health and Mental Hygiene, s.f, p.1)

Tabla 32. Condiciones de recepción de mercadería

Alimento	Condiciones óptimas	Características de rechazo
Carne (5° grados o menos)	Res: color rojo Cerdo: rosa pálido con grasa La textura debe ser firme al tocarla y volver a su forma. No debe tener olor.	Res: verde, café Cerdo: muy oscura y con grasa blanda No debe tener textura viscosa, pegajosa o seca.
Pescado (5° grados o menos)	La piel debe brillar y las agallas rojas. La textura debe ser firme al tocarla y volver a su forma. Con olor a mar o algas.	La piel no debe estar seca y no deben tener las agallas grises Cuando al tocarlo se pierde la textura original. Los ojos no deben estar hundidos u opacos.
Aves (5° grados o menos)	Sin decoloración La textura debe ser firme al tocarla y volver a su forma. Sin olor	Con color púrpura o verde y bordes oscuros. No debe poseer textura pegajosa. Con olor desagradable.
Huevos (5° grados o menos)	No deben tener olor y las cáscaras deben estar limpias e intactas. Al romperlos las yemas deben ser firmes y no romperse fácilmente y las claras unidas a las yemas	No deben tener aroma a azufre y las cáscaras con grietas y sucias.
Lácteos (5° grados o menos)	La leche debe tener un sabor dulce. La mantequilla debe tener un color uniforme y una textura firme Queso sabor y textura típicas y color uniforme.	La leche no debe tener un sabor agrio o amargo. La mantequilla con un color desigual y una textura blanda Queso sabor y textura desigual.

Adaptado de The New York City Department of Health and Mental hygiene, s.f, pp.9-14.

5.6.3. Almacenamiento

5.6.3.1. Refrigeración

Se debe mantener la cadena de frío, es decir, mantener lo más cerca posible a la temperatura en la que los alimentos fueron refrigerados o congelados. Esto, permite mantener la calidad y evitar la proliferación de bacterias.

Las bacterias dejan de reproducirse a 10 grados centígrados, por esta razón es recomendable la refrigeración de 5 a 10 grados centígrados (Jacob, 1990, p.103)

El siguiente cuadro muestra el orden de prioridades de almacenamiento en el refrigerador.

Tabla 33. Prioridades de almacenamiento en el refrigerador

Se guarda fuera del refrigerador	Se guarda en el refrigerador	Prioridad para guardarlo en el refrigerador
Alimentos embotellados Alimentos enlatados Arroz Azúcar Bizcochos Cereales Harina Pan Pasta Pastelería Sal	Alimentos cocinados que no se consuman de inmediatamente Aves Carne Carne preparada Caza Crema Ensaladas Huevos Leche Mantequilla Margarina Mariscos Natillas-flan Pastelería con cremas Pescado Salsa de carne Sopa	Carnes Crema Leche Natilla Salsa de carne Sopa

Tomado Jacob, M. (2000). *Guía para gerentes de establecimientos de alimentación*: España. Organización Mundial de la Salud. Pg.104

Además se debe tomar en cuenta que los alimentos perecederos tienen una vida limitada en refrigeración y congelación.

Tabla 34. Periodo de vida de los productos

Periodo de vida del producto	En refrigeración	En congelador
Carne de res: molida	1-2 días	3-4 meses
Cerdos: chuletas	3-5 días	3-4 meses
Salchichas	1-2 días	1-2 meses
Salsa de carnes	1-2 días	3 meses
Pescado		
Magro (como bacalao)	2-3 días	3-6 meses
Grasoso (como el atún)	1-2 días	Hasta 3 meses
Pollo entero	1-2 días	12 meses
Partes	1-2 días	9 meses
Menudencias	1-2 días	3-4 meses
Queso	3-4 semanas	
Leche	5 días	
Huevos: frescos con cáscara	3 semanas	
Huevo: duro	1 semana	
Sopas /estofados	3-4 días	3-4 meses

Tomado de The New York City Department of Health and Mental hygiene, s.f, pp.22, 23.

5.6.3.2. Congelación

La congelación permite mantener fresco el alimento, mas no le devuelve la frescura. Cuando un alimento ha sido descongelado, los microorganismos que han sobrevivido comienzan a proliferar y el producto se deteriorará más.

Un alimento descongelado no se debe dejar durante un tiempo prolongado a temperatura ambiente y jamás debe volverse a congelar, debido a que esto significa un aumento significativo en el riesgo de contaminación del producto. Si el producto permaneció sin congelación por un tiempo no prolongado de falta de electricidad y va a ser utilizado en un lapso corto no es necesario desechar los productos. (Jacob, 2000, p.107).

5.6.4. Aseo en la manipulación de los alimentos

Si se procura que los alimentos deben conservarse en debida forma, es necesario también que cada una de las personas que manipulen los alimentos, conserven el debido cuidado en su limpieza personal previa a la manipulación.

Para ello se debe seguir el siguiente proceso al lavarse las manos, previamente al manejo de los alimentos:

- 1.- Se debe humedecer las manos antes de empezar a lavarlas. (Bravo, 2004, p.18)
- 2.- Se debe aplicar jabón hasta los codos.(Bravo, 2004, p.18)
- 3.- Se debe utilizar un cepillo que limpie el dorso, frente, entre los dedos, uñas y hasta los codos.(Bravo, 2004, p.19)
- 4.- Se debe realizar este proceso por un tiempo no menor a veinte segundos. (Bravo, 2004, p.19)
- 5.- Se debe proceder a enjuagar en un proceso de manos a codos o viceversa si el lavabo lo permite (Bravo, 2004, p.19)

6.- Para finalizar el proceso se debe aplicar algún desinfectante. (Bravo, 2004, p.19)

Este proceso de lavado es importante realizarlo en los siguientes momentos:

- 1.- Antes de iniciar todo tipo de trabajo.
- 2.- Después de ir al baño.
- 3.- Después de que se reinicie las actividades en la cocina.
- 4.- Después de manipular algún alimento crudo.(Bravo, 2004, p.19)
- 5.- Después de usar algún paño sucio o de limpieza.
- 6.- Después de haber tenido contacto con la basura.
- 7.- Después de fumar comer, o masticar chicle.
- 8.- Después de haber usado guantes.
- 9.- Después de saludar con alguien que llegó de fuera
- 10.- No permita de que estén expuestas heridas, cortaduras, quemaduras, en general heridas abiertas. (Bravo, 2004, p.19)

5.6.5. Preparación

En relación a la preparación de los platos que se ofrecen en el restaurante no se va a entrar en el detalle de la estandarización de los mismos, debido a que éste no es el tema de la investigación, si se hiciera se debería detallar exactamente como se elaboraría cada plato en el menú y podría ser un nuevo tema a desarrollar como un manual propio para cocina.

Existen ciertas consideraciones que se debe tener en cuenta al momento de la preparación de alimentos para evitar la contaminación:

- Calentar, cocinar o conservar los alimentos incorrectamente.
- Se debe enfriar los alimentos de forma adecuada, sin cambiar de temperatura de forma brusca.
- Evitar preparar o mantener alimentos ya cocidos por un tiempo prolongado.

- El momento en que se prepara alimentos crudos, se debe evitar el contacto con alimentos contaminados.
- Evitar que los alimentos permanezcan en temperaturas de riesgo (arriba de 4 grados centígrados y debajo de 60 grados centígrados).
- Se debe recalentar los alimentos a temperaturas que maten a las bacterias, sobre los 74 grados centígrados por un tiempo de quince segundos
- Evitar el contacto de alimentos crudos con alimentos cocidos

5.6.6. Servicio

Si se ha puesto todo el empeño en cuidar todos los procesos de la manipulación de alimentos, se evite la contaminación en el momento de manipulación de los utensilios a ser manejados al momento de servir, tales como loza, cristalería y cubertería. Debe evitarse el tocar el interior de los mismos, asimismo debe evitarse el apilarlos (Bravo, 2004, p.20)

Todos estos aspectos evitan las enfermedades transmitidas por la ingesta de alimentos que están inadecuadamente preparados,(Bravo, 2004, p.13)

Las consideraciones y los procesos de los que se ha tratado en el presente capítulo deben ser tomados en cuenta para mejora la calidad del producto y dar un mejor servicio al cliente.

Capítulo VI. Presupuesto de inversión.

Para el cliente es importante la calidad en el servicio que recibe y para poder mejorarlo es necesario invertir en el cambio de algunos aspectos. Para lo cual se realiza un presupuesto de los gastos en los que es necesario incurrir. Algunos de estos gastos son fijos y otros variables.

Si bien lo óptimo sería que se puedan aplicar al mismo tiempo todos los cambios que son necesarios para la mejora del restaurante. Las cotizaciones se encuentran detalladas por separado para que el restaurante pueda realizar la inversión conforme sean sus posibilidades.

6.1. Cotizaciones de Papelería

Es necesario distribuir al personal los manuales de procesos, con el fin de que se pueda llegar a implementar de forma total los cambios que se requieren hacer para mejorar la calidad del restaurante.

Aquí se detallan los posibles costos de inversión:

Tabla 35. Cotización 1 de papelería

Proveedor 1	CONCEPTOS A PRESUPUESTAR	CANTIDAD Número de unidades	PRECIO \$	PRESUPUESTO
			CON IVA	ESTIMADO ANUAL \$ USD
Editorial Cuenca	Impresión de un manual de Procedimientos para brindar un Buen servicio al cliente	7	5.8	40.6
	Impresión de un manual de Buenas prácticas de manipulación de alimentos	7	5.8	40.6
	Impresión de perfiles de puesto	3	0.75	2.25
	Impresión formulario de quejas	100	0.23	23
	Políticas de servicio al cliente	5	5.80	29
	Reimpresión del menú	20	6.00	120
	Diseño	1	80.00	80
			Total \$	335.45

Tabla 36. Cotización 2 de papelería

Proveedor 2	CONCEPTOS A PRESUPUESTAR	CANTIDAD Número de unidad	PRECIO	PRESUPUESTO ESTIMADO ANNUAL \$ USD
			CON IVA \$ USD	
Center Print	Impresión de un manual de Procedimientos para brindar un Buen servicio al cliente	7	3	21
	Impresión de un manual de Buenas prácticas de manipulación de alimentos	7	3	21
	Impresión de perfiles de puesto	3	0.05	0.15
	Impresión formulario de quejas	100	0.05	5
	Políticas de servicio al cliente	5	5.80	29
	Reimpresión del menú	20	6.40	128
	Diseño	1	80.00	80
			Total \$	284.15

6.2. Cotizaciones de Menaje.

Para una mejor presentación y unificación del menaje que se debe utilizar en el restaurante se adjuntan los costos de inversión en este aspecto.

Tabla 37. Cotización 1 de menaje.

PROVEEDOR 1	CONCEPTO	CANTIDAD (Número de unidades)	PRECIO CON IVA \$	VALOR TOTAL \$
Equindeca	cuchara de té	60	1.29	77.2
	cuchara de postre	60	1.42	85.2
	tenedores	60	1.83	109.8
	cuchillos	60	2.34	140.4
	Plato tendido	60	2.54	152.4
	Plato sopero	60	3.29	197.4
	vasos	60	1.82	109.2
	jarras	13	6.06	78.75
			Total \$	950.35

Tabla 38. Cotización 2 de menaje.

PROVEEDOR 2	CONCEPTO	CANTIDAD (Número de unidades)	PRECIO CON IVA \$	VALOR TOTAL \$
Artesa	cuchara de te	60	1.20	72.00
	cuchara de postre	60	1.30	78.00
	tenedores	60	1.70	102.00
	cuchillos	60	1.68	100.80
	platotendido	60	2.30	138.00
	platosopero	60	2.50	150.00
	vasos	60	1.50	90.00
	jarras	13	5.96	77.48
			Total \$	808.28

6.3. Cotizaciones de Cojines

Dentro de la investigación realizada se estableció que los clientes sugerían una mejora en la comodidad del restaurante, como mejora se sugiere la implementación de cojines a cada una de las sillas existentes en el restaurante, de tal manera que brinden confort al cliente.

Tabla 39. Cotización 1 de cojines.

PROVEEDOR 1	CONCEPTO	CANTIDAD	TOTAL	VALOR TOTAL \$
Chaide y Chaide	Cojines	60	13	780
			Total \$	780

Tabla 40. Cotización 2 de cojines.

PROVEEDOR 2	CONCEPTO	CANTIDAD	TOTAL	VALOR TOTAL \$
Kálido	Cojines microfibra	60	15.99	959.4
			Total \$	959.4

6.4. Cotizaciones de uniformes

Las personas que trabajan en el restaurante deben estar debidamente identificadas, de tal manera que los clientes las puedan reconocer y solicitar cualquier servicio. Además la imagen del restaurante queda totalmente elevada al momento de que visten de una forma adecuada cuando se atienden a los clientes, proyectando organización, orden y limpieza.

Tabla 41. Cotización 1 de uniformes.

PROVEEDOR 1	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO CON IVA \$	PRESUPUESTO ANUAL \$
El uniforme	Camisa Dalcrón	21	13.26	278.46
	Pantalón casimir	7	19.64	137.48
	Chaleco	7	18.53	129.71
	Delantal	14	7.86	110.04
				Total \$

Tabla 42. Cotización 2 de uniformes

PROVEEDOR 2	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO CON IVA \$	PRESUPUESTO ANUAL \$
Giov				
	Camisa Dalcrón	21	12.00	252.00
	Pantalón casimir	7	14.50	101.50
	Chaleco	14	13.00	182.00
	Delantal	14	6.50	91.00
			Total	626.5

6.5 Presupuesto de contratación del personal extra

Tomando en cuenta el análisis situacional del restaurante y sus requerimientos, se ha visto necesario la contratación adicional de un asistente de cocina y un asistente poli-funcional con el objetivo de mejorar la rapidez y calidad en la atención al cliente. De acuerdo a la ley laboral y por las necesidades del restaurante se ha determinado que estos deben ser contratados mediante la modalidad de trabajo a tiempo parcial permanente.

El cálculo fue realizado, tomando en cuenta el horario de atención al público, con un ingreso a trabajar de una hora antes de la apertura del negocio. Por lo tanto el horario de trabajo empieza el día viernes de dieciséis horas hasta las veinte y cuatro horas. Además se tomó en cuenta que el horario que pasa de las diecinueve horas corresponde a un horario nocturno con el respectivo recargo del 25% adicional a este tipo de jornada nocturna.

En la liquidación se incluye todos los costos anuales que para el restaurante representaría la contratación de dos empleados adicionales.

Tabla 43. Presupuesto de personal 1

Cargo	Concepto	Horas por semana	Total horas mensual	Valor por hora \$	Valor mensual \$	Total anual \$
Asistente polifuncional con contrato parcial Permanente	Hora de trabajo con recargo nocturno	15	60	1.78	106.80	1281.60
	Hora de trabajo normal	7	28	1.42	39.76	477.12
	Totales	22	88		146.56	1758.72
	IESS (10.85% del sueldo)	0	0	0	15.90	190.82
	Seguro salud				7.12	85.44
	XIII sueldo (todo lo ganado en el año/12)					146.56
	XIV sueldo					170.00
	Vacaciones					71.20
					Total \$	2422.74

Tabla 44. Presupuesto de personal 2

Cargo	Concepto	Horas por semana	Total horas mensuales	Valor por hora \$	Valor mensual \$	Total anual \$
Asistente de cocina con contrato parcial permanente	Hora de trabajo con recargo nocturno	15	60	1.78	106.80	1281.60
	Hora de trabajo normal	7	28	1.42	39.76	477.12
	Totales	22	88		146.56	1758.72
	IESS (10.85% del sueldo)	0	0	0	15.90	190.82
	Seguro salud				7.12	85.44
	XIII sueldo (todo lo ganado en el año/12)					146.56
	XIV sueldo					170.00
	Vacaciones					71.20
						Total \$

Los valores de inversión pueden ser financiados mediante la realización de un préstamo que al momento el Estado otorga a través del Banco Nacional de Fomento o de la Corporación Financiera Nacional a los negocios turísticos. Esta inversión generará retorno que podrá ser utilizado en el pago del préstamo y adicionalmente podrá haber mayor rentabilidad debido a la calidad percibida por el cliente, lo que ayudará en el crecimiento del negocio.

CONCLUSIONES

Luego de haber concluido con el trabajo de titulación, se pudo establecer que es necesario realizar mejoras, en el Café Restaurante La Negra Mala tanto en el servicio, como en la infraestructura del restaurante. Estos cambios se convierten en ventajas competitivas, que permitirán posicionar mejor al restaurante para que se convierta en un negocio totalmente sustentable.

En forma individual, cada cambio que se realice, especialmente en el mejoramiento del servicio será un valor agregado al negocio.

Como parte de las estrategias para mejorar el servicio se sugiere la creación de procesos, que dan como resultado la optimización de recursos y tiempo, dando como resultado la reducción de gastos y por lo tanto, mejorando los ingresos del negocio.

Además se pudo determinar que el recurso humano resulta fundamental en la entrega de un servicio de calidad, porque son los empleados quienes tienen el contacto directo con el cliente, depende de ellos que este tenga una buena experiencia y sienta que se han superado las expectativas del servicio que ha recibido, para que posteriormente comente sobre sus experiencias a otras personas que podrían convertirse en potenciales usuarios del servicio. Si se logra este objetivo, de ir más allá, de lo que el cliente espera del servicio, se puede decir, que se ha llegado a la meta. Teniendo como resultado una mayor afluencia de clientes al restaurante lo que implica mejores ingresos.

Como conclusión del trabajo, se estableció que la calidad, no es un gasto sino una inversión a largo plazo, para prevenir los costes de la no calidad, provenientes de los fallos en la entrega del servicio, tales como devoluciones, desechos, costos de fallas de compras, reprocesos, retrasos, las aceleraciones por culpa de los retrasos, indemnizaciones y disminución de las ventas a causa de la insatisfacción de los clientes por el servicio recibido.

Así mismo, se pudo ver que a pesar de que no todas las empresas pueden tener los suficientes recursos para desarrollar sistemas de calidad, si pueden llegar a utilizar muchos de los procesos y herramientas que posee la gestión de calidad, para mejorar el restaurante. No siempre la calidad implica más costos, simplemente el implementar procesos y orden generará una mejor atención.

Del mismo modo, se pudo establecer que muchos de los negocios que se encuentran establecidos en La Ronda, están deteriorando el lugar porque están siendo destinados a ser cantinas, *karaoke*s, desviando el propósito para el cual fueron establecidos. Los negocios en el sector: tienen la misión de rescatar y cuidar el patrimonio cultural que constituye la calle La Ronda, cuna de muchos músicos y poetas. Es importante destacar que se deben tomar medidas que sirvan para rescatar el patrimonio vivo existente del lugar a través de las tradiciones y una de ellas es la tradición culinaria.

Es importante, que los propietarios de negocios de restaurantes, entiendan que la razón de ser de sus negocios, son los clientes, si se espera que el negocio permanezca en el tiempo. Una persona que inicia un negocio de restaurante, no lo hace para un corto plazo, por lo general, aspira que se mantenga en el tiempo, por lo tanto, no hay que descuidar la calidad, ya que ésta no debe convertirse en una meta, sino en un estado, los servicios que se presta deben tener inmersos siempre la calidad de los mismos.

RECOMENDACIONES

- Los nuevos planes de negocio deberían incluir como una parte de los mismos procesos de calidad, para que desde un inicio, se conforme el negocio con los estándares para ofrecer un buen servicio
- La capacitación continua al personal en atención al cliente y en procesos de calidad, para la concientización que son ellos la imagen del restaurante y que cada proceso mal realizado se verá latente en su accionar diario.
- Una vez alcanzados los estándares de calidad, se debe tener como objetivo el obtener el “Distintivo Q”, otorgado por el Municipio de Quito, a través de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico – Quito Turismo y otro tipo de certificaciones de calidad a nivel internacional, que dan un valor agregado al restaurante.
- Partiendo de que la calidad, no es un lujo, así como tampoco es un costo, pero que es necesario en la prestación de los servicios de restauración, La Dirección Provincial de Salud debería implementar a nivel general de los restaurantes, estándares básicos de calidad como requisito para obtener los permisos de funcionamiento.
- Los negocios pequeños que son empíricos en los lugares turísticos deberían llegar a tener calidad en el servicio.

REFERENCIAS

- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Armendáriz, J. (2008). *Seguridad e Higiene en la manipulación de alimentos*. Madrid, España: Editorial Paraninfo Cengage Learning.
- Bateman, T. (2004). *Administración. Una ventaja competitiva*. México D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Berry, L. (1996). *Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios de un servicio excepcional*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Boullon, R. (2003). *Calidad Turística en la pequeña mediana empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Turísticas.
- Bravo, F. (2004). *El manejo higiénico de los alimentos. Guía para la obtención del distintivo (H)*. México D.F. México: Editorial Limusa S.A
- Chigne, F. (2012). *Frank Olivier Chigne Rivas*. Recuperado el 27 de marzo de 2013 de <http://frankchigne.blogspot.com/2012/04/conceptos.basicos.en-buenas-practicade.html>
- Chon, K., y Sparrowe, R. (2000). *Atención al Cliente en Hostelería*. Madrid, España: Paraninfo.
- Dressler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.
- Fischer, R. (2005), *Juntos Podemos, Manual de Servicio para Hoteles y Restaurantes*. (4ta.ed.). Santiago de Chile, Chile: Hospitality and Service University.
- Galindo, C. (2008). *Manual para la creación de empresas*. (3era.ed). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gallego, F. (2009). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares, restaurantes*. Madrid, España: Paraninfo
- Guiliani, A. (2007). *Marketing del Comercio Detallista y de Servicios*. México D.F., México: Editorial UMAD.
- Horovitz, J., Jurgens, M. (1994). *La satisfacción total del cliente*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

- Hospitality and Service University. (s.f). *Manual de estándares de servicio. Restaurantes*. Santiago de Chile, Chile: Hospitality and Service University.
- Hospitality and Service University. (2012) *¿Por qué construir una cultura de servicio?* Recuperado el 29 de diciembre de 2012 de <http://http://www.hsu.cl/>.
- International Service Marketing Institute. (2002). *La metodología ISMI. Elaboración de los estándares de calidad de servicio*. Recuperado el 22 de diciembre de 2013 de <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=1343>.
- Jacob, M. (1990). *Guía para gerentes de establecimientos de alimentación*: España. Organización Mundial de la Salud.
- Juliá, M., Porsche, F., Giménez, V. Verge, X. (2002). *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*. Madrid, España: Pearson Education Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J., Markens, J., García de Madariaga, J y Flores, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid, España: Pearson.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid, España. Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2009). *Investigación de mercados*. Naucalpan, México: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. (6ta.ed). Naucalpan de Juárez, México: Pearson, Prentice Hall.
- New York City Department of Health and Mental Hygiene. (s.f). Recuperado el 1 de enero de 2014 de <http://www.nyc.gov/html/doh/downloads/pdf/rii/fpc-manual-sp.pdf>
- Porter, M., (1995). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. (Décimo Primera Reimpresión). México D.F., México. Compañía Editorial Continental S.A.

- Quito turismo.(2014). Distintivo Q .Recuperado de <http://www.quitoturismo.gob.ec/index.php/destacados/3-distintivo-q#sthash.WTBAWHjK.dpuf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.
- Sánchez, J. (2000). *Procesos de Servicio en Restauración*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Tablado, F y Gallego, J. (2004). *Manual de higiene y seguridad alimentaria en hostelería*. Madrid, España: Tompson Paraninfo.
- Wheleen, T y Hunger D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México D.F., México: Pearson Prentice Hall.
- World Travel Awards. (2013). Recuperado el 15 de febrero de 2014 de <http://www.worldtravelawards.com/award-south-americas-leading-destination-2013>.
- Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas, Venezuela: Texto C.A

ANEXOS

Anexo A



EDITORIAL cuenca
firma gráfica

REF - 00013

Cuenca, 09 de Enero de 2014

Señor (s)
Restaurant Negra Mode
LA RONDA
Ciudad: Quito

De mis consideraciones:

A continuación detallamos la cotización solicitada por Usted:

10 Manuales de 20 hojas, tamaño A5, interiores en papel bond de 75gr. En un color Y portada en pap couche de 200gr. Full color. ESTRATEGIA 1	\$5.80	\$58.00
10 Manuales de 20 hojas, tamaño A5, interiores en papel bond de 75gr. En un color Y portada en pap couche de 200gr. Full color. ESTRATEGIA 2	\$5.80	\$58.00
24 Impresión de perfiles y descripción de 8 puestos. Papel bond Tf. A-5 Impreso en un color ESTRAT	\$0.75	\$18.00
100 Hojas de solicitud de empleo para contratación. Tf. A4 Papel bond de 75gr. ESTRATEGIA 4	\$0.23	\$23.00
1 Libro de sugerencias de 500 hojas en papel bond de 75gr. En un color. Pasta dura. Tf. A4 ESTRAT	\$49.00	\$49.00
1 Libro políticas de servicio al cliente de 120 hojas en papel bond de 75gr. En un color Tf. A5 ESTRAT	\$58.00	\$58.00
20 Menús de 4 hojas Tf. A4 Full color en papel couche de 150gr. ESTRATEGIA 7	\$6.00	\$120.00

A ESTOS PRECIOS NO SE COBRARA EL VALOR DEL I V A, POR TARIFA 0%

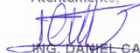
IMPRENTA AUTORIZADA CON CALIFICACIÓN ARTESANAL 80043

PROGRAMAS: ILUSTRADOR, PDF, INDISING

TIEMPO DE ENTREGA: Se indicará al confirmar la cotización
FORMA DE PAGO: 70 % a la firma del contrato y 30% a la entrega del trabajo
VALIDEZ DE LA OFERTA: 8 DÍAS

LA PROFORMA EXPIRA EN 8 DÍAS LABORABLES CONTADOS DESDE EL DIA DE LA EMISIÓN
Por la atención que se digne dar a la misma y en espera de sus gratas órdenes me suscribo.

Atentamente,


ING. DANIEL CASTILLO
EDITORIAL CUENCA
RUC 0103092328001

Anexo C

El Uniforme

Quicentro

004-001-0002250

Linea completa para todo trabajo

CODIGO CLIENTE : 74132
 EMPRESA : RESTAURANTE NEGRA MALA
 DIRECCION : LA RONDA
 ATENCION:
 E-MAIL: N/D

FECHA: Viernes, Enero17 de 2014
 R.U.C. / CEDULA : 1706941653
 TELEFONO: P593A09T8163933
 FAX: PAT

CODIGO	DETALLE	CANT	V. UNIT	V. TOTAL
03.2.01.3	CAMISA M/L DACRÓN T/40	7	13.26 \$	92.81
14.2.05.3	PANTALÓN HOMBRE CASIMIR TROPICAL-	7	19.64 \$	137.50
05.1.05.3	CHALECO HOMBRE C/F CAS. TROP Y	7	18.53 \$	129.69
08.1.03.0	DELANTAL CHEF CON BOLSILLOS	7	7.86 \$	55.00
			SUBTOTAL ANTES DEL IVA	\$ 415.00
			DESCUENTO	\$ 0.00
			SUBTOTAL CON IVA	\$ 415.00
			SUBTOTAL SIN IVA	\$ 0.00
			I . V . A	\$ 49.80
			TOTAL A PAGAR	\$ 464.80

PLAZO DE ENTREGA : STOCK ENTREGA INMEDIATA / o 15 DIAS LABORABLES
 FORMA DE PAGO: DE CONTADO / 60% AL CONTRATO Y 40% CONTRA ENTREGA
 VALIDEZ DE LA PROFORMA: 8 DIAS
 CHEQUE A NOMBRE DE : EL UNIFORME
 PARA DEPOSITOS O TRANSFERENCIAS: PRODUBANCO CUENTA CORRIENTE No. 02050014176
 A PARTIR DE LA TALLA XL(42) SE INCREMENTARA 1 DOLAR POR TALLA
 Observaciones:



MONICA ORTEGA

Anexo D



Quote

Date

1/9/2014

Project:
 NEGRA MALA
 Direc: Sector la Ronda - Quito

From:
 EquindecA
 Ma. Elizabeth Vera
 Mariscal Lamar 24-205 y
 Ave. de las Americas
 Cuenca AZ EC010150
 +59372825555 (Phone)

Project Code: NEGRA_MA







Job Reference Number: EV.14.01.51

Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
4	60 ea	TEASPOON  Oneida Model No. B169STSF Packed: 3 dz Teaspoon, 6-3/8", 18/0 stainless steel, BARCELONA (Open-stock item, minimum = case quantity) CODIGO: 2241700 100 STOCK - 250 IMPORTACION	\$1.22	\$73.20
5	60 ea	DESSERT SPOON  Oneida Model No. B169SDEF Packed: 3 dz Soup/Dessert Spoon, 7-1/4", oval bowl, 18/0 stainless steel, BARCELONA (Open-stock item, minimum = case quantity) CODIGO: 2241702 STOCK	\$1.47	\$88.20
6	60 ea	DESSERT FORK  Oneida Model No. B169FDEF Packed: 3 dz Salad/Dessert Fork, 7", 18/0 stainless steel, BARCELONA (Open-stock item, minimum = case quantity) CODIGO: 2241707	\$1.47	\$88.20
7	60 ea	EUROPEAN DINNER FORK  Oneida Model No. B169FDIF Packed: 3 dz European Table Fork, 8-3/8", 18/0 stainless steel, BARCELONA (Open-stock item, minimum = case quantity) CODIGO: 2241708 STOCK	\$1.83	\$109.80


NEGRA MALA

Initial: _____
 Page 1 of 3

Anexo E

Equinoteca			Date	
			1/9/2014	
Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
8	60 ea	DINNER KNIFE  Oneida Model No. B169KPTF Packed: 3 dz Table Knife, 8-3/4", 1-piece, 18/0 stainless steel, BARCELONA (Open-stock item, minimum = case quantity) CODIGO: 2241711 STOCK	\$2.34	\$140.40
9	60 ea	DESSERT KNIFE  Oneida Model No. B169KDAF Packed: 3 dz Dessert Knife, 8-1/8", 1-piece, 18/0 stainless steel, BARCELONA (Open-stock item, minimum = case quantity) CODIGO: 2241713 STOCK	\$2.47	\$148.20
10	60 ea	GLASS PLATE  Arcoroc Model No. 24742 Packed: 2 ea Dinner Plate, 10" dia., round, wide rim, fully tempered, microwave safe, glass, Arcoroc, Opal®, Restaurant White CODIGO:234401 STOCK	\$3.81	\$228.60
11	60 ea	GLASS PLATE  Arcoroc Model No. 22522 Packed: 2 ea Lunch Plate, 9-3/8" dia., round, wide rim, fully tempered, microwave safe, glass, Arcoroc, Opal®, Restaurant White	\$3.29	\$197.40
12	60 ea	GLASS PLATE  Arcoroc Model No. 22530 Packed: 2 ea Side Plate, 7-1/2" dia., round, wide rim, fully tempered, microwave safe, glass, Arcoroc, Opal®, Restaurant White	\$2.54	\$152.40
13	60 ea	GLASS BOWL  Arcoroc Model No. 22514 Packed: 2 ea Soup Plate, 23 oz., 9" dia., round, deep rim, fully tempered, microwave safe, glass, Arcoroc, Opal®, Restaurant White	\$3.29	\$197.40

Anexo F

Equindecá			Date	
			1/9/2014	
Item	Qty	Description	Sell	Sell Total
14	60 ea	VASO PRINCESA  Custom Model No. 42439 Packed: ea Vaso MARCA: ARCOROC PROCEDENCIA FRANCESA Princesa 23 cl. 7 3/4 oz. h= 11 cm. = 6.5 cm. 2342720	\$1.82	\$109.20
15	15 ea	JARRA ARC Custom Model No. 53061 Packed: ea 1.6l. 54 oz. h= 24.2 cm. = 14.2 cm. CODIGO: 2342927	\$5.25	\$78.75
			Merchandise	\$1,611.75
			Tax (12%)	\$193.41
			Total	\$1,805.16

CONDICIONES GENERALES

- Precios en dólares.
- Validez de la oferta 15 días.
- Forma de Pago: A Convenir
- Oferta no incluye costos de transporte hasta sus instalaciones.
- Materiales de instalación corren a cargo del cliente.
- Garantía de los equipos de un año contra defectos de fábrica.

Atentamente:

Ma. Eliza Vera.
 VENTAS EQUINDECA.
 Telf: 07 2 82 55 55 Ext. 25

Acceptance: _____ Date: _____
 Printed Name: _____

Anexo G

Oneida

B169STSF

Item#:4

ONEIDA®

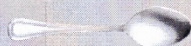
Barcelona™ 18/0 Stainless Steel (B169)


Smooth, rounded curves taper to slender shafts, giving Barcelona a warm, comfortable feel. The perfectly polished, tear-drop shaped handle feels as good in the hand as it looks on your tables.


- 18% chrome stainless steel
- Quality finish
- Outstanding durability

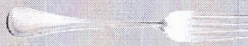



Family Dining



Teaspoon
B169STSF (6¼"/16.1 cm)
3 doz

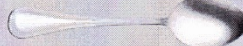

Oval Bowl Soup/Dessert Spoon
B169SDEF (7¼"/18.4 cm)
3 doz



A.D. Coffee Spoon
B169SADF (4¾"/11.1 cm)
3 doz



Dinner Fork
B169FDNF (7¼"/20.1 cm)
3 doz


Table Knife, 1-Pc.
B169KPTF (8¾"/22.2 cm)
3 doz


Round Bowl Soup Spoon
B169SRBF (7"/17.8 cm)
3 doz


Tablespoon/Serving Spoon
B169SDIF (7¾"/20.0 cm)
3 doz


Salad/Dessert Fork
B169FDEF (7¼"/20.1 cm)
3 doz


Dessert Knife, 1 Pc.
B169KDAF (8¼"/20.7 cm)
3 doz

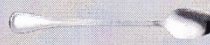



Iced Tea Spoon
B169SITF (7½"/19.1 cm)
3 doz


Table Fork, European Size
B169FDIF (8¾"/21.1 cm)
3 doz


Oyster/Cocktail Fork
B169FOYF (5¾"/15.0 cm)
3 doz


Butter Spreader, 1-Pc.
B169KBFF (6¾"/16.8 cm)
3 doz

ONEIDA 18/0 STAINLESS

151

Anexo H

Oneida

B169SDEF

Item#:5

ONEIDA®

Barcelona™ 18/0 Stainless Steel (B169)

Smooth, rounded curves taper to slender shafts, giving Barcelona a warm, comfortable feel. The perfectly polished, tear-drop shaped handle feels as good in the hand as it looks on your tables.

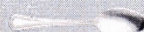
- 18% chrome stainless steel
- Quality finish
- Outstanding durability



Teaspoon
B169STSF (6 3/4"/16.1 cm)
3 doz



Oval Bowl Soup/Dessert Spoon
B169SDEF (7 1/4"/18.4 cm)
3 doz



A.D. Coffee Spoon
B169SADF (4 3/4"/11.1 cm)
3 doz



Dinner Fork
B169FDNF (7 3/4"/20.1 cm)
3 doz



Table Knife, 1-Pc.
B169KPTF (8 3/4"/22.2 cm)
3 doz



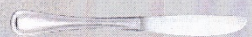
Round Bowl Soup Spoon
B169SRBF (7"/17.8 cm)
3 doz



Tablespoon/Serving Spoon
B169SDIF (7 3/4"/20.0 cm)
3 doz



Salad/Dessert Fork
B169FDEF (7 1/4"/20.1 cm)
3 doz



Dessert Knife, 1 Pc.
B169KDAF (8 1/4"/20.7 cm)
3 doz



Iced Tea Spoon
B169SITF (7 1/2"/19.1 cm)
3 doz



Table Fork, European Size
B169FDIF (8 3/4"/21.1 cm)
3 doz



Oyster/Cocktail Fork
B169FOYF (5 1/2"/15.0 cm)
3 doz



Butter Spreader, 1-Pc.
B169KBFF (6 3/4"/16.8 cm)
3 doz

ONEIDA 18/0 STAINLESS

151

Anexo I

Oneida

B169FDEF

Item# 6

ONEIDA®

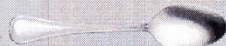
Barcelona™ 18/0 Stainless Steel (B169)

Smooth, rounded curves taper to slender shafts, giving Barcelona a warm, comfortable feel. The perfectly polished, tear-drop shaped handle feels as good in the hand as it looks on your tables.

- 18% chrome stainless steel
- Quality finish
- Outstanding durability



Teaspoon
B169STSF (6¹/₂"/16.1 cm)
3 doz



Oval Bowl Soup/Dessert Spoon
B169SDEF (7¹/₂"/18.4 cm)
3 doz



A.D. Coffee Spoon
B169SADF (4³/₈"/11.1 cm)
3 doz



Dinner Fork
B169FDNF (7¹/₄"/20.1 cm)
3 doz

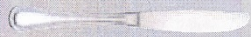
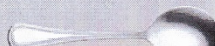
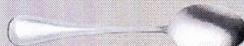


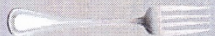
Table Knife, 1-Pc.
B169KPTF (8¹/₂"/22.2 cm)
3 doz



Round Bowl Soup Spoon
B169SRBF (7"/17.8 cm)
3 doz



Tablespoon/Serving Spoon
B169SDIF (7¹/₂"/20.0 cm)
3 doz



Salad/Dessert Fork
B169FDEF (7¹/₄"/20.1 cm)
3 doz



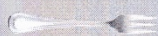
Dessert Knife, 1 Pc.
B169KDAF (8¹/₄"/20.7 cm)
3 doz



Iced Tea Spoon
B169SITF (7¹/₂"/19.1 cm)
3 doz



Table Fork, European Size
B169FDIF (8¹/₂"/21.1 cm)
3 doz



Oyster/Cocktail Fork
B169FOYF (5¹/₂"/15.0 cm)
3 doz



Butter Spreader, 1-Pc.
B169KBFF (6¹/₂"/16.8 cm)
3 doz

ONEIDA 18/0 STAINLESS

151

Anexo J

Oneida

B169FDIF

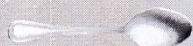
Item#:7

ONEIDA®

Barcelona™ 18/0 Stainless Steel (B169)

Smooth, rounded curves taper to slender shafts, giving Barcelona a warm, comfortable feel. The perfectly polished, tear-drop shaped handle feels as good in the hand as it looks on your tables.

- 18% chrome stainless steel
- Quality finish
- Outstanding durability



Teaspoon
B169STSF (6¼"/16.1 cm)
3 doz



Oval Bowl Soup/Dessert Spoon
B169SDEF (7¼"/18.4 cm)
3 doz



A.D. Coffee Spoon
B169SADF (4¾"/11.1 cm)
3 doz



Dinner Fork
B169FDNF (7¼"/20.1 cm)
3 doz



Table Knife, 1-Pc.
B169KPTF (8¼"/22.2 cm)
3 doz



Round Bowl Soup Spoon
B169SRBF (7"/17.8 cm)
3 doz



Tablespoon/Serving Spoon
B169SDIF (7¼"/20.0 cm)
3 doz



Salad/Dessert Fork
B169FDEF (7¼"/20.1 cm)
3 doz



Dessert Knife, 1 Pc.
B169KDAF (8¼"/20.7 cm)
3 doz



Iced Tea Spoon
B169SITF (7½"/19.1 cm)
3 doz



Table Fork, European Size
B169FDIF (8¼"/21.1 cm)
3 doz



Oyster/Cocktail Fork
B169FOYF (5¼"/15.0 cm)
3 doz



Butter Spreader, 1-Pc.
B169KBFF (6¼"/16.8 cm)
3 doz

ONEIDA 18/0 STAINLESS

Anexo K

Oneida

B169KDAF

Item#:9

ONEIDA®

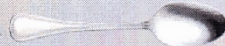
Barcelona™ 18/0 Stainless Steel (B169)

Smooth, rounded curves taper to slender shafts, giving Barcelona a warm, comfortable feel. The perfectly polished, tear-drop shaped handle feels as good in the hand as it looks on your tables.

- 18% chrome stainless steel
- Quality finish
- Outstanding durability



Teaspoon
B169STSF (6¼"/16.1 cm)
3 doz



Oval Bowl Soup/Dessert Spoon
B169SDEF (7¼"/18.4 cm)
3 doz



A.D. Coffee Spoon
B169SADF (4¾"/11.1 cm)
3 doz



Dinner Fork
B169FDNF (7¾"/20.1 cm)
3 doz



Table Knife, 1-Pc.
B169KPTF (8¾"/22.2 cm)
3 doz



Round Bowl Soup Spoon
B169SRBF (7"/17.8 cm)
3 doz



Tablespoon/Serving Spoon
B169SDIF (7¾"/20.0 cm)
3 doz



Salad/Dessert Fork
B169FDEF (7¼"/20.1 cm)
3 doz



Dessert Knife, 1 Pc.
B169KDAF (8¼"/20.7 cm)
3 doz



Iced Tea Spoon
B169SITF (7½"/19.1 cm)
3 doz

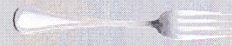


Table Fork, European Size
B169FDIF (8¾"/21.1 cm)
3 doz



Oyster/Cocktail Fork
B169FOYF (5¾"/15.0 cm)
3 doz



Butter Spreader, 1-Pc.
B169KBFF (6¾"/16.8 cm)
3 doz

ONEIDA 18/0 STAINLESS

151

Anexo M



Telf. 0989 -685478

0994 - 232521

Sres.
 NEGRA MALA

De mis consideraciones.

Por medio del presente escrito doy a conocer la siguiente proforma:


CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
10	MANUALES	\$1	10.00
10	MANUALES	\$1	10.00
24	PERFILES	0.30	7.20
100	SOLICITUDES	0.03	3.00
1	LIBRO		20.00
1	LIBRO		8.60
20	MENUS	4	80.00
	TOTAL		138.80

Agradeciendo de antemano su satisfactoria respuesta.

ATTE.

Javier Moran

Anexo N



Ropa de trabajo y publicidad

NOTA DE ENTREGA

Fecha: 22 de ENERO de 2014.

Nombre: Restaurante NEGRA MALA.

Dirección: Era Colombia 11-32

Cant.	Concepto	P. Unitario	Total
7.	Pantalones CHEFF.onti.	14.5.	101.5.
7.	Pantalón normal.	12.5.	87.5.
7	Delantal. cintura.	6.5.	45.5.
7	CHAQUETA. combinada.	14.5.	101.5.
7.	CHAQUETA ENTERA.	13.	91.
	c		
	Tiempo de entrega.		
	1. MES.		

Fecha de entrega : _____ de _____ de 20

Observación: _____

Subtotal	427.
Abono	
Saldo	

Anexo O

CENTER PRINT

ORDEN DE TRABAJO

TARQUI 10 - 49 V GRAN COLOMBIA JUNTO AL COLEGIO SAN FRANCISCO
 TELF: 2845089 / 0990592325

Fecha: 23/01/2014 Telf: 0998163933

Ciente: Restaurante Negra Mala RUC/Cl:

Descripción	Valor U.	Valor T.
10 Manuales	3,00	30,00
10 Manuales	3,00	30,00
24 Impresiones	0,05	1,20
100 Impresiones	0,05	5,00
20 Marcos P. Couche	6,40	128
Abona:	Saldo:	Total: 194,20

Horario de atención : de 8:30 a 22:00

FECHA DE ENTREGA:

CENTER PRINT

ORDEN DE TRABAJO

TARQUI 10 - 49 V GRAN COLOMBIA JUNTO AL COLEGIO SAN FRANCISCO
 TELF: 2845089 / 0990592325

Fecha: 23/01/2014 Telf: 0998163933

Ciente: Restaurante Negra Mala RUC/Cl:

Descripción	Valor U.	Valor T.
Diseño y Armado		60
y trabajo.		
Abona:	Saldo:	Total: 60

Horario de atención : de 8:30 a 22:00

FECHA DE ENTREGA:

Anexo P

COMERCIAL KYWI S.A. AUTOIMPRESORES AUTORIZACION S.R.I. 1114158369 DEL 16/ENE/2014
 RUC 1790041220001 CONTRIBUYENTE ESPECIAL-RESOL. SRI 5368
 Matriz : AV. 10 DE AGOSTO N24-59 Y LUIS CORDERO
 QUITO Telf: 023987900 P R O F O R M A D O L A R E S
 AGENCIA 16 (CUENCA) Telf: 072864943 072861088 DOCUMENTO SIN VALOR COMERCIAL
 Sucursal : ELIA LIUT S/N Y RAMIREZ DAVALOS CUENCA
 Senor(es):RESTAURANTE NEGRA MALA
 Codigo: 888885-000000 RUC : 1706941653
 Direccion: LA RONDA Vend: DIEGO MONTOYA
 Ciudad : QUITO Telf. : 0998163933 Fecha de Emision 06/FEB/2014 PAG. 1/1

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	P.UNITARIO	TOTAL
224278	LETRERO USE GUANTES 30X20CM	1	\$2,669643	\$2,67
224855	LETRERO DE ALUMINO "NO FUMAR"	1	\$2,366071	\$2,37
224863	LETRERO DE ALUMINO "SALIDA"	1	\$1,964286	\$1,96
224898	LETRERO DE ALUMINO "HOMBRES"	1	\$2,321429	\$2,32
225118	LETRER.FLUORESCENTE SALIDA IZQ HORIZONTAL	1	\$10,000000	\$10,00
225134	LETR.CUIDEMOS EL MEDIO AMBIENTE 30X20CM	1	\$2,669643	\$2,67
244708	LETRERO DE ALUMINO "MUJERES"	1	\$2,312500	\$2,31
244759	LETRERO DE ALUMINO "ENTRADA"	1	\$1,964286	\$1,96
255289	SALIDA DE EMERGENCIA 30 X 15	1	\$10,000000	\$10,00
437859	LETRERO ABIERTO/CERRADO 18X13CHORIZONTAL	1	\$3,517857	\$3,52

SUBTOTAL \$39,78
 DESCUENTO Tarifa 12% \$0,00
 DESCUENTO Tarifa 0% \$0,00
 TOTAL \$39,78

Vta.tarifa 12%	Vta.tarifa 0%	Total Vta.Neta	IVA Tar. 12%	IVA Tar. 0%	TOTAL A PAGAR
\$39,78	\$0,00	\$39,78	\$4,77	\$0,00	\$44,55

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de COMERCIAL KYWI S.A.
 En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias oficiales que afecten al costo de la mercaderia, nos veremos obligados a actualizar precios en el momento de la facturacion previo su conocimiento.

Los precios unitarios de esta proforma ** NO incluyen I.V.A. **

CUENCA , 06 de FEB 2014

RESTAURANTE NEGRA MALA

Ident: 6690

FIRMA :

ESTABLECIMIENTO

FIRMA :

CLIENTE