



FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA  
GESTIÓN DEL RESTAURANTE CHIVO LOCO UBICADO EN LA  
CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA PICHINCHA

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

Profesora Guía  
MSc. Gabriela Jácome

Autora  
Daniela Vanessa Cazar Navarro

Año  
2015

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

MSc. Gabriela Jácome  
Master en Socio-antropología de la alimentación  
C.I. 0801646704

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Daniela Vanessa Cazar Navarro  
C.I. 172505218-5

## AGRADECIMIENTOS

A mis Padres y a mi familia por apoyarme en todo momento en períodos de tristeza y de alegría.

A mi tutora, a mis maestros, a mis amigos, a mis compañeros y a mis enemigos los que hicieron que este trabajo se haga posible.

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la fuerza de continuar y levantarme día a día.

A mis padres por darme todo su amor y su paciencia, por enseñarme a ser fuerte y salir adelante.

A mi hermana Michelle por darme apoyo y por estar conmigo cuando más la necesito.

A Hernán por su ayuda desinteresada y por su paciencia.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo, desarrollar un manual operacional el cual recopile normas y políticas las cuales sean útiles para el personal aplicado a la operación del restaurante Chivo Loco.

En el primer capítulo o marco teórico, se realiza una investigación de los conceptos de calidad y la historia de los restaurantes, utilizando referencias de alto valor académico, la cual explique al lector la importancia de la calidad en las pequeñas y medianas empresas.

En el segundo capítulo se analiza la situación actual del restaurante, para determinar cuáles son las deficiencias tanto en el *front office* como en el *back office*, para la implementación de un plan de mejoramiento de la calidad.

En el tercer capítulo se realiza la propuesta de mejoramiento de calidad y el desarrollo de estándares y procedimientos en el restaurante, utilizando como herramientas de soporte una encuesta de satisfacción a los clientes, un *blueprint* o mapa de procesos y la aplicación de la *Smart Voyager Express*, un nuevo modelo de gestión de la empresa Quito Turismo para la obtención del Distintivo Q.

En el cuarto y quinto capítulo se plantea las propuestas de mejoramiento de calidad y se realiza el diseño de los estándares y procedimientos que se deben aplicar al restaurante, junto con el manual operacional el cual indica cuáles son las normas que debe cumplir el restaurante y su personal.

En el sexto capítulo se elabora un presupuesto de inversión, realizado en base a las propuestas de mejoramiento en el capítulo cuarto y quinto.

Finalmente se llega a las conclusiones y recomendaciones que se obtuvo después del estudio y desarrollo de este trabajo.

## ABSTRACT

The object of the present graduate project is to develop an operational manual that gathers useful norms and politics for the Chivo Loco restaurant operating staff.

In the first chapter, quality concepts and restaurant history were investigated with high academic level references, in which the value of quality standards in small and medium companies is explained to the reader.

The second chapter analyzes the actual state of the restaurant to determine deficiencies as well as in front office as in back office, so quality improvement plans can be implemented.

In the third chapter, quality improvement and standard development and processes are proposed using support tools such as customer satisfaction and comfort surveys, blueprint and *Smart Voyager Express* application, which is a new management model from the Quito Turismo company to earn the Distintivo Q.

The fourth and fifth chapters plan the proposals for quality improvement and standards and methods to be applied in the restaurant are designed, along with the operation manual which shows standards for the staff to meet.

The sixth chapter shows the elaboration of an investment budget based on the quality improvement proposals held in previous chapters.

Finally, the conclusions and recommendations that were obtained in this research are exposed.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1.MARCO TEÓRICO .....                                   | 1  |
| 1.1. El Restaurante.....                                | 1  |
| 1.2. Concepto de calidad .....                          | 3  |
| 1.2.1. Evolución Histórica del concepto de calidad..... | 3  |
| 1.2.2. Principios de la calidad total .....             | 4  |
| 1.2.3. Sistemas de calidad.....                         | 5  |
| 1.2.4. Modelo de Mejora Continua.....                   | 7  |
| 1.2.5. Teoría de la planificación para la calidad.....  | 8  |
| 1.2.6. <i>Smart Voyager Express</i> .....               | 9  |
| 1.2.7. Distintivo Q .....                               | 9  |
| 1.3. Concepto de Servicio al Cliente .....              | 10 |
| 1.3.1. El Cliente .....                                 | 10 |
| 2.ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....               | 12 |
| 2.1. Imagen Corporativa .....                           | 12 |
| 2.2. Ubicación del Restaurante .....                    | 13 |
| 2.3. Historia del Restaurante .....                     | 14 |
| 2.4. Descripción de la Empresa .....                    | 16 |
| 2.5. Tipo de Restaurante .....                          | 16 |
| 2.6. Tipo de Servicio .....                             | 17 |
| 2.7. Misión .....                                       | 18 |
| 2.8. Visión.....  | 19 |
| 2.9. Objetivo General.....                              | 19 |
| 2.10. Objetivos Específicos .....                       | 19 |
| 2.11. Estructura Organizacional.....                    | 20 |
| 2.12. Situación Actual del Restaurante .....            | 20 |
| 2.12.1 Front Office .....                               | 20 |
| 2.12.2 Back Office .....                                | 22 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 2.13.   | Análisis FODA.....  | 24 |
| 2.14.   | Análisis de Competitividad.....   | 25 |
| 2.15.   | Ventaja Competitiva.....  | 27 |
| 2.16.   | Benchmarking.....   | 28 |
| 2.17.   | Investigación de Mercado Actual y Mercado Proyectado..  | 29 |
| 2.17.1.   | Mercado Actual.....   | 29 |
| 2.17.2.   | Mercado Proyectado.....   | 29 |
| <b>3.HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y EL DESARROLLO DE ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL RESTAURANTE CHIVO LOCO.....</b> |   |    |
| 3.1.  | Smart Voyager Express.....  | 31 |
| 3.2.  | <i>Blueprint</i> en el área de Servicio.....  | 37 |
| 3.3.  | Modelo de Encuesta a realizar a clientes frecuentes del Restaurante Chivo Loco.....                         | 39 |
| 3.3.1.  | Población y Muestra.....  | 39 |
| 3.3.2.  | Procedimiento.....  | 40 |
| 3.3.3.  | Tabulación de Encuestas.....  | 42 |
| <b>4.PROPUUESTAS DE MEJORAMIENTO.....</b>   |   |    |
| 4.1.  | Propuesta de mejoramiento desarrollada en base a los errores encontrados en el ‘Smart Voyager Express’..... | 46 |
| 4.1.1.  | Dimensión Lineamientos Estratégicos.....  | 46 |
| 4.1.2.  | Dimensión, Protección y Conservación Ambiental.....   | 46 |
| 4.1.3.  | Dimensión Seguridad.....  | 47 |
| 4.1.4.  | Dimensión Desarrollo Socioeconómico.....  | 48 |
| 4.1.5.  | Dimensión Calidad del Servicio.....   | 49 |
| 4.2.  | Propuestas de Mejoramiento encontradas en <i>blueprint</i> .....  | 50 |
| 4.2.1.  | <i>Blueprint</i> Optimizado.....  | 50 |
| 4.3.  | Propuestas de Mejoramiento encontradas en encuestas.....  | 52 |

|   |    |
|---|----|
| <b>5.DISEÑO DE ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS</b> .....  | 53 |
| 5.1. Estándares y Procedimientos desarrollados en base a las propuestas de mejoramiento de la ‘Smart Voyager Express’ ..... | 53 |
| 5.1.1. Dimensión Lineamientos Estratégicos .....  | 53 |
| 5.1.2. Dimensión, Protección y Conservación Ambiental .....   | 53 |
| 5.1.3. Dimensión Seguridad .....  | 55 |
| 5.1.4. Dimensión Desarrollo Socioeconómico .....  | 56 |
| 5.1.5. Dimensión Calidad del Servicio .....   | 56 |
| <b>6.PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b> .....   | 59 |
| 6.1. Generalidades .....  | 59 |
| 6.1.1. Presupuesto de Inversión .....   | 59 |
| 6.1.2. Financiamiento .....   | 61 |
| 6.1.3. Tabla de Amortización .....  | 62 |
| <b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....  | 63 |
| 7.1. Conclusiones .....   | 63 |
| 7.2. Recomendaciones.....   | 65 |
| <b>REFERENCIAS</b> .....  | 66 |
| <b>ANEXOS</b> .....   | 70 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Logo del Restaurante.....  | 12 |
| <i>Figura 2.</i> Ubicación del restaurante.....                                     | 14 |
| <i>Figura 3.</i> Organigrama funcional del restaurante. ....                        | 20 |
| <i>Figura 4.</i> <i>Blueprint</i> actual del restaurante en cuanto a servicio ..... | 38 |
| <i>Figura 5.</i> Porcentaje de edad de encuestados .....                            | 42 |
| <i>Figura 6.</i> Percepción en cuanto atención .....                                | 43 |
| <i>Figura 7.</i> Percepción de sabor de los alimentos.....                          | 43 |
| <i>Figura 8.</i> Precio en relación a la calidad. ....                              | 44 |
| <i>Figura 9.</i> Ambientación del restaurante.....                                  | 44 |
| <i>Figura 10.</i> Tiempo de servicio .....  | 45 |
| <i>Figura 11.</i> Clientes recomendarían el restaurante. ....                       | 45 |
| <i>Figura 12.</i> <i>Blueprint</i> Optimizado .....                                 | 51 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <i>Tabla 1.</i> Análisis FODA del Restaurante Chivo Loco .....  | 24 |
| <i>Tabla 2.</i> Análisis de competitividad de precios del Seco de Chivo.....                                | 25 |
| <i>Tabla 3.</i> Análisis de competitividad de aspectos generales .....                                      | 25 |
| <i>Tabla 4.</i> Descripción del tipo de calificación.....   | 26 |
| <i>Tabla 5.</i> Escala de valoración de la norma Smart Voyager Express.....                                 | 32 |
| <i>Tabla 6.</i> Tabla de valoración del estado del restaurante .....  | 32 |
| <i>Tabla 7.</i> Cuadro de Valoración de la Smart Voyager Express aplicada al<br>Restaurante Chivo Loco..... | 33 |
| <i>Tabla 8.</i> Presupuesto de Inversión Capacitaciones .....   | 59 |
| <i>Tabla 9.</i> Presupuesto de inversión Personal Contratado .....  | 60 |
| <i>Tabla 10.</i> Presupuesto de Inversión de las Campañas de Ahorro de<br>energía .....                     | 60 |
| <i>Tabla 11.</i> Presupuesto de inversión Varios .....  | 60 |
| <i>Tabla 12.</i> Tabla de amortización .....  | 62 |

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1. El Restaurante

La palabra restaurante viene del latín *restaurare*, que significa restaurar o recuperar, esta palabra ha sido usada desde mediados de 1700 y se la emplea para referirse a lugares públicos que expendan alimentos y que a su vez sean aptos para el consumo humano (Barrows, Powers, y Reynolds, 2009, p.64).

Tipos de Restaurantes:

Los tipos de restaurantes por tipo de comida se dividen en la siguiente clasificación (Cancino, 2010):

- **Grill-room o parrilla:** Establecimiento en el que se sirve carne, pollo o pescado a la parrilla.
- **Buffet:** Lugar en donde se expone la comida en bandejas con calentadores en donde se pone variedades de comida para que el cliente deguste lo que desee.
- **Restaurantes Temáticos:** Son restaurantes que se basan en un género determinado pudiendo ser este: carnes, pollos o pescados, además pueden también tomar como tema nacionalidades como: Francesa, China, Mexicana, entre otras.
- **Restaurante de comida rápida:** Son establecimientos informales en donde su giro de negocio es las hamburguesas, las papas fritas, etc.
- **Restaurante de alta cocina o gourmet:** Este establecimiento cuenta con buena iluminación es escogido el diseño midiendo cada detalle y la comida se prepara en el momento.
- **Comida para llevar:** Restaurante en el cual se usan utensilios desechables y el cliente se lleva el pedido según lo que pida del menú (Cancino, 2010).

En la actualidad hay ocho tendencias gastronómicas las cuales se salen de lo tradicional y le están apostando a la modernidad, investigando nuevos sabores e innovando, las tendencias gastronómicas son las siguientes:

- Mezclas de sabores del mundo en evolución.- esta tendencia se trata de mezclar las 7 especias japonesas para ponerle un toque picante a las comidas, éstas pueden ser carnes a la brasa u otros alimentos.
- Mezze de Oriente Medio.- se trata de que las salsas y las cremas contengan hierbas aromáticas y esta técnica es utilizada en la comida internacional.
- Amargo y salado.- se trata de mezclar ingredientes, para poder jugar con los sabores en el paladar, además de aportar textura en el plato.
- Especias ahumadas.- esta tendencia trata de que los sabores se incrementen y que de esta manera los alimentos sean más exquisitos.
- Verduras umami.- conocido también como el quinto sabor, se encuentra concentrado en algunas verduras como en el tomate o en los champiñones.
- La revolución líquida.- las pastas y las salsas se mezclan con especias y hierbas para darle un toque más aromático a las mismas e intensificar su sabor.
- El sabor justifica la espera.- levantar la tapa de las ollas cuando se cocina a fuego lento para de esta manera aromatizar el lugar.
- La reinención de las galletas.- los sabores de las galletas modernas son incluidas con especias las cuales les da un toque diferente a las antiguas (Diario de gastronomía, 2015).

Las empresas que son pioneras en la actualidad se han dado cuenta que el éxito está en satisfacer las necesidades de sus clientes, superando las expectativas previas al consumo del producto, lo que les permite posicionarse tanto en el mercado, así como también en la mente del consumidor y tener una ventaja competitiva dentro de su entorno comercial (Alonso, Barcos y Martín, 2008, p.17).

Con respecto al Chivo Loco Restaurante, este establecimiento se encuentra en el mercado trece años, el concepto gastronómico es temático con comida nacional, en función del rescate de los sabores de nuestro país. La infraestructura del establecimiento permite acoger a 50 personas en una zona de servicio la cual consta de 15 mesas.

## **1.2. Concepto de calidad**

Cuando se habla de calidad, es preciso saber su origen y entender por qué es una pieza tan importante dentro de una organización, a ésta se la asocia a los egipcios, ya que fueron los pioneros en poner en marcha la gestión de calidad en las construcciones de las pirámides (Sanz, 2010, pp. 3-5).

### **1.2.1. Evolución Histórica del concepto de calidad**

Los artesanos de la Edad Media poseían un concepto de calidad diferente, porque ellos querían llegar a la perfección, y una obra que estaba bien hecha era la que no tenía ningún defecto, caso contrario si es que existía una falla en alguna las obras eran calificadas como imperfectas, este valor estaba involucrado en todos los procesos desde la fabricación hasta la entrega del bien ya sea tangible o intangible al cliente final; en la revolución Industrial Frederick Taylor le da otro significado a los procesos de calidad, ya que plantea que se deben separar por departamentos las tareas que debe realizar cada una de las personas dentro de una organización (Quiñones y Aldana, 2011, pp. 38-48).

Tiempo después en la posguerra (1945), se encuentran involucrados dos maestros de la calidad en el servicio de alimentos y bebidas, Juran, J y Deming, W. los cuales viajan a Japón con la finalidad de hacer una reconstrucción de los estándares de calidad (Quiñones y Aldana, 2011, pp. 38-48).

En Japón dentro de los años setenta, los atributos de los productos comienzan a mejorar, por lo que la demanda era creciente y los clientes exigían bienes con mayor calidad a menor precio, por el contrario en Alemania los bienes eran de muy buena calidad debido a que los empleados se encontraban más

capacitados en su área de trabajo, pero los productos a pesar de tener una mejor calidad no lograban bajar el precio; en Estados Unidos en 1988 Ronald Regan da un discurso en el cual explica que la calidad es una herramienta la que permite que los costos bajen y que la satisfacción de los clientes incremente (Sanz, 2010, pp. 3-5).

En España, la calidad comienza cuando se aplican normas ISO en la creación de los automóviles; ISO es una institución internacional que genera patrones de uso mundial, que aseguren la calidad de productos, procedimientos y servicios para que no haya fallas en la producción (Guajardo, 2003, p.101).

En la actualidad se llega a la conclusión que la calidad es un factor importante y de gran ayuda para las empresas, es aplicable en todas las industrias, por lo que no solo afecta a la producción de bienes, sino también a cómo los consideran los compradores al momento de adquirirlos (Vásquez, 2010).

Para que la calidad se desarrolle internamente en la empresa de una manera correcta, es necesario que su enfoque busque controlar a todos los procesos en ejecución, los mismos que deben cumplirse a cabalidad, a esto se lo denomina enfoque de calidad total. El cual se obtiene mediante la unión de los departamentos de la empresa, para lograr un fin común, que es satisfacer las necesidades del cliente final (Mallol, Godoy, y Villarroel, 2013).

### **1.2.2. Principios de la calidad total**

Los ocho principios de la calidad total tomadas a partir de la 'Internacional Standard Organization' (ISO 9001) sirven para que los procedimientos de la empresa se lleven a cabo de óptima manera, se desglosan en ocho parámetros, para lograr mejorar el funcionamiento de la empresa y son los siguientes (Rodríguez, 2011):

- Enfoque al cliente.- saber cuáles son las necesidades actuales y futuras del cliente y superar sus expectativas.
- Liderazgo.- el personal de cualquier empresa debe saber dirigir y delegar.

- Participación del personal.- debe haber un total compromiso por todos los miembros de la organización para que toda la empresa se beneficie.
- Enfoque basado en procesos.-cuando los objetivos de una organización son desarrolladas como procesos se llegan a cumplir efectivamente (Rodríguez, 2011).
- Enfoque de sistema para la gestión.- saber cómo gestionar los procesos los cuales se los relacione como un sistema.
- Mejora continua.- debe ser un objetivo prioritario en la organización cuando se obtiene resultados positivos en la misma.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.- las decisiones se deben tomar en base a hechos sucedidos.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.- buena comunicación entre la empresa y los proveedores para que haya un beneficio común.

### **1.2.3. Sistemas de calidad**

Para la aplicación de un modelo de calidad exitoso, se debe tomar en cuenta dos factores muy importantes, el ¿cómo? y el ¿cuándo? con la finalidad de dar un servicio excelente (Codó, 2007).

Según Codó (2007) hay 3 opciones para implementar un sistema de calidad; se dividen de la siguiente manera:

#### **1.2.3.1. Por propia cuenta y riesgo**

- Se debe escoger una persona de la empresa que se haga responsable de la implementación o a su vez se puede realizar personalmente.
- Organizar la planificación y la estructura necesaria para la implementación del sistema.
- Investigar información relevante de sistemas de implementación de modelos de calidad.
- Crear la documentación necesaria.
- Supervisar el sistema.

- Cuando se lo hace por cuenta propia se debe tomar en cuenta el tiempo que se va a dedicar a realizar esta implementación y además la investigación que esto requiere.

#### **1.2.3.2. Ayuda de un profesional externo a tiempo completo**

- La persona a cargo de la implementación del sistema será el que ejecute el mismo y a su vez deberá transmitirlo a todos los departamentos de la empresa.
- Se debe establecer claramente cuáles son los objetivos y necesidades con las que cuenta el restaurante, para que de esta manera la persona que se va a encargar de la implementación entienda lo que se desea obtener de este modelo.
- La persona encargada de la implementación del sistema es la que debe afrontar a los empleados del restaurante y es el que va a ejecutar el sistema a nombre del propietario.
- Generar toda la documentación necesaria.
- Es el encargado de supervisar darle mantenimiento y refuerzo al sistema.

#### **1.2.3.3. Sistema mixto**

- La persona que ayudará en el proceso, en conjunto con el encargado de la empresa proporcionará la mejor opción en algunas situaciones que puedan pasar con el restaurante.
- Se puede asignar a una persona de la empresa que se haga responsable de la implementación o se lo puede realizar personalmente.
- La persona responsable de la implementación del sistema con ayuda del personal externo van a generar la documentación necesaria.
- Se puede quedar con el profesional externo que supervise el modelo de calidad en un lapso corto para de esta manera ver cuál es el estado del modelo y cómo va el encargado del trabajo realizando las tareas propuestas.
- Como el trabajo lo realiza una persona que trabaja en la empresa el costo del profesional externo va a ser menor (Codó, 2007).

El cuándo implementarlo; se debe saber que implementar un sistema de calidad toma tiempo y dedicación por todas las personas que forman parte de la empresa. Se debe tener en cuenta también que una vez que se inicie la implementación del modelo de calidad se lo debe hacer hasta que esté totalmente acabado y todo el personal de la empresa lo conozca, para de esta manera si se quiere obtener una certificación aplicarla (Codó, 2007).

#### **1.2.4. Modelo de Mejora Continua**

El modelo de mejora continua se aplica en una empresa, debe ser un objetivo el cual siempre se lo tome en cuenta. Para poder emplearlo se utilizará el siguiente ciclo: Planificar, Hacer, Comprobar y Ajustar, por sus siglas en inglés *PDCA*.

*Plan* (planificar); Organización lógica del trabajo.

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

*Do* (hacer); Correcta realización de las tareas planificadas.

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

*Check* (comprobar); Comprobación de los logros obtenidos.

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

*Adjust* (ajustar); Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos.

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan (Guía de la calidad, 2014).

### **1.2.5. Teoría de la planificación para la calidad**

En esta teoría el Dr. Juran nos indica que la calidad se puede generar por pasos en una serie la cual llama: “mapa de planeación de la calidad” que consiste en los siguientes aspectos:

- Identificación de los Clientes.
- Determinar las necesidades de esos clientes.
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación (Quiñones y Aldana, 2007).

#### **1.2.5.1. Control de Calidad**

El control de calidad en una organización debe ser verificada por inspectores o por los mismos empleados de la empresa, los cuales se encarguen de inspeccionar los productos y verificar que los mismos lleguen sin defectos al consumidor final (Salazar, 2012).

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
- Asegurar que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- Establecer los objetos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
- Transferir responsabilidad de control.
- Evaluar el desempeño de procesos y la conformidad del producto mediante análisis estadístico.
- Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad (Quiñones y Aldana, 2007).

#### **1.2.5.2. Mejoramiento de la Calidad**

El mejoramiento de calidad se caracteriza por ser un conjunto de técnicas y métodos los cuales tienen como finalidad conseguir mejores resultados,

mejoramiento en los procesos y mayor satisfacción en los clientes (Mora, 2013).

- Realizar todas las mejoras, proyecto por proyecto.
- Establecer un consejo de calidad.
- Definir un proceso de selección de proyectos.
- Designar en cada proyecto un equipo seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
- Otorgar reconocimientos y premios.
- Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización.
- Participar de la alta dirección en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
- Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual (Quiñones y Aldana, 2007).

#### **1.2.6. Smart Voyager Express**

La *Smart Voyager Express* es una encuesta, creada por la empresa Quito Turismo, la cual permite a los dueños de pequeñas y medianas empresas evaluar su establecimiento con los parámetros creados por la misma, para de esta manera después de obtenidos resultados y cumplidos los parámetros los cuales exige esta empresa, se pueda aplicar para la obtención del Distintivo Q (Smart Voyager Certified, 2010).

#### **1.2.7. Distintivo Q**

El distintivo Q, lo otorga el Municipio mediante la Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo (EPMQT), y se concede este reconocimiento a las empresas las cuales cuentan con servicios de calidad y además establecimientos que implementan sistemas de gestión de turismo sostenible, para de esta manera poder ofrecer servicios de calidad y de primer nivel a las personas las cuales visiten los establecimientos con el sello de calidad (Quito Turismo, 2014).

El objetivo del Distintivo Q es ayudar a las empresas en su gestión, así como también en su publicidad y promoción, y de esta manera los establecimientos

los cuales aplican a la norma se benefician en mejorar sus productos y sus servicios (Quito Turismo, 2014).

### **1.3. Concepto de Servicio al Cliente**

Para brindar un servicio de calidad es necesario tener ciertas aptitudes: hay que tener perfección y consistencia en lo que se hace, así como también paciencia y perseverancia, se debe tratar de eliminar los desperdicios, hacer las cosas bien desde el primer momento en el cual tenemos contacto con los comensales, brindarle al usuario productos que sean útiles y de buena calidad. Es importante que cuando entreguemos los productos, se lo haga tratando de complacer y satisfacer las necesidades del cliente (Evans y Lindsay, 2008, p.12).

Una de las cosas en las que llegan a errar las empresas, es que los empresarios suelen pensar que para diferenciarse de las demás empresas a las cuales consideran una competencia es necesario enfocarse más en el servicio al cliente para que de esta manera la participación en el mercado sea más alta, pero los consumidores lo único que siguen percibiendo sigue siendo el mal servicio en las organizaciones (Quijano, 2013).

#### **1.3.1. El Cliente**

La parte más importante para la empresa sin duda es el cliente ya que es el que valora los resultados e intercambia dinero con la empresa por recibir un producto o un servicio, y las empresas hacen que todas sus políticas se basen en satisfacer las necesidades de los clientes.

Los clientes se clasifican de la siguiente manera:

- Compradores: Tienen una relación débil con la empresa, ya que solo hacen compras de vez en cuando y no realizan compras de forma regular.
- Clientes Frecuentes: Son aquellos comensales que se sienten bien cuando regresan a la empresa para demandar nuevos servicios o a la vez por ayuda.
- Clientes Fidelizados: Son aquellos clientes que no regresan solo para adquirir un producto o un servicio sino más bien se sienten identificados con la marca.

- Clientes Externos: Son personas ajenas a la empresa que adquieren productos o servicios.
- Clientes Internos: Son los empleados de la empresa que aparte de realizar su trabajo tienen a cambio de sus servicios un pago (Pérez, 2008, pp. 3-4).

Según Carrete, López, Trujillo y Vera (2011, p. 20), una de las partes más importantes para que se logre alcanzar el éxito en una organización es la calidad en el servicio, porque se la mide según el grado de satisfacción que queda en el cliente después de recibir el producto o el servicio requerido. Un restaurante debe surgir a partir de las necesidades y expectativas que logra encontrar en sus clientes y tratando de ponerse en sus zapatos ya que ellos son los demandantes de sus productos y los cuales van a significar una rentabilidad a largo plazo.

El servicio al cliente comienza desde el momento en que una persona atraviesa la puerta del establecimiento, generalmente los clientes miden el buen servicio con el no tener que esperar al mesero, qué se fije que el cliente llegó, con el tiempo de espera en el establecimiento. Una de las cosas más importantes es que hay dos tipos de clientes el cliente que va con una predisposición positiva al que puede hacer pasar algún error que se pueda cometer durante el servicio y el cliente que va con una predisposición negativa al cual la mínima cosa le molestaría; el boca- oreja es una manera de publicidad que va de un cliente a otro y puede ser beneficioso para nuestro negocio o a su vez puede ser la peor de las publicidades (Blasco, 2007).

## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se analiza la parte interna de la empresa así como su misión y su visión, sus objetivos, la estructura organizacional, se da revisión al FODA actual y se plantea la elaboración de un nuevo a fin de ubicarnos en el tiempo real del posicionamiento de la empresa. Así mismo se desarrolla un análisis de sus competidores directos y analizamos cuál es o podría ser la ventaja competitiva del restaurante, su benchmarking y finalmente una investigación del mercado actual y el mercado al que se proyecta el restaurante.

#### 2.1. Imagen Corporativa



*Figura 1.* Logo del Restaurante.

Tomado de la página de Facebook del Restaurante

En la presentación del logotipo de la empresa se da una mayor presencia de la cara del chivo. Así lo consideró la empresa de marketing (Mantilla Consultores) quien quiso representar al concepto del giro del negocio de una manera clara y rápida en la percepción de su imagen.

Mantilla, sin embargo escogió de entre una gran cantidad de razas caprinas, la raza Nubia, dada la singularidad de su imagen donde se destacan principalmente sus grandes orejas y también por ser una raza más conocida en nuestro medio (Fernández, 2014).

En cuanto a los colores que se destacan en el logotipo, es dado que se vincula la imagen de un animal en forma alegórica al fusionarlo con el escudo del Ecuador.

Así mismo y como complemento se modifica en la parte inferior del logotipo lo que en el Escudo del Ecuador es el hacha con la *fasce romana*, remplazándola por cubiertos, logrando crear una imagen casual y atractiva para posicionarla y relacionarla con el negocio.

Finalmente se consideró acompañar al isotipo con letras no tan formales dado que la imagen corporativa pretende ser casual.

Hernán Dávila, cuando escogió el nombre del restaurante no quería que su empresa llevara el nombre de algún sector o de una persona como los de estas empresas: Los Motes de la María, Los Ceviches de la Rumiñahui, para que los elementos pudiesen ser recordados con facilidad ante los potenciales clientes.

## **2.2. Ubicación del Restaurante**

Se encuentra ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, en la Provincia de Pichincha, situado al norte de la ciudad cerca del Parque La Carolina, en la Av. Inglaterra y Guayana esquina, teniendo como referencia la Empresa Eléctrica Quito (EEQ) y la Empresa de Agua Potable (EMAP-Q), así como el Hotel Santa María.



*Figura 2.* Ubicación del restaurante.

Tomado de la página de Facebook del Restaurante.

### 2.3. Historia del Restaurante

En septiembre del 2003 se da apertura a un pequeño salón de comida nacional en la ciudad de Quito, en el barrio La Carolina. Su nombre, Chivo Loco Restaurante y su propietario, Hernán Dávila quien en el momento ejercía el cargo de Gerente General del Hotel Quito, decidió cerca de dos años atrás realizar el emprendimiento en el negocio de la gastronomía.

Hernán habiéndose formado desde su corta edad en el negocio de la hotelería y el turismo y dada su inclinación por la especialidad de Alimentos y Bebidas fue atraído por la posibilidad de tener un negocio propio y de esta manera acercarse a su familia, encontrando un nicho de trabajo y desarrollo personal al involucrarse en la restauración.

Se mezclaron algunos conceptos de negocios en la restauración, conceptos que estaban mucho más inclinados hacia la oferta de una comida internacional

pero ante la observación e investigación del mercado, se podía concluir que más de setenta mil personas en esa época se movilizaban hacia los diferentes valles que rodean a la ciudad de Quito para consumir sobre todo la comida típica o nacional como el hornado en Los Chillos, la fritada en Cumbayá, los locros en Guayllabamba, así como la trucha en San Antonio de Pichincha. Lo que hizo que pusiera su atención en esto.

Así fue como luego de encontrar algunas notas referentes a negocios y emprendimientos y de manera especial algo que salió en la revista “Blanco y Negro” del diario el HOY, donde se mencionaba.- “Fortunas Hechas en Saguanes”. Hernán tomó la decisión de incurrir en la oferta de comida nacional, aun sin tener realmente claro si el negocio en sí, sería una cafetería o un restaurante. Lo que si estaba claro es que debía poner un diferencial en la oferta a fin de distinguir la propuesta gastronómica entre tantísimos otros establecimientos, cualquiera fuese su categoría y su clasificación y que éste diferencial gastronómico debía ser el eje para su concepto.

Nace entonces luego de una minuciosa selección entre 134 platillos típicos que se consumen en nuestro Ecuador, una corta preselección de apenas 5 de ellos y de los cuales el seco de chivo lo selecciona como su futuro ícono gastronómico tomando en cuenta algunos valores que para él eran significativos. Valores que respaldados por una fuerte voluntad personal de seguir con su emprendimiento y sumado a las características entregadas en brindar un servicio personalizado y un producto único en calidad, cantidad y precio, fueron los puntales de un crecimiento lento pero seguro en “más allá de tener un negocio, crear una empresa” como lo menciona él mismo, ha hecho que Chivo Loco Restaurante ahora luego de casi catorce años, sea un negocio rentable que al momento ha crecido con la apertura de un establecimiento más con mejores características de infraestructura a fin de lograr conquistar nuevos segmentos de mercado y entregar mayores beneficios a grupos empresariales que ya demandan de un apetitoso platillo que cada vez es más demandado.

Hernán ahora se encuentra terminando la recopilación de documentación y elaboración de manuales y documentos para prontamente ingresar al tema de

franquicias luego de que existen ya algunas propuestas al respecto y su objetivo de corto plazo es llegar a exportar dicha carne a mercados internacionales.

#### **2.4. Descripción de la Empresa**

Tomando en cuenta las diferentes tipologías las cuales se mencionan en el capítulo y considerando las descripciones o definiciones de lo que es una empresa, se puede decir que Chivo Loco Restaurante, viene a ser una microempresa de tipo familiar. Microempresa que se encuentra en el rango de tener un máximo de diez empleados. Paralelamente podríamos aportar indicando que al hablar de microempresa nos referimos a que el dueño de negocio es el emprendedor del mismo así como también el administrador, y a pesar de que la inversión no es tan alta la empresa cuenta con empleados y en algunos casos los familiares desarrollan cargos en las microempresas.

En cuanto a la mención de familiar de acuerdo a la gran mayoría de definiciones en las normatividades y constituciones de empresas y compañías, se considera así cuando más del cincuenta por ciento del capital del negocio o empresa pertenece a una familia. Tomando en cuenta como máximo que sea hasta la tercera generación. Sin embargo también es importante señalar que se identifica a una empresa como familiar cuanto la gestión o gobierno de la misma está basada en personas relacionadas con los familiares más cercanos, ejerciendo influencia y controlándola con una visión que tiene como propósito la inserción de más familiares y por supuesto la sucesión de los mandos de autoridad y control.

#### **2.5. Tipo de Restaurante**

La literatura específica sobre esto, y la investigación nos llevan a definir las clasificaciones y también las correspondientes categorizaciones de los negocios gastronómicos. Esto significa que hay una extensa variedad de productos y subproductos como ofertas de las cuales podría tomarse una

definición concreta. En este caso, el Chivo Loco es un restaurante que tiene una oferta de comida nacional y que por la oferta puntual de su carta y el manejo del concepto de su ambiente y el servicio, se convierte en Restaurante de comida nacional temático, pudiendo decirse también Restaurante temático de cocina nacional ecuatoriana.

Describiendo aún un poco más, el negocio inició con la idea de rescatar uno de los platillos emblemáticos de nuestra cultura gastronómica, aspecto que fue en realidad lo que hizo que desde un inicio se dé un diferencial en la oferta o propuesta culinaria. El platillo en mención es el seco de chivo, a partir de esto, se han ido ajustando otras propuestas de platillos pero sin que en ningún momento quite relevancia o importancia al plato estrella. Para reforzar la propuesta, el ambiente se encuentra igualmente decorado con imágenes, decoraciones y pinturas alusivas de chivos.

Uno de los aspectos a resaltar es que el dueño siempre considera importante no implementar o desarrollar el negocio en un establecimiento o área que sea insertada en edificio alguno, sino por lo contrario, su criterio es que se desarrolle en una casa que posea área verde o jardín. Considerando esto debido a que el entorno o colindancia de un jardín da una propuesta más amigable hacia el concepto de un lugar donde no se expendan comida rápida o no se dirija a un segmento específico de la modernidad innata de encontrar productos alimenticios empacados. Buscando además que sean casas que aporten con un lugar más relajado propendiendo a un encuentro entre una oferta culinaria y un ambiente agradable, encontrando tradición, cultura y sabores nacionales.

## **2.6. Tipo de Servicio**

El Tipo de servicio del Chivo Loco es tipo casual familiar, comúnmente conocido en los EEUU como un servicio mixto entre restaurante y cafetería (Sánchez, 2010). Un ejemplo de este tipo de restaurantes es *Friday'sy Tony Roma's*. En nuestro medio podemos encontrar igualmente otros negocios

gastronómicos de los cuales podemos tomar un ejemplo de este modelo de servicio como *Crepes and Waffles*, *Archie's*, etc. La validez de esto es que puede gestionar la propuesta de un producto dentro de los márgenes de un ambiente semi-formal que muy claramente no es una comida rápida ni tampoco el concepto clásico de una cafetería. Su variedad de platillos y la presentación de los mismos son justamente los factores que lo posicionan en un establecimiento de servicio casual.

Posteriormente se hará extensivo el análisis en el impacto del marketing y la operación propio del negocio al tomar en cuenta flexibilidad y sobriedad en la adopción de este modelo.

Es importante señalar que debido a la demanda del segmento de mercado ya posicionado, la gestión del negocio impone la oferta tanto de menús diarios como el encontrar opciones de carta; esto hace que el montaje de mesas sea diferente de lunes a jueves a fin de dar una mayor facilidad en el servicio, evitando colocar cubertería anticipadamente. No así a partir de viernes, sábado y domingo se realiza exclusivamente el servicio de platos a la carta y en estos días se colocan los cubiertos en la mesa ya que el cliente recibe una propuesta de servicio más formal. Lo anteriormente expuesto se justifica con la gran demanda de platillos a la carta que tanto la zona donde está ubicada el negocio demanda, así como clientes que por ser último día laborable buscan opciones diferentes a los días anteriores, encontrando justamente en el Chivo Loco Restaurante una opción de comida típica a buen precio y buen servicio. Por tres temas básicos como son prioritariamente costos, impacto ambiental y decoración o ambiente el Chivo Loco no utiliza mantelería en sus mesas.

## **2.7. Misión**

Re-crear estándares de servicio y producción que fidelicen al mercado objetivo y demandante de una cocina que rescata, promueve e incentiva las preparaciones criollas y modernas de la cocina ecuatoriana, que utilice productos sobretodo nacionales y de alta calidad a través de un personal que se desempeñe con valores de puntualidad, honestidad, respeto y superación.

## **2.8. Visión**

Expandir las operaciones de Chivo Loco Restaurante en el próximo año procurando insertarse en un centro comercial de prestigio y abriendo nuevos locales sea a través de franquicias o cadena tanto en Quito como en las ciudades de Baños y Guayaquil como referente de sabores y platillos tradicionales de la comida ecuatoriana a fin de generar nuevas plazas de trabajo y consolidar el emprendimiento como empresa emblemática ecuatoriana.

## **2.9. Objetivo General**

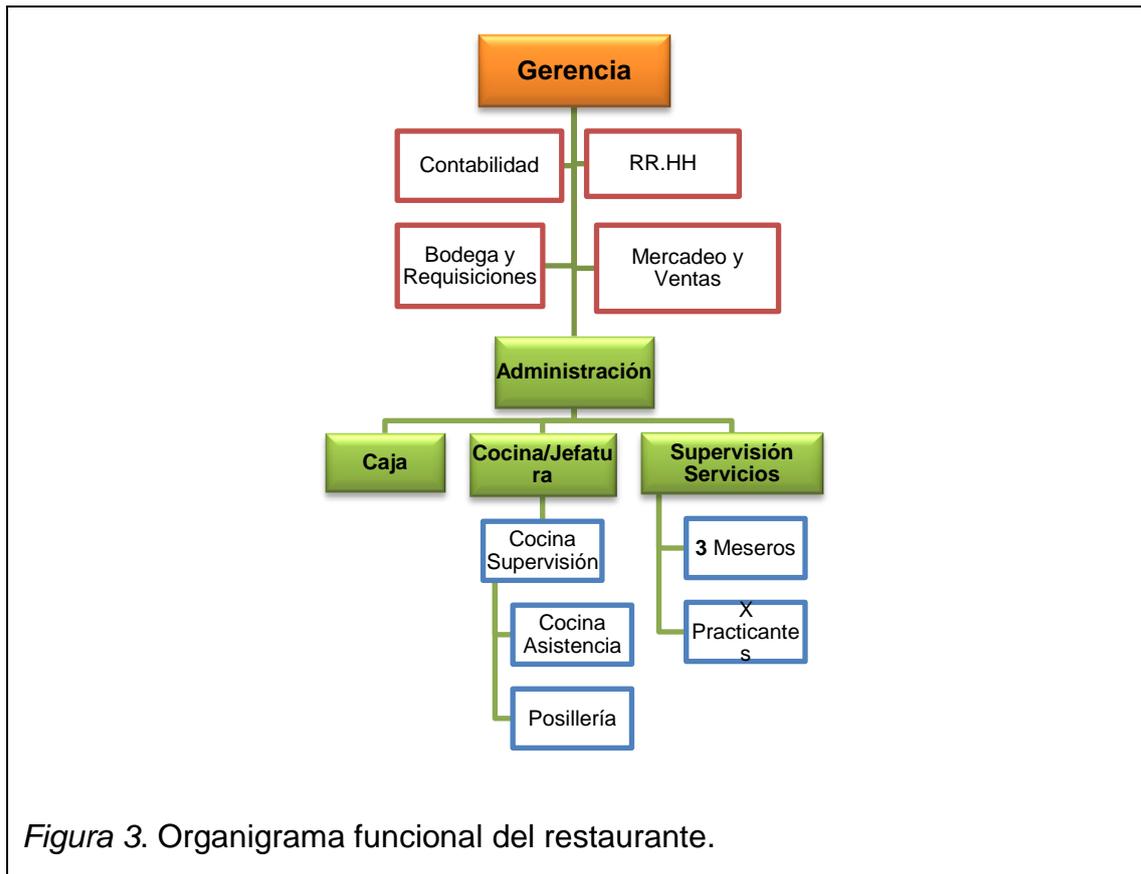
Satisfacer al cliente a través de un restaurante de comida casual y criolla que pueda ser considerado como una muy buena alternativa en la percepción de costo-beneficio a un segmento de mercado medio y medio alto en cualquier lugar donde se encuentre ubicado el Chivo Loco Restaurante.

## **2.10. Objetivos Específicos**

- Contratar un profesional formado o experimentado en el negocio de establecimientos gastronómicos.
- Formar líderes que se desempeñen como supervisores en las áreas de servicio y producción.
- Elaborar manuales de servicio, producción y manejo de bodega.
- Desarrollar el manejo de imagen corporativa.
- Crear un plan de mercadeo y ventas.
- Establecer un plan de economía de escala relacionando a los establecimientos en cadena y franquicias.
- Plantear un presupuesto de ventas a cumplirse en cada establecimiento.
- Incrementar plazas de trabajo a través de nuevos locales o nuevos emprendimientos relacionados con el producto como es la exportación del Seco de Chivo.

- Priorizar en la selección de personal a personas de bajos recursos económicos que tengan capacitaciones y/o entrenamiento en el área de alimentos y bebidas.

## 2.11. Estructura Organizacional



## 2.12. Situación Actual del Restaurante

### 2.12.1 Front Office

#### 2.12.1.1 Administrador y Cajero

- Realiza las compras diarias y verifica cuales son los productos faltantes en la bodega.
- Antes de que comience el servicio el administrador debe cerciorarse que el restaurante este nítido, y debe realizar la limpieza de su área de trabajo.

- Lleva el control de entrada y de salida de los empleados, encargado de llevar el registro de firmas.
- Controla que los empleados lleven el uniforme de la forma correcta.
- En caso de haber algún evento está encargado de supervisar el montaje de los platos y la logística del evento.
- Da la bienvenida a los clientes de forma personal e invitarles a pasar a las instalaciones del restaurante.
- En cuanto a los bienes del restaurante verifica que estén haciendo buen uso de ellos.
- Encargado de realizar los cobros en caja.
- Encargado de llenar las notas de venta.
- Encargado de ingresar datos personales de los clientes al computador.
- Se reúne con los meseros para verificar gastos y ventas realizadas ese día.

#### **2.12.1.2 Mesero**

- Al momento que llega al restaurante se encarga de abrir las ventanas del establecimiento en el área del servicio.
- Encargado de pulir la vajilla y la cristalería.
- Verificar los saleros y organizar la mesa.
- Saber el número de las mesas y conocer el orden de las mismas.
- Ayudar en el entrenamiento de nuevos meseros.
- Llevar su uniforme impecable.
- Encargado de dar la bienvenida a los clientes.
- Encargado de guiar a los clientes a la mesa.
- Saber aconsejar a los clientes de algún plato en especial.
- Encargado de recomendar postres a los clientes.
- Encargado de entregar la carta a los clientes.
- Saber manejar las comandas.
- En la cocina es el encargado de leer las comandas.
- Inspeccionar los platos antes de llevarlo a la mesa.
- Encargado de llevar los platos a la mesa.
- Estar atentos a los clientes, para atender a cualquier necesidad.

- Solicita la nota de venta al administrador del restaurante y antes de llevarla al cliente debe verificar que todo lo que haya pedido el cliente se encuentre en la nota de venta.
- Encargado de limpiar las mesas y de recoger los platos.
- Esperar a los clientes en la puerta y dar una despedida amable.

## **2.12.2 Back Office**

### **2.12.2.1 Jefe de cocina**

- Dirigir a las personas bajo su cargo.
- Controlar que el área de la cocina este limpia para poder comenzar con las actividades diarias.
- Inspeccionar y verificar porciones, decoración y limpieza de los platos.
- Realizar el menú para los empleados.
- Realizar los pedidos, y alimentos que están por agotarse en la bodega.
- En caso de haber demasiados pedidos en cocina caliente o fría, ayudar a sacar los platos de dicha área.

### **2.12.2.2 Ayudante de cocina caliente**

- Ayudar con la preparación de la comida caliente.
- Encargado de limpieza de la cocina.
- Realizar *mise and place* de los alimentos que va a utilizar.
- Mantener bien organizada su área de trabajo.
- Encargado de preparar alimentos que se fríen y que van a la plancha.
- En caso de menú es el encargado de preparar las sopas.
- Encargado de verificar al final de la jornada que los alimentos que se usaron ese día sean suficientes para el día, en caso contrario dar conocimiento al jefe de cocina para realizar el pedido.
- Al final del día debe limpiar su área de trabajo.

### **2.12.2.3 Ayudante de cocina fría**

- Encargado de limpieza de su área de trabajo.
- Realizar el *mise and place* diario.
- Encargado de realizar las ensaladas y las guarniciones.
- Encargado de preparar los jugos.
- Realizar al final del día una lista de las cosas que le falta y eso coordinar con el jefe de cocina.

### **2.12.2.4 Posillero o Steward**

- Encargado de lavar los platos y utensilios sucios.
- Mantener su área de trabajo limpia y organizada.
- Encargado al final de la jornada de lavar ollas usadas en el diario.

## 2.13. Análisis FODA

Tabla 1. Análisis FODA del Restaurante Chivo Loco

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <p><b>Fortalezas (F)</b></p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Restaurante ya conocido en el mercado.</li> <li>○ Reconocimiento de calidad a la cocina Ecuatoriana.</li> <li>○ Se maneja mucho el marketing de boca a boca.</li> <li>○ El propietario conoce del negocio.</li> <li>○ Existe un posicionamiento temático de comida nacional.</li> <li>○ Existe personal de planta capacitados a través de seminarios y cursos.</li> </ul>   |
| <p><b>Oportunidades (O)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No existen cerca del lugar restaurantes que se dediquen a la misma actividad.</li> <li>○ Colindan empresas públicas y privadas.</li> <li>○ Se ofrece adicionalmente el servicio de almuerzos como una alternativa de bajo costo y como opción tipo "combo" en relación a la opción carta.</li> <li>○ Existe un creciente desarrollo de población ejecutiva en la zona por nuevas edificaciones y nuevas empresas re-ubicadas en el sector.</li> </ul> |
| <p><b>Debilidades (D)</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No existe una adecuada difusión de la imagen y del negocio hasta el momento.</li> <li>○ No existe un espacio adecuado para el crecimiento de bodega.</li> <li>○ Cuenta con un área de producción muy reducido.</li> <li>○ Existe una gran rotación en el personal de servicio.</li> <li>○ En días de ocupación máxima el establecimiento no llega a cubrir la gran demanda de clientes, debido a su espacio limitado.</li> </ul>                      |
| <p><b>Amenazas (A)</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No existe una promoción y comunicación clara de 2 nuevos parqueaderos ya abiertos a media cuadra de distancia.</li> <li>○ Debido a una alta demanda de menús ejecutivos, el restaurante se satura y pierde clientes que desean consumir carta.</li> <li>○ El predio donde se encuentra implantado el restaurante no es de propiedad del dueño del negocio.</li> <li>○ No cuenta con espacio suficiente para el parqueadero.</li> </ul>                |

## 2.14. Análisis de Competitividad

Según el estudio realizado a la competencia del restaurante El Chivo Loco se llegó a determinar que el mismo tiene el menor precio en el mercado; siendo este un valor de \$12.80 incluido el IVA.

A comparación de la competencia que tiene un precio elevado, los mismos fueron analizados en una visita a cada uno de los restaurantes, los precios de la competencia son los siguientes:

Tabla 2. Análisis de competitividad de precios del Seco de Chivo.

| Nombre de la Competencia    | Cheque promedio (incluye IVA) |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Mi Cocina                   | \$17.70                       |
| Honey&Honey                 | \$14.90                       |
| Rincón La Ronda Restaurante | \$18.00                       |

Tabla 3. Análisis de competitividad de aspectos generales

|                              |  |  |  |  | Conclusión |
|------------------------------|---|---|---|--|------------|
| <b>Atributos de Producto</b> |   |   |   |  |            |
| Presentación                 | D   | F   | D   | F  | CC+        |
| Gramaje(cantidad proteica)   | D   | D   | D   | F  | VC         |
| Tipo de servicio             | F   | F   | D   | F  | CC+        |
| Calidad del producto         | O   | F   | O   | F  | CC+        |

Continuación, Tabla 3.

| <b>Atributos de Precio</b>    |   |   |   |   |     |
|-------------------------------|---|---|---|---|-----|
| Precio Justo                  | D | D | D | F | VC  |
| Opciones de pago              | O | O | O | D | A   |
| <b>Atributos de Plaza</b>     |   |   |   |   |     |
| Ambiente                      | F | F | D | F | CC+ |
| Cercanía                      | F | D | O | F | CC+ |
| Parqueadero                   | D | F | F | A | A   |
| <b>Atributos de Promoción</b> |   |   |   |   |     |
| Descuentos                    | A | A | A | A | O   |
| Promociones                   | F | D | D | F | CC+ |

Tabla 4. Descripción del tipo de calificación

|                       |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Se Comparte una F     | Característica Común Positiva (CC+) |
| Todos tienen F        | Característica Común Positiva (CC+) |
| Solo el restaurante F | Ventaja Competitiva (VC)            |
| Se Comparte una D     | Debilidad (D)                       |
| Solo nosotros D       | Amenaza (A)                         |
| Todos tienen D        | Oportunidad (O)                     |
| Todos tienen A        | Oportunidad (O)                     |

De acuerdo a los resultados del análisis se concluye que Chivo Loco es un restaurante puntualmente temático demandado, en su mayor parte por la propuesta de un plato de alta calidad y a bajo precio.

Fortaleciendo lo anteriormente dicho, se debe tomar en cuenta como otro aspecto positivo que aporta a la recurrencia y fidelización de sus clientes, la porción y gramajes tanto de la proteína como de los demás alimentos que componen los platos.

## **2.15. Ventaja Competitiva**

Para desarrollar una ventaja competitiva que sea efectiva se tomará de guíalos siguientes enfoques:

- Ser el más económico del mercado en relación a su competencia
- Ofrecer mejor sabor y calidad del producto
- Adecuar la oferta a tu cliente (Luer, 2012).

Se llega a la conclusión que el restaurante Chivo Loco cuenta con una ventaja competitiva frente a sus clientes, y además aplica los 3 enfoques que se mencionaron anteriormente. Es el más barato del mercado en comparación a su competencia, ejemplo de esto podríamos citar al restaurante Rincón La Ronda. No existen cerca del lugar restaurantes que se dediquen a la misma actividad.

De esta manera, Chivo Loco restaurante una vez confirmado su posicionamiento en el mercado, con su plato estrella que es el seco de chivo, ya ha incurrido en la creación de un nuevo plato que es de autoría del dueño del restaurante: una fusión entre el seco de chivo y guatita. Finalmente existe la proyección siempre de satisfacer tanto a un nicho de mercado de clase media a clase media alta y todos sus productos y sus servicios están dirigiéndose a complacer la oferta de su segmento en el día a día.

## 2.16. Benchmarking

En el Chivo Loco se está pensando implementar un menú para niños lo cual se convertiría en un soporte de oferta más al cliente, sin que esto realmente sea algo nuevo. Sin embargo podemos observar que esta estrategia se la realiza en algunos de los establecimientos cualquiera sea su clasificación o categoría por lo que esto no es más que interpretar como la aplicación de una herramienta conocida como benchmarking.

Algunos de los restaurantes más conocidos que cuentan con un menú para niños son: *Lucia Pie House & Grill*, *McDonald's*, *Sport Planet*, *Crepes and Waffles*, *Tony Roman's*.

En el Chivo Loco al igual que otros establecimientos gastronómicos, se está implementando la propuesta de un menú para niños, parecido a la cajita feliz de la empresa *McDonald's* pero con la diferencia que en esta cajita va a ver un muñequito de un chivo como regalo independientemente de lo que pidan los niños, para de esta manera atraer y prestar el servicio adicional a los clientes más pequeños del restaurante.

Adicionalmente, se quiere implementar también en el benchmarking del restaurante Chivo Loco un lunch box para ejecutivos y en la cadena a la que se asemejaría es a *Kentucky Fried Chicken* (KFC). De igual manera se daría este servicio pensando en el tiempo de los ejecutivos que visitan Chivo Loco Restaurante y que generalmente visitan las instalaciones de lunes a jueves y, en ciertos días la aglomeración de gente es demasiada entonces pensando en los clientes ejecutivos se desea implementar este servicio para satisfacer a todo el nicho de mercado que maneja el restaurante. Se espera implementar fundas y tarrinas con el logo de la empresa.

La implementación de marcas y logotipos de forma asociativa a la imagen y operatividad del Chivo Loco como por ejemplo: el destacar que el propietario es parte de la Asociación y La Mesa de los Chefs, la promoción de marcas de

vinos y cervezas compartiendo espacios de publicidad promoverá estratégicamente al negocio, entre otros.

## **2.17. Investigación de Mercado Actual y Mercado Proyectado**

### **2.17.1. Mercado Actual**

El mercado que se maneja actualmente en el restaurante es: de lunes a jueves ejecutivos entre los 25 años en adelante y esto se llega a saber gracias a la base de datos que existe en el restaurante, y además de un balance entre géneros de las personas las cuales visitan el restaurante.

Los fines de semana siendo viernes, sábado y domingo son de tipo familiar, personas de la tercera edad y en algunos de los casos los mismos ejecutivos. Sin embargo para la muestra se tomaron de referencia edades de 25 a 64 años las cuales representan 1,206.212 personas en la ciudad de Quito, estos datos se obtuvieron del Inec(INEC, 2010).

### **2.17.2. Mercado Proyectado**

Para el mercado proyectado se tiene pensado realizar en el Restaurante Chivo Loco el servicio de *delivery*, que consiste en entregar alimentos, productos o servicios de una empresa al cliente o al consumidor de la misma en el lugar donde éste se encuentre (Red El Comercio, 2013). Para la implementación de este servicio se debe tomar en cuenta las necesidades de los clientes y los procedimientos que se debe entregar hasta que el producto llegue al consumidor final. La ventaja del *delivery* es que si los clientes no disponen el tiempo suficiente para ir a comer al restaurante, se les ofrece este servicio. La desventaja es que en el proceso se puede echar a perder los alimentos y se da poca atención a los detalles.

Otra de las propuestas que se quiere implementar en el mercado proyectado es el servicio de desayunos para ejecutivos que se encuentran en el perímetro de

la zona del restaurante y se está haciendo conocer en empresas como son: el Agua Potable y la Empresa Eléctrica.

A corto plazo, el Chivo Loco tiene pensado expandir sus operaciones principalmente en las ciudades de Baños y en Guayaquil, trabajando en base a franquicias para de esta manera seguir expandiendo el negocio a nivel nacional.

### CAPITULO III

#### 3. HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y EL DESARROLLO DE ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL RESTAURANTE CHIVO LOCO

En este capítulo se empleará como herramienta la certificación *Smart Voyager Express*, ya que es un nuevo modelo de gestión que se implementa en la ciudad de Quito por la empresa Quito Turismo. Con los puntos que se va analizar, se podrá llegar a concluir cuáles son las fallas del establecimiento, a partir de esa información se desarrollará la propuesta de mejoramiento además de los estándares y procedimientos que debe seguir el mismo.

##### 3.1. Smart Voyager Express

Esta norma tiene como objetivo guiar a los pequeños y medianos hoteles, hostales, restaurantes y bares a desarrollar un turismo sostenible el cual sea amigable con el planeta, siendo que esta norma aplica para los establecimientos los cuales quieren realizar cambios grandes en la organización y no represente una inversión demasiado costosa. Cuando se quiere emplear esta norma no se necesita de una persona externa de la empresa, porque la puede realizar el mismo administrador o el dueño del restaurante (Smart Voyager Certified, 2010).

En este caso, el objetivo de aplicar esta norma en el Departamento de Alimentos y Bebidas, es ayudar a los dueños o administradores a incorporar parámetros sociales, ambientales y de buenas prácticas con un nuevo modelo de gestión que está enfocado a un desarrollo sostenible, para poder postularse a la obtención del Certificado de la *Smart Voyager Express* (Smart Voyager Express, 2013).

La Fundación de Conservación y Desarrollo (C&D) explica que las empresas, las cuáles se han certificado con la norma *Smart Voyager Express* han tenido

cambios radicales en las mismas, ya que producen mayores resultados positivos en el mejoramiento de sus procesos, en tener trabajadores dedicados y productivos para el establecimiento además que este tipo de empresas certificadas, son las más buscadas por clientes y consumidores y de esta manera pueden implementar buenas prácticas que sean amigables con el planeta (Smart Voyager Express, 2013).

Las dimensiones que se evalúan dentro de la norma son las siguientes: “lineamientos estratégicos, protección y conservación ambiental, seguridad, desarrollo socioeconómico y calidad del servicio” (Smart Voyager Express, 2013).

Una escala de valoración se usa para evaluar la norma y saber si se cumplen con los parámetros. Se toma en cuenta la siguiente calificación (Smart Voyager Express, 2013):

Tabla 5. Escala de valoración de la norma Smart Voyager Express

| Escala              | Valor |
|---------------------|-------|
| Cumple              | 1     |
| Cumple Parcialmente | 0.5   |
| No Cumple           | 0     |
| No Aplica           | -     |

A partir del resultado obtenido del restaurante se procede a realizar una tabla de valoración para saber en qué estado se encuentra el restaurante actualmente.

Tabla 6. Tabla de valoración del estado del restaurante

| Porcentaje | Puntaje | Estado    |
|------------|---------|-----------|
| 100%-75%   | 116-90  | Excelente |
| 74%-50%    | 60-89   | Muy Bueno |
| 49%-25%    | 30-59   | Bueno     |
| 24%-0%     | 0-29    | Malo      |

Tabla 7. Cuadro de Valoración de la Smart Voyager Express aplicada al Restaurante Chivo Loco

| <b>Dimensiones, Criterios e Indicadores</b>             |                     |                  |                     |
|---|---------------------|------------------|---------------------|
| <b>1. Dimensión Lineamientos Estratégicos</b>           |                     |                  |                     |
| <b>Criterio General</b>                                 |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>  | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 1   | 0,5                 | 7                | 1                   |
| 2   | 0,5                 | 8                | 1                   |
| 3   | 0                   | 9                | 1                   |
| 4   | 1                   | 10               | 1                   |
| 5   | 1                   | 11               | 1                   |
| 6   | 1                   | -                | -                   |
| <b>2. Dimensión Protección y Conservación Ambiental</b> |                     |                  |                     |
| <b>Criterio Consideraciones Generales</b>               |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>  | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 12  | 1                   | 14               | 1                   |
| 13  | 0,5                 | -                | -                   |
| <b>Criterio Energía</b>                                 |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>  | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 15  | 1                   | 18               | 0,5                 |
| 16  | 0                   | 19               | 0                   |
| 17  | 1                   | -                | -                   |
| <b>Criterio Biodiversidad</b>                           |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>  | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 20  | 1                   | 23               | 0,5                 |
| 21  | 1                   | 24               | 1                   |
| 22  | 1                   | -                | -                   |
| <b>Criterio Aire</b>                                    |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>  | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 25  | -                   | 26               | -                   |

Continuación, Tabla 6.

| <b>Criterio Agua</b>                     |                     |                  |                     |
|--|---------------------|------------------|---------------------|
| <b>Indicador</b>                         | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 27                                       | 1                   | 30               | 0                   |
| 28                                       | 0,5                 | 31               | 0                   |
| 29                                       | 0                   | -                | -                   |
| <b>Criterio Contaminación y Desechos</b> |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                         | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 32                                       | 0                   | 36               | 1                   |
| 33                                       | 1                   | 37               | 1                   |
| 34                                       | 1                   | 38               | 1                   |
| 35                                       | 0,5                 | -                | -                   |
| <b>Criterio Ruido</b>                    |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                         | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 39                                       | 1                   | 41               | 1                   |
| 40                                       | -                   | -                | -                   |
| <b>Criterio Suelo</b>                    |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                         | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 42                                       | -                   | 43               | -                   |
| <b>3.Dimensionión Seguridad</b>          |                     |                  |                     |
| <b>Criterio Personal</b>                 |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                         | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 44                                       | 0,5                 | 46               | 0,5                 |
| 45                                       | 0                   | -                | -                   |
| <b>Criterio Instalaciones</b>            |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                         | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 47                                       | 0,5                 | 52               | 1                   |
| 48                                       | -                   | 53               | 1                   |
| 49                                       | 1                   | 54               | 0,5                 |
| 50                                       | 1                   | 55               | 1                   |
| 51                                       | 1                   | 56               | 0,5                 |

Continuación, Tabla 6.

| <b>Criterio Catástrofes y Accidentes</b>        |                     |                  |                     |
|---|---------------------|------------------|---------------------|
| <b>Indicador</b>                                | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 57  | 0,5                 | 59               | 0                   |
| 58  | -                   | -                | -                   |
| <b>Criterio Señalética</b>                      |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                                | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 60  | 1                   | -                | -                   |
| <b>4. Dimensión, Desarrollo, Socioeconómico</b> |                     |                  |                     |
| <b>Criterio Comunidad</b>                       |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                                | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 61  | -                   | 64               | -                   |
| 62  | 1                   | 65               | -                   |
| 63  | -                   | 66               | 0                   |
| <b>Criterio Patrimonio</b>                      |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                                | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 67  | -                   | 68               | -                   |
| <b>5. Dimensión Calidad del Servicio</b>        |                     |                  |                     |
| <b>Criterio Insumos</b>                         |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                                | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 69  | 1                   | 72               | 0,5                 |
| 70  | 1                   | 73               | 1                   |
| 71  | 1                   | 74               | 1                   |
| <b>Criterio Personal</b>                        |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                                | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 75  | 1                   | 79               | -                   |
| 76  | 1                   | 80               | 1                   |
| 77  | 0,5                 | 81               | 0,5                 |
| 78  | 1                   | -                | -                   |

Continuación, Tabla 6.

| <b>Criterio Alimentos y Bebidas</b> |                     |                  |                     |
|-------------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| <b>Indicador</b>                    | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 82                                  | 1                   | 94               | 1                   |
| 83                                  | 1                   | 95               | 1                   |
| 84                                  | 1                   | 96               | 0,5                 |
| 85                                  | 1                   | 97               | 1                   |
| 86                                  | 0,5                 | 98               | 0                   |
| 87                                  | 1                   | 99               | 1                   |
| 88                                  | 0,5                 | 100              | 0,5                 |
| 89                                  | 1                   | 101              | 0,5                 |
| 90                                  | 1                   | 102              | 1                   |
| 91                                  | 1                   | 103              | 0                   |
| 92                                  | 1                   | 104              | 0,5                 |
| 93                                  | 0,5                 | -                | -                   |
| <b>Criterio Instalaciones</b>       |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                    | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 105                                 | 1                   | 109              | 1                   |
| 106                                 | -                   | 110              | 0                   |
| 107                                 | 1                   | 111              | 0                   |
| 108                                 | 1                   | -                | -                   |
| <b>Criterio Servicio</b>            |                     |                  |                     |
| <b>Indicador</b>                    | <b>Calificación</b> | <b>Indicador</b> | <b>Calificación</b> |
| 112                                 | 1                   | 115              | 1                   |
| 113                                 | 1                   | 116              | 0                   |
| 114                                 | 1                   | -                | -                   |

NOTA: Para ver las preguntas de los indicadores, se encuentran adjuntas en el Anexo Número 4.

La suma de todas las preguntas realizadas anteriormente dio como resultado:  
74.5

El resultado porcentual de la Tabla 6, está dado por:

Total preguntas: 116

Sumatoria de Preguntas: 74.5

Equivalente porcentual: 100%

|      |      |
|------|------|
| 116  | 100% |
| 74.5 | X    |

$$x = \frac{74.5 * 100}{116} ; x = 64.22\%$$

El resultado potencial obtenido es de 64.22% lo que según la tabla de valoración indica que el Restaurante Chivo Loco se encuentra en categoría: Muy Buena.

### 3.2. **Blueprint en el área de Servicio**

El *blueprint* en el área de servicio permite saber de manera gráfica como están los procesos en el restaurante, para poder identificar errores que exista en esta área. El gráfico del *blueprint* se encuentra en la siguiente página en la tabla número 4.

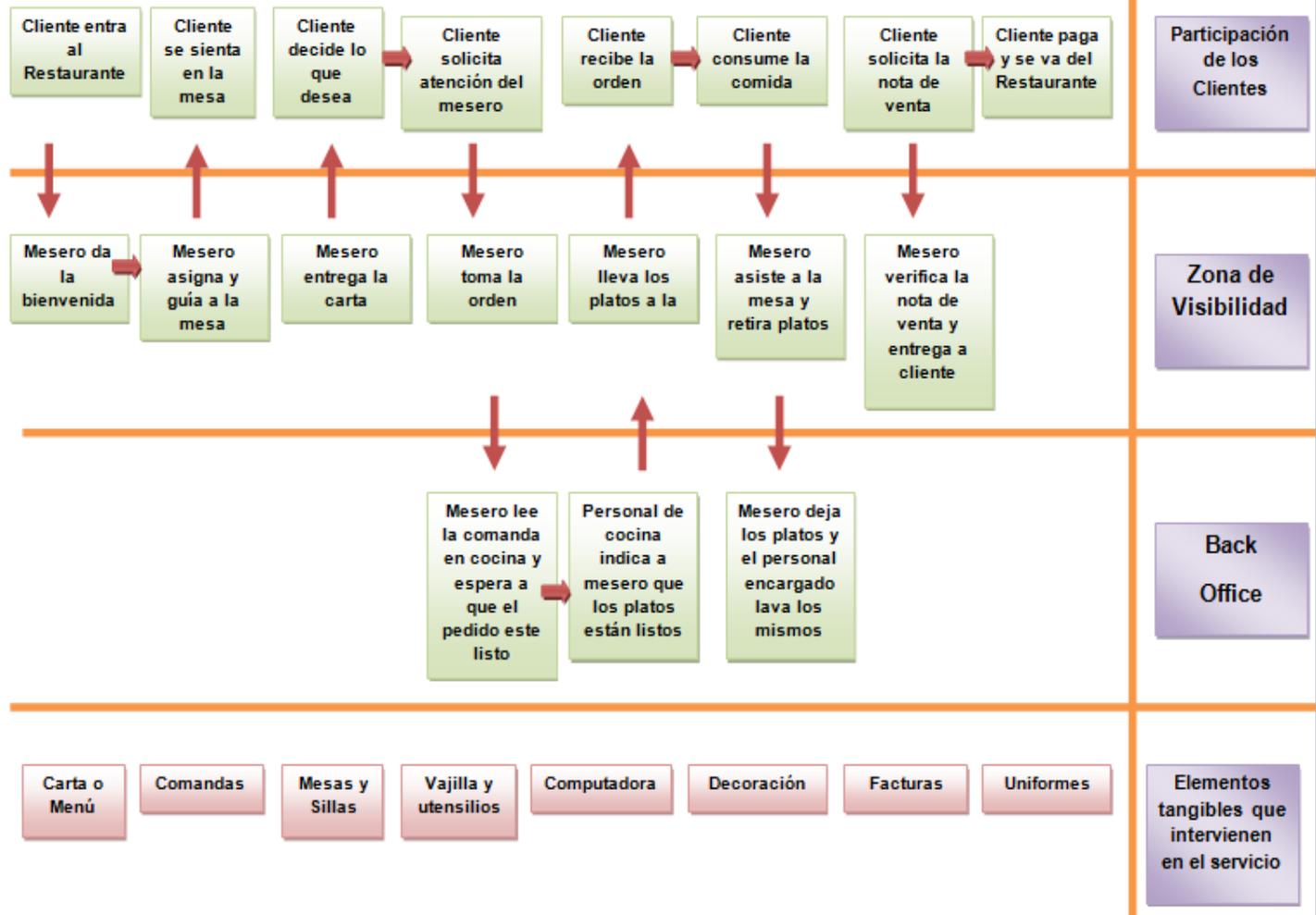


Figura 4. Blueprint actual del restaurante en cuanto a servicio

Los errores encontrados son:

- No se envía los alimentos calientes solicitados en platillos precalentados previamente, lo cual asistiría de mejor manera la calidad de los mismos.
- El mesero no siempre supervisa el estándar de montaje del platillo proveniente de cocina, lo que podría ser un error al momento del servicio debido a que puede faltar alguno de los elementos que integran el plato.

En el *blueprint* se encontraron únicamente dos errores, ya que siempre se realiza un protocolo de servicio al cliente, como el que se ve en el gráfico del mapa de procesos del restaurante.

NOTA: Se puede observar en el mapa de procesos o *blueprint*, que el restaurante no entrega facturas, solo se maneja con notas de venta ya que tiene autorización del SRI y maneja el sistema RISE.- “ un nuevo régimen de incorporación voluntaria que reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales” (SRI,2015).

### **3.3. Modelo de Encuesta a realizar a clientes frecuentes del Restaurante Chivo Loco**

La encuesta que se va a realizar a los clientes es para saber cómo ellos perciben la calidad del servicio y saber exactamente en lo que hay que mejorar.

#### **3.3.1. Población y Muestra**

Para esta investigación la población que se va a tomar como base son las personas que oscilan entre los 25 y 64 años de edad en la ciudad de Quito, las mismas que poseen ya una fuente de ingresos para sustentar cierto tipo de gastos.

Según el Departamento de Matemáticas, de la Universidad de las Américas (2014), la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Donde,  $n$  = muestra,  $N$  = población,  $E^2$  = error que puede estar entre el 3% y el 5%.

La población es de: 1,206.212 personas, y estas cifras son pertenecientes a la página oficial del Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos (INEC, 2014).

Cuando,  $E = 0.04$ , entonces

$$n = \frac{1,206.212}{0.04^2(1,206.212-1)+1} = \frac{1,206.212}{1,930.937}$$

Lo que da un resultado de  $n=624$ , que significa 624 encuestas a realizar.

### 3.3.2. Procedimiento

Se realizará las encuestas en las instalaciones del Chivo Loco; de lunes a jueves a un segmento ejecutivo y los fines de semana de viernes a domingo a un segmento familiar. La encuesta es para conocer cómo los clientes evalúan calidad en dicho establecimiento.

Acto seguido se realizará la tabulación de los datos, y al análisis de los mismos, para proceder a presentar los resultados de la información recolectada en las encuestas.

El modelo de encuesta utilizado es el siguiente:

#### Encuesta de Calidad en el Servicio

Edad:

18-25 ( )      26-35 ( )      36-45 ( )      45-adelante ( )

Actividad Actual: \_\_\_\_\_

La siguiente encuesta le tomará solo 1 minuto de su tiempo y nos ayudará a mejorar y/o verificar el servicio de este Restaurante. Marque con una X las casillas en blanco y recuerde que tiene una escala de valoración:

|           |                                    |
|-----------|------------------------------------|
| Muy Bueno | Cumple al 100% sus expectativas.   |
| Bueno     | Cumple en un 80% sus expectativas. |
| Regular   | Cumple en un 50% sus expectativas  |
| Malo      | No cumple sus expectativas.        |

1. ¿Qué tal le parece la atención en este establecimiento?

Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

2. ¿Qué le parece el sabor de los alimentos que se acaba de servir?

Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

3. ¿Qué le parece el precio de los platos a la carta en relación a la calidad?

Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

4. ¿Influye la ambientación del local en su decisión de venir?

SI ( ) NO ( )

5. ¿El tiempo con el que fue atendido fue?

Rápido ( ) Optimo ( ) Normal ( ) Lento ( )

6. ¿Recomendaría usted a otras personas para que visiten nuestro restaurante? (Si su respuesta es NO, explíquenos por qué)

SI ( ) NO ( )

---

Su aporte es importante para el mejoramiento y nuestro camino a la excelencia

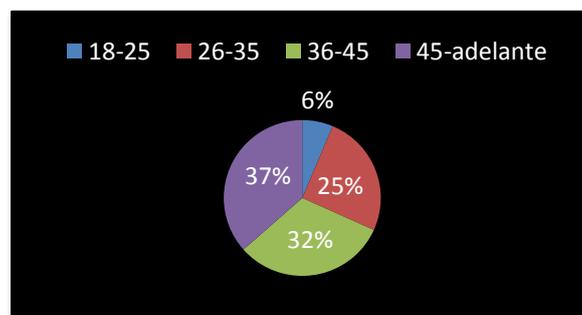
GRACIAS

### 3.3.3. Tabulación de Encuestas

Las encuestas se realizaron a 63 personas, las cuales visitan el restaurante frecuentemente, para saber con exactitud qué opinan los clientes de la calidad del servicio del establecimiento.

- o Edad:

Según la encuesta realizada se llega a la conclusión que las personas que oscilan entre los 45 años de edad en adelante, son las que más visitan el establecimiento ya que representan un 37% de 100%.



*Figura 5. Porcentaje de edad de encuestados*

- o ¿Qué tal le parece la atención en este establecimiento?

Para los clientes la atención en este establecimiento es calificada como muy buena, porque los meseros son atentos, están pendientes de cualquier requerimiento y la atención es personalizada.

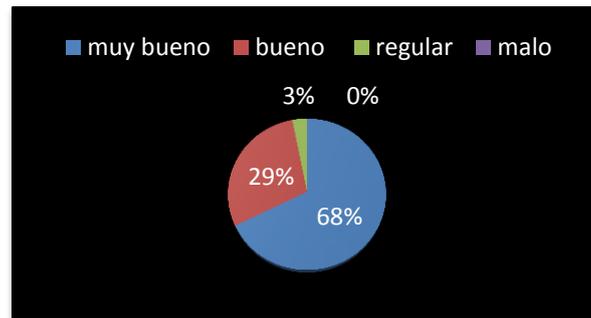


Figura 6. Percepción en cuanto atención

- ¿Qué le parece el sabor de los alimentos que se acaba de servir?

Las personas que fueron encuestadas califican al sabor de los alimentos como muy bueno porque al momento del servicio los alimentos llegan calientes, los ingredientes son frescos y el sabor siempre es el mismo.

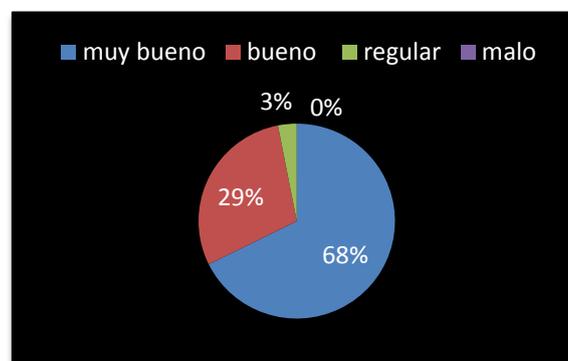


Figura 7. Percepción de sabor de los alimentos

- ¿Qué le parece el precio de los platos a la carta en relación a la calidad?

La percepción del precio en relación a la calidad fue calificada como buena y corresponde al 62% de los encuestados; seguido del 32% que lo calificó como muy bueno y un 12% de los clientes lo calificaron como regular.

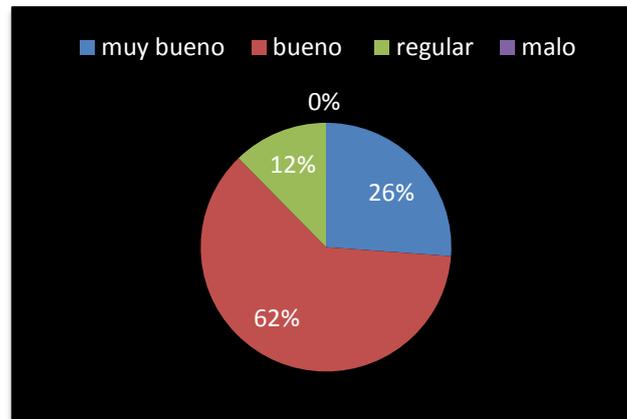


Figura 8. Precio en relación a la calidad.

- ¿Influye la ambientación del local en su decisión de venir?

Para la mayoría de personas encuestadas la ambientación del restaurante sí influye para que ellos visiten el mismo, porque se sienten cómodos, con buena música, con decoraciones innovadoras y un ambiente acogedor.

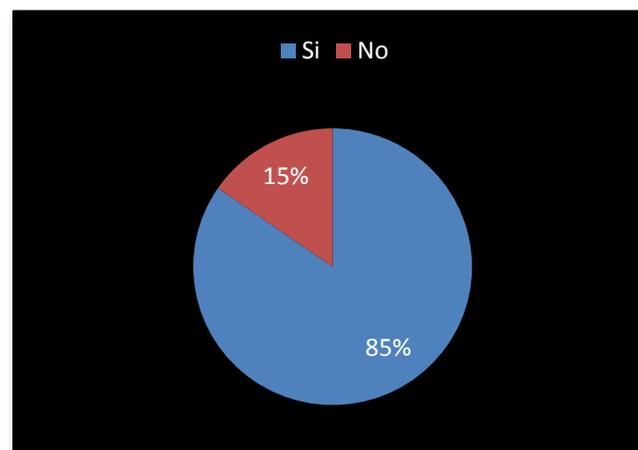


Figura 9. Ambientación del restaurante.

- ¿El tiempo con el que fue atendido fue?

La percepción de servicio en relación al tiempo fue calificada por la mayoría de personas encuestadas como rápido, representando un 37%, para las demás personas el tiempo con que le atienden en el restaurante es óptimo y normal.

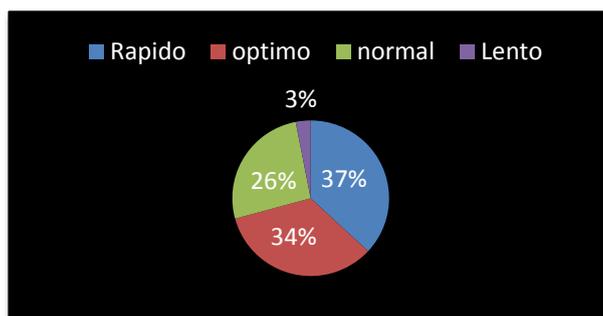


Figura 10. Tiempo de servicio

- ¿Recomendaría usted a otras personas para que visiten nuestro restaurante?

La mayoría de las personas encuestadas indicaron que si recomendarían el restaurante representando un 98% de 100%. Un 2% de los encuestados indicó que no recomendarían el restaurante y las razones serán analizadas en el siguiente capítulo para poder mejorar y llegar a la excelencia.

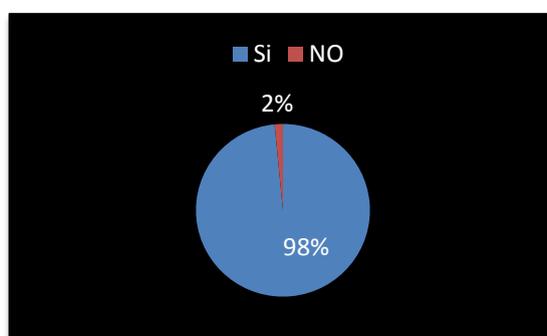


Figura 11. Clientes recomendarían el restaurante.

## CAPITULO IV

### 4. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Para el diseño de las propuestas de mejoramiento se tomará en cuenta el análisis realizado en el capítulo anterior. En el presente capítulo se va a presentar cómo se realizarán las propuestas de mejoramiento de cada uno de los errores antes mencionados.

#### 4.1. Propuesta de mejoramiento desarrollada en base a los errores encontrados en el 'Smart Voyager Express'

##### 4.1.1. Dimensión Lineamientos Estratégicos

Criterio General:

- El restaurante cuenta con políticas, pero éstas no son recopiladas en un manual y no tienen conocimiento todos los trabajadores.
- Dentro del manual que falta en el restaurante se debe implementar la misión, la visión, los objetivos y una lista de obligaciones laborales según el puesto de cada persona.
- Se debe capacitar al personal y a los directivos en las distintas actividades dentro de la empresa.

##### 4.1.2. Dimensión, Protección y Conservación Ambiental

Criterio General:

- Se debe implementar metas de reducción para el consumo de servicios básicos como son agua y luz, y esto se lo debe realizar en un período mensual, con las consideraciones propias de cotejar con una mayor o menor productividad o venta en el período.

Criterio Energía:

- Añadir en el restaurante un registro en el cual se rastree cada inspección según un cronograma de tiempo que se lo propone de acuerdo a cada área o tipo de equipo o herramienta.

- Se debe poner en conocimiento de los clientes que la empresa está realizando una campaña de ahorro de energía y esto lo podemos realizar mediante la página web del restaurante o mediante material impreso, se va a comenzar la campaña por los empleados de la empresa los cuales deberán prender las lámparas únicamente cuando el servicio comience siendo esto de 11:00 a 16:00 horas.
- Se debe implementar letreros que indiquen qué se debe hacer para ahorrar energía, tanto en el restaurante como en las áreas operativas y en los servicios públicos. Un ejemplo de esto sería que se apague las luces cuando las personas salgan de los baños.

#### Criterio Agua:

- En el área de uso público el restaurante debe contar con griferías y sanitarios ahorradores.
- Se debe realizar inspecciones mensuales de las instalaciones eléctricas y posibles fugas de agua o el deterioro de lava manos o inodoros.
- Se debe implementar un programa el cual promueva el ahorro del agua y este debe ser conocimiento de la empresa. Así como también de los clientes del restaurante.

#### Criterio Contaminación y Desechos:

- Se debería llevar un registro de los platos y cubiertos desechables para comprar lo necesario y de esta manera llevar un stock mínimo.
- En cuanto a los desechos se debe implementar tachos de basura, en los cuales se pueda clasificar la basura orgánica, papel y cartón, plástico, vidrio y basura común.

### **4.1.3. Dimensión Seguridad**

#### Criterio Personal:

- En el restaurante se debe implementar un reglamento de higiene y seguridad ocupacional que sea de conocimiento de personal operativo y administrativo.

- Se debe capacitar a los empleados en temas de salud y seguridad ocupacional en caso de algún accidente dentro de las instalaciones del restaurante.
- El personal de cocina especialmente debe contar con los equipos de seguridad y protección como por ejemplo: guantes de látex en casos especiales como cortaduras.

#### Criterio Instalaciones:

- La empresa debe contar con un lugar especializado para guardar sustancias tóxicas o peligrosas como pueden ser los combustibles.
- Dentro y fuera del restaurante las instalaciones eléctricas deben estar cubiertas con canaletas o entubadas y no debe haber cables expuestos o cajones de luz abiertos.
- La empresa debe contar con un detector de fuga de gas para evitar cualquier tipo de accidente, al igual que extintores.

#### Criterio Catástrofes y Accidentes:

- El restaurante debe diseñar un plan de emergencias que sea de conocimiento del personal administrativo y debe tener señalado rutas de evacuación por posibles amenazas.
- Se debe realizar semestralmente simulacros de primeros auxilios y de desastres naturales.

#### **4.1.4. Dimensión Desarrollo Socioeconómico**

##### Criterio Comunidad

- Se deberá buscar proveedores locales los cuales cuenten con productos orgánicos.

#### 4.1.5. Dimensión Calidad del Servicio

##### Criterio Insumos:

- La empresa debe contar con un kardex y un inventario electrónico (Excel) actualizado de los equipos, mobiliario, y productos, los cuales son utilizados diariamente (platos trincheros, cucharas, vasos, etc.)

##### Criterio Personal:

- El restaurante debe contar con un manual que sea de conocimiento del personal operativo donde conste cuáles son las tareas necesarias que debe realizar cada persona dentro del restaurante.
- El personal del restaurante debería llevar un distintivo de identificación personal.

##### Criterio Alimentos y Bebidas:

- El restaurante debe contar con un dispensador de desinfectante y uno de jabón líquido en el área de cocina.
- Para realizar la manipulación de los alimentos en la producción se debe utilizar los utensilios necesarios como pinzas, tenazas, cucharas y guantes desechables.
- Las tablas de cortar y los utensilios cuando se corta pollo, pescado o carne crudas deben ser a más de lavadas, desinfectadas después de su uso y se deben comprar tablas de colores para evitar la contaminación cruzada.
- Se debe llevar un control en el cual se realice un mantenimiento periódico a los congeladores y refrigeradores.
- Las paredes, los techos y pisos de la cocina y de las bodegas deben estar pintadas de un color claro, no debe haber grietas y se debe mantener limpia siempre.
- Las paredes en el área de cocina deben estar cubiertas con baldosa blanca dos metros de altura.
- Se debe capacitar al personal en el área de almacenamiento de alimentos, así como también en el almacenaje, la manipulación la preparación de los alimentos y la conservación de los mismos.

- La cocina debe contar con un motor que permita a los ductos de ventilación o extractores sacar el humo y los olores concentrados en esta área.

#### Criterio Instalaciones:

- El lava vajillas debe ser amplio y debe contar por lo menos con 2 pozos y deben ser de acero inoxidable.
- La empresa debe implementar una rampa para personas con discapacidad al ingreso del restaurante.

#### Criterio Servicio:

- Se debe aplicar de manera cíclica una encuesta para conocer el grado de satisfacción del cliente en cuanto al servicio del restaurante, este control se lo realizará una vez cada tres meses y se irá evaluando con las encuestas anteriores para saber si los clientes están satisfechos con el servicio o tienen alguna sugerencia para mejorarlo.

## **4.2. Propuestas de Mejoramiento encontradas en *blueprint***

- Durante el servicio de cocina, precalentar platos trincheros u otros con el fin de que el calor preserve dichos alimentos en su elaboración y calidad sin que sean éstos afectados.
- El mesero del restaurante antes de sacar los platos de cocina, debe supervisar el montaje de los mismos de acuerdo a los estándares.

### **4.2.1. *Blueprint* Optimizado**

El *blueprint* o mapa de procesos optimizado se encuentra en la siguiente página, en este gráfico ya se encuentra plasmados los errores que fueron encontrados en el anterior mapa de procesos.

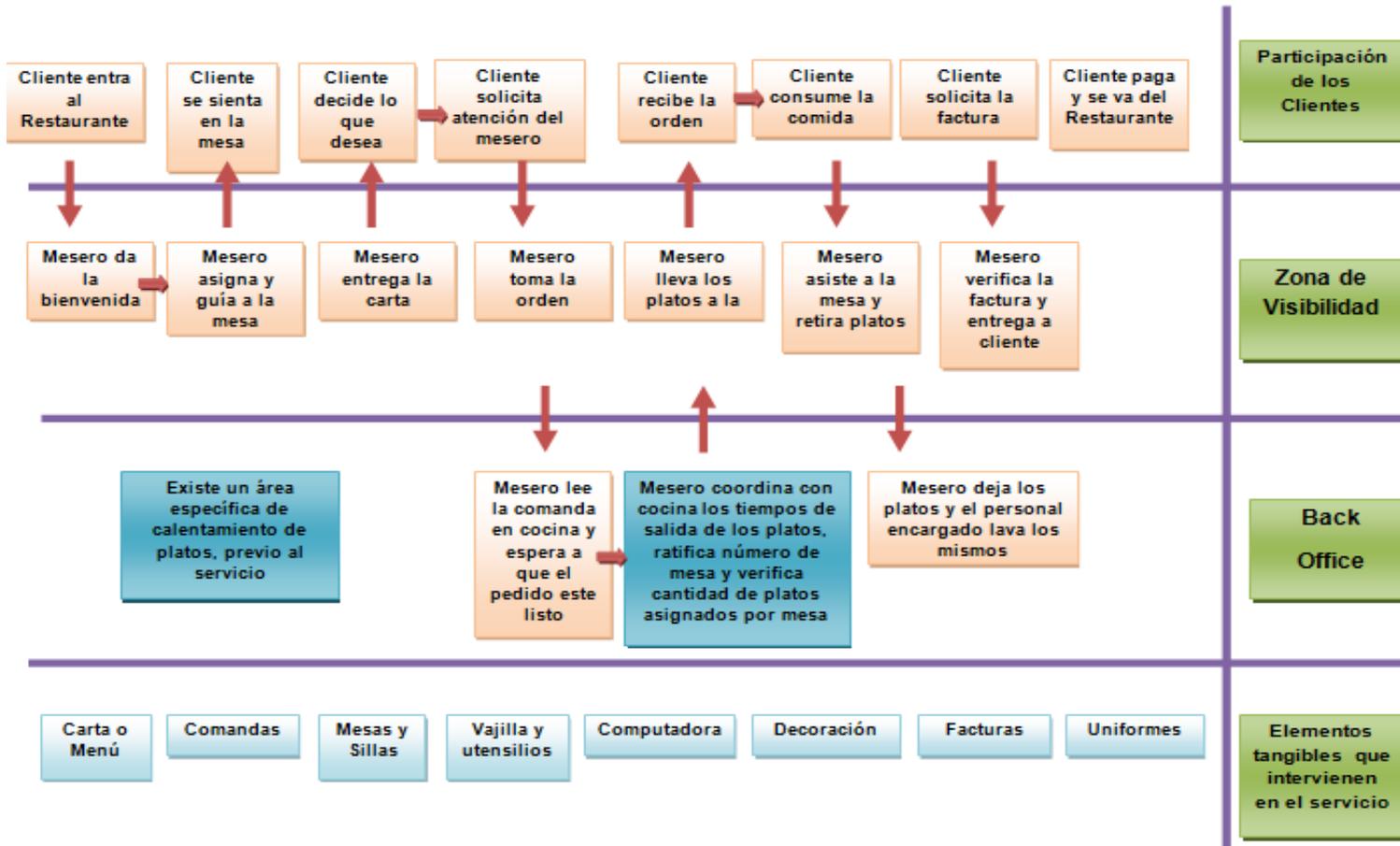


Figura 12. Blueprint Optimizado

### **4.3. Propuestas de Mejoramiento encontradas en encuestas**

- Una de las propuestas que se encontró en la encuesta es que en el restaurante se coloque un buzón de sugerencias para que la gente pueda escribir comentarios que a veces por el tiempo no son informadas a los meseros.
- Se sugiere en las encuestas que los clientes puedan realizar el pago con tarjeta de crédito.
- En las encuestas los clientes sugirieron que se implemente rampas y baños para personas con discapacidad.
- Que se informe que existe un parqueadero a pocas cuadras del restaurante.
- Que se entregue facturas a los clientes, mas no como en la actualidad nota de venta.
- Se sugirió la creación de una página web para información relevante sobre el restaurante.

## CAPITULO V

### 5. DISEÑO DE ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS

#### 5.1. Estándares y Procedimientos desarrollados en base a las propuestas de mejoramiento de la 'Smart Voyager Express'

##### 5.1.1. Dimensión Lineamientos Estratégicos

Criterio General:

- Se va a realizar una capacitación dirigida al personal y a los directivos de las actividades que se realizan dentro de la empresa, esta charla la va a dar el dueño de la empresa, Hernán Dávila, para que de esta manera todos los trabajadores de la empresa conozcan las tareas las cuales deben realizar.

##### 5.1.2. Dimensión, Protección y Conservación Ambiental

Criterio General:

- En cuanto a las metas de reducción de agua potable y luz eléctrica, se va a llevar un registro (documento de Word), el cual mes a mes se lo irá verificando para saber cuál es el monto de los servicios. Al tener los resultados, se deberá analizar los mismos y de esta manera se realizará una reunión con los trabajadores de la empresa y se les indicará cuáles son las medidas a seguir en caso de que se estén malgastando los recursos o a su vez, motivarles a que continúen ahorrando los mismos. Si es que los recursos están siendo usados de mala manera el administrador deberá revisar cuáles son las áreas de mayor uso y tratar de minimizar algunos artefactos que no son sumamente importantes, y conectarlos solo cuando sea necesario. }

#### Criterio Energía:

- Se va a poner en conocimiento de los clientes de la empresa una campaña de ahorro de energía que se va a realizar en el restaurante por medio de la página web y ésta tendrá como objetivo reducir el consumo de energía.
- Se va a poner letreros en el restaurante los cuales indiquen que se debe hacer para ahorrar energía, en áreas específicas como en los servicios higiénicos y en la cocina.

#### Criterio Agua:

- En el restaurante se va a cambiar los sanitarios, estos deben ser ahorradores de agua y debe tener dos palancas de descarga las cuales sirvan para desechos líquidos (4 litros) y desechos sólidos (6 litros).
- Se deberá realizar inspecciones mensuales de las instalaciones, por posibles fugas de agua, deterioro de lava manos o inodoros y se va a poner una hoja de registro en el la puerta del baño en la cual cada mes se firme la hoja para saber que se realizó el chequeo de las instalaciones.
- Se realizará una campaña la cual promueva el ahorro de agua, mediante la página web del restaurante, de la misma manera se colocará adhesivos en los servicios higiénicos los cuales indiquen como cuidar el recurso antes mencionado para de esta manera contribuir con el planeta.

#### Criterio Contaminación y Desechos:

- Se va a llevar un registro en el cual se contabilice los platos y cubiertos desechables para comprar lo necesario y de esta manera llevar un stock mínimo en el área de bodega, esto solo aplica para los pedidos que son para llevar.
- La empresa deberá comprar tachos de basura de colores para que de esta manera el personal clasifique la basura por colores:
  - Amarillo: Basura Plástica.
  - Verde: Basura Orgánica.
  - Azul: Basura Común.
  - Gris: Papeles.

### 5.1.3. Dimensión Seguridad

#### Criterio Personal:

- Se va a organizar una capacitación con la empresa CAPACITUR, de salud organizacional y seguridad industrial, la cual tiene una duración de 30 horas y es dictada por el MSc. César Suárez, el costo de la misma tiene un valor de \$270 dólares.
- Especialmente, el personal de cocina debe contar con los equipos de seguridad y protección como por ejemplo: guantes de látex en casos especiales como cortaduras para que de esta manera no tengamos ningún tipo de contaminación con los alimentos que se van a servir.
- Se va a dar una capacitación sobre sanidad alimentaria y prevención de accidentes en la cocina, la misma va hacer dictada por el MSc. César Suárez, tiene una duración de 30 horas y un costo de \$270 dólares, la capacitación incluye material didáctico y un certificado de aprobación otorgado por la Cámara de Turismo de Pichincha.

#### Criterio Instalaciones:

- La empresa va asignar un lugar específico en la bodega para guardar sustancias tóxicas o peligrosas como por ejemplo combustibles las cuales si no se las asigna en un lugar adecuado podría afectar a los alimentos.
- Dentro y fuera del restaurante las instalaciones eléctricas deben estar cubiertas con canaletas o entubadas y no debe haber cables expuestos o cajones de luz abiertos.
- En la empresa se va a implementar un detector de fuga de gas para de esta manera evitar cualquier tipo de accidente y de esta manera estar siempre controlando el estado del mismo, así como también la revisión constante de las tuberías por parte de la empresa la cual distribuye el gas.

#### Criterio Catástrofes y Accidentes:

- El restaurante debe diseñar un plan de emergencias que sea de conocimiento del personal administrativo y debe tener señalado rutas de

evacuación por posibles amenazas como pueden ser un temblor o a su vez un terremoto.

- Se debe realizar semestralmente simulacros de primeros auxilios y de desastres naturales y esto se va a realizar con los bomberos los cuales son los encargados de dar estos cursos a las empresas.

#### **5.1.4. Dimensión Desarrollo Socioeconómico**

Criterio Comunidad:

- Se deberá buscar proveedores locales los cuales cuenten con productos orgánicos que no tengan químicos, para que los productos que se adquieran sean 100% naturales.

#### **5.1.5. Dimensión Calidad del Servicio**

Criterio Insumos:

- Se va a realizar un inventario semanal de los equipos, mobiliarios y productos, los cuales son utilizados diariamente (platos trincheros, cucharas, vasos, etc.) para tener un control sobre estos.

Criterio Personal:

- El personal de servicio del restaurante deberá llevar un distintivo de identificación personal para que los clientes lo llamen por su nombre y haya una mejor interacción cliente-trabajador.

Criterio Alimentos y Bebidas:

- El dispensador de gel y jabón de manos deberá ser colocado en el área de la cocina a la entrada del mismo, para que las manos puedan ser desinfectadas cada cierto tiempo para estar libre de bacterias y demás.
- Para realizar una adecuada manipulación de los alimentos en la cocina, se debe tener superficies sanitizadas y se debe utilizar el menaje correcto para cada una de las estaciones.

- Para evitar la contaminación cruzada, las tablas de cortar se deben dividir en colores, y a más de ser lavadas deben ser desinfectadas después de ser usadas.
- Se va a contar con un control de diario en el cual se realice un mantenimiento periódico a los congeladores y refrigeradores, para que la temperatura de éstos este adecuada y no afecte a los alimentos que se encuentran dentro del mismo, de la misma forma este control de diario va a ser utilizado para saber cuándo se debe realizar la limpieza de los refrigeradores.
- Las paredes, los techos y pisos de la cocina de las bodegas deben estar pintadas de un color claro, no deben tener grietas y se deben mantener siempre limpia y para esto se va a asignar al personal de cocina para que diariamente deje sanitizada y limpia cada área de la cocina.
- Las paredes en el área de cocina deben estar cubiertas con baldosa blanca, las cuales deben ser de dos metros de altura para evitar que la grasa se pegue en las paredes y sea más fácil realizar el aseo.
- Se debe capacitar al personal en el área de almacenamiento de alimentos, así como también en la manipulación, la preparación de los alimentos y la conservación de los mismos, esta capacitación la va a realizar el dueño del restaurante el cual tiene conocimiento de cómo realizar estos procedimientos.
- La cocina debe contar con un motor que permita a los ductos de ventilación o extractores sacar el humo y los olores concentrados en esta área.

#### Criterio Instalaciones:

- El lava vajillas debe ser amplio y debe contar por lo menos con 2 pozos y deben ser de acero inoxidable para que haya una mayor facilitación en el lavado y organización de los platos cuando hay aglomeración de gente.
- La empresa debe implementar una rampa para personas con discapacidad al ingreso del restaurante, así como también debe implementar en el restaurante baños para personas con discapacidad.

Criterio Servicio:

- Se debe aplicar de manera cíclica (trimestral) encuestas para conocer el grado de satisfacción del cliente para ver cómo están percibiendo la calidad del servicio y ver en que se puede mejorar para llegar a la excelencia.
- Uno de los métodos que debe ser utilizado para garantizar la calidad en el servicio, es que al momento de selección del personal se debe tener un perfil ocupacional, el cual indique que las personas que van a ingresar a ser parte de la organización, tengan estudios o hayan realizado cursos afines de servicio al cliente.
- Se brindará además capacitaciones constantes a los colaboradores del restaurante, para que haya uniformidad en cuanto al tema del servicio al cliente.

Nota: Ver Diseño del Manual en el Anexo 6

## CAPITULO VI

### 6. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

#### 6.1. Generalidades

El objetivo de este capítulo es saber cuál es el monto a invertir en este proyecto, también el contabilizar aquellas cosas que se debe implementar en el restaurante que se encontró a lo largo del desarrollo de esta tesis.

##### 6.1.1. Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión se realizará en base a las propuestas encontradas en capítulos anteriores, para saber cuánto debe invertir el dueño del restaurante. Se detallará el precio de cada ítem así como también el precio total para conocer exactamente cuánto es el costo global de dichas mejoras.

*Tabla 8.* Presupuesto de Inversión Capacitaciones

| <b>Capacitaciones</b>               |                          |                     |                        |                     |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| <b>Detalle</b>                      | <b>Cantidad en horas</b> | <b>Veces al año</b> | <b>Precio Unitario</b> | <b>Precio Total</b> |
| Capacitación SISO                   | 30                       | 1                   | 270,00                 | 270,00              |
| Capacitación bomberos               | 3                        | 1                   | 40,00                  | 40,00               |
| Capacitación compras y bodegaje     | 2                        | 2                   | 56,00                  | 112,00              |
| Capacitación desempeño de funciones | 2                        | 3                   | 56,00                  | 168,00              |
| Capacitación sanidad alimentaria    | 30                       | 1                   | 270,00                 | 270,00              |
| <b>Total</b>                        |                          |                     |                        | <b>860,00</b>       |

Tabla 9. Presupuesto de inversión Personal Contratado

| <b>Personal Contratado</b> |              |                     |                        |                     |
|----------------------------|--------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| <b>Detalle</b>             | <b>Horas</b> | <b>Veces al año</b> | <b>Precio Unitario</b> | <b>Precio Total</b> |
| Plomero                    | 1            | 12                  | 15,00                  | 180,00              |
| Electricista               | 1            | 3                   | 10,00                  | 30,00               |
| <b>Total</b>               |              |                     |                        | <b>210,00</b>       |

Tabla 10. Presupuesto de Inversión de las Campañas de Ahorro de energía

| <b>Campañas Publicitarias</b> |                               |                        |                    |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>                | <b>Unidades Publicitarias</b> | <b>Precio Unitario</b> | <b>Valor Total</b> |
| Campaña de Luz                | 2                             | 15,00                  | 30,00              |
| Campaña de Agua               | 2                             | 15,00                  | 30,00              |
| <b>Total</b>                  |                               |                        | <b>60,00</b>       |

Tabla 11. Presupuesto de inversión Varios

| <b>Presupuesto de Inversión - Varios</b>              |                 |                        |                    |
|---|-----------------|------------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>  | <b>Unidades</b> | <b>Precio Unitario</b> | <b>Valor Total</b> |
| <b>Equipos</b>  |                 |                        |                    |
| Extractor de humo                                     | 1               | 500,00                 | 500,00             |
| Lavavajilla acero inoxidable                          | 1               | 900,00                 | 900,00             |
| <b>Suministros</b>                                    |                 |                        |                    |
| Isla de reciclaje y recolección de basura (4 tachos ) | 4               | 22,52                  | 90,08              |
| Dispensador de gel                                    | 1               | 19,20                  | 19,20              |
| Dispensador de jabón                                  | 1               | 19,20                  | 19,20              |

Continuación, Tabla 11.

| <b>Adecuación del Restaurante</b>    |    |        |                 |
|--------------------------------------|----|--------|-----------------|
| Batería sanitaria ahorradora de agua | 1  | 101,06 | 101,06          |
| Centralina de gas (tubería y flauta) | 1  | 166,67 | 166,67          |
| Grifería ahorradora de agua          | 2  | 49,00  | 98,00           |
| Pintura                              | 1  | 49,63  | 49,63           |
| Baldosas (12 metros)                 | 6  | 20,04  | 120,24          |
| Rampa para personas con discapacidad | 2  | 280,00 | 560,00          |
| <b>Gastos Varios</b>                 |    |        |                 |
| Guantes de látex                     | 24 | 2,00   | 48,00           |
| NameTag                              | 9  | 15,00  | 135,00          |
| <b>Total</b>                         |    |        | <b>2.807,18</b> |

### 6.1.2. Financiamiento

La suma total es de \$ 3.937,18; para cubrir con lo detallado en los presupuestos se va a realizar de la siguiente manera:

31% Usd. \$1.339,18 con capital propio

69% Usd\$ 2.598,00financiado.

El financiamiento se lo va a realizar con tarjeta de crédito *Diners Club* a un plazo de un año, con una tasa de interés del 8%.

### 6.1.3. Tabla de Amortización

Tabla 12. Tabla de amortización

|               |                   |                   |                      |       |
|---------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------|
| <b>Monto:</b> | \$ 2.598,00       |                   | <b>Interés Anual</b> | 0,64% |
| <b>Cuota:</b> | \$226             |                   | <b>No. Cuota:</b>    | 12    |
| <b>No</b>     | <b>A. Capital</b> | <b>A. Interés</b> | <b>Saldo</b>         |       |
|               |                   |                   | \$2.598              |       |
| 1             | \$209             | \$17              | \$2.389              |       |
| 2             | \$210             | \$15              | \$2.179              |       |
| 3             | \$212             | \$14              | \$1.967              |       |
| 4             | \$213             | \$13              | \$1.754              |       |
| 5             | \$214             | \$11              | \$1.540              |       |
| 6             | \$216             | \$10              | \$1.324              |       |
| 7             | \$217             | \$9               | \$1.107              |       |
| 8             | \$219             | \$7               | \$888                |       |
| 9             | \$220             | \$6               | \$668                |       |
| 10            | \$221             | \$4               | \$447                |       |
| 11            | \$223             | \$3               | \$224                |       |
| 12            | \$224             | \$1               | \$0                  |       |
| <b>Total</b>  | \$2.598           | \$110             |                      |       |

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

- Se cumplió con el desarrollo del plan estratégico de mejoramiento de la calidad de la gestión en el restaurante Chivo Loco, el cual fue presentado y aceptado por el dueño del mismo. De acuerdo a un cronograma en un Plan de Acción que se elaboró en los inicios del proyecto.
- Para la realización del plan de mejoramiento de calidad de gestión del restaurante se tomó en cuenta aspectos como el análisis de la competencia; análisis de la realidad del negocio en la parte física, organizacional y económica argumentado bajo referencias de alto valor académico. Lo cual se vio reflejado en las necesidades a cubrir cuando se vio la gestión operacional en el momento, proyectándonos con esto al desarrollo de los objetivos planteados en un inicio.
- Al haber sido parte del personal operativo del restaurante en el área del servicio al cliente, se facilitó la implementación de los procesos señalados en el *blueprint*, los cuales constan ahora como una metodología a observarse y seguir por todas aquellas personas implicadas en el proceso o gestión de la empresa.
- Algunos aspectos como el desarrollo de manuales de manipulación e higiene de los alimentos, la oferta de una cajita feliz y el desarrollo de un reglamento interno de trabajo, siendo que este último obligatoriamente debe ser analizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, se consideran como aspectos a cumplirse y desarrollarse en un periodo superior al que se debe cumplir con la presentación y entrega de este documento, dichas propuestas ya quedan encaminadas a efectivizarse en un periodo aproximado de un trimestre a partir de la fecha de redacción de este documento.
- Las propuestas de mejoramiento de calidad se han visto reflejadas en todas las anteriores gestiones ya mencionadas, por lo que se considera por

el momento irrelevante elaborar este manual siendo que el dueño tiene en mente el desarrollar estándares para la entrega de la propuesta de apertura de franquicias. Los mismos que deberán ser plasmados minuciosamente en un manual que abarque cada detalle en la operación del negocio. Está claro que esto deberá realizarse en el menor tiempo posible a fin de evitar perder oportunidades en el mercado gastronómico.

- Se da paso a la lectura y observación de los requerimientos de la norma *Smart Voyager Express* junto con el propietario del negocio, a fin de confrontar que aspectos de los demandados en la norma son necesarios de implementarlos para poder aplicar a la obtención del reconocimiento del Distintivo Q, en su mayoría ya se cumplen estos aspectos lo cual es una valoración satisfactoria que permite al establecimiento continuar y motivarse en cubrir las necesidades pendientes. Las mismas que se encuentran ya analizadas y mencionadas de igual forma en este documento.
- Queda plasmado en este documento las necesidades reales de las acciones a cumplirse para la implementación de calidad de la gestión de forma valorizada, a fin de decidir sobre el monto total arrojado si el propietario decide cubrir en efectivo o a través de un crédito.

En este puntual caso el propietario conoce que el valor total de los costos y/o inversión asciende a \$4.263,00. Para lo cual él, solicitará un crédito conocido como de “primer piso” a *Diners Club* por el valor de \$ 2,924 y el saldo restante será cubierto en efectivo.

## 7.2.Recomendaciones

Finalmente luego de las conclusiones, a manera de recomendación se expone lo siguiente:

- Se recomienda que las propuestas presentadas sean tomadas como prioridad en el menor tiempo posible, cuidando los estándares de calidad lo cual ha sido materia de esta investigación a fin de que el negocio mejore su competitividad en el mercado.
- De igual forma de manera complementaria es importante la colocación de un buzón de sugerencias con la finalidad de establecer y medir las necesidades e inquietudes que pudiese tener el cliente. Es importante cuantificar y valorar esto, ya que el negocio estaría percibiendo cual es la relación costo-beneficio la cual recibe su cliente.
- A fin de adicionar los servicios a la propuesta gastronómica y ante la carencia de un espacio parqueadero, es conveniente colocar una señalización guía del parqueadero con el cual se ha hecho ya el convenio para el uso de los clientes del restaurante.
- Desarrollar conjuntamente con una o dos personas asignadas por el propietario el Manual de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial a fin de que sean parte integral de las necesidades a cubrir y futuros supervisores de esta actividad.
- Dada la necesidad de incrementar el mercadeo, crear una página web acorde a la imagen del restaurante, que de soporte paralelamente a los otros medios de información y difusión tanto internamente como externamente al negocio.

## REFERENCIAS

- Alonso, M., Barcos, L. y Martín, J. (2008). *Gestión de Calidad de los procesos turísticos*. Barcelona, España: Editorial Síntesis.
- Barrows, C., Powers, T. y Reynolds, D. (2009). *Introduction to the Hospitality Industry*. (7.<sup>a</sup> ed.). Estados Unidos: Wiley.
- Blasco, A. (2007). *El servicio como factor de éxito de una empresa de restauración*. Recuperado el 27 de Agosto de 2014 de [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=47](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=47)
- Cancino, A. (2010). *Operación de Restaurantes y Bares*. Recuperado el 24 de Noviembre del 2013 de <http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares/tipos-restaurantes>
- Cardi, A. (2012). *Blueprint, una herramienta de marketing para transformar la función de RRHH*. Recuperado el 02 de Febrero de 2015 de <http://rrhhypersonas.blogspot.com/2012/11/blueprintherramientamarketingparatransformarRRHH.html>
- Carrete, L., López, S., Trujillo, A. y Vera, J. (2011). *Servir con Calidad*. México, D.F., México: Lideditorial.
- Códo, L. (2007). *La implementación de un sistema de calidad en un restaurante*. Recuperado el 11 de Agosto de 2014 de [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=57](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=57)
- Colunga, C. (2004). *La calidad en el servicio*. México, D.F., México: Panorama Editorial.
- Departamento de matemáticas, Universidad de las Américas. (2014). *Fórmula estadística para cálculo de muestra*. Quito, Ecuador.
- Diario de Gastronomía. (2015). *Ocho tendencias gastronómicas para 2015*. Recuperado el 01 de Junio de 2015 de <http://diariodegastronomia.com/ocho-tendencias-en-gastronomia-para-2015/>
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de Calidad*. (7.<sup>a</sup> ed.). México, D.F., México: CengageLearning.

- Fernández, N. (Agosto 2014). *El portal de la tanquera*. Recuperado el 29 de Enero de 2015 de [http://www.infogranja.com.ar/anglo\\_nubian.htm](http://www.infogranja.com.ar/anglo_nubian.htm)
- Guajardo, E. (2003). *Administración de la calidad total*. Guadalajara, México: Pax México.
- Guía de la calidad. (2014). *Modelo EFMQ- mejora continua*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014 de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>
- Inec. (2010). *Fascículo Provincial de Pichincha*. Recuperado el 21 de Julio de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014). *Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento*. Recuperado el 02 de febrero de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Label. (2013). *Mundo Restaurantes*. Recuperado el 25 de octubre de 2013 de <http://www.mundorestaurantes.mx/category/el-servicio/calidad-servicio/>
- Luer, C. (Julio 2012). *Las 3 mejores formas para desarrollar una ventaja competitiva*. Recuperado el 07 de Febrero de 2015 de <http://www.merca20.com/las-3-mejores-formas-para-desarrollar-una-ventaja-competitiva/>
- Mallol, M., Godoy, J. y Villarroel M. (2013). *Enfoque de Administración de la Calidad Total*. Recuperado el 23 de noviembre del 2013 de <http://planificaciondesistema.wordpress.com/2013/05/23/enfoque-de-administracion-de-la-calidad-total/>
- Mora, N. (2013). *El mejoramiento continuo de la calidad*. Recuperado el 03 de Junio de 2015 de <http://es.slideshare.net/NorisMoraC/mejoramamiento-continuo-de-lacalidad?related=2>
- Pérez, V. (2008). *Calidad Total en la atención al cliente*. (2.<sup>a</sup> ed.). Málaga, España: Editorial Vigo.
- Quijano, V. (2013). *El paradigma del servicio*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2013 de <http://www.slideshare.net/sjuarezlopez/vctor-qui-jano-el-paradigma-del-servicio-al-cliente>

- Quiñones, M, y Aldana, L. (2011). *Calidad y Servicio*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Quiñones, M. y Aldana, L. (2007). *Conceptos de Calidad y Servicio*. Recuperado el 25 de Agosto de 2014 de [http://books.google.com.ec/books?id=\\_tDLdsjnblsC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=_tDLdsjnblsC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Quito Turismo. (2014). Distintivo Q. Recuperado el 19 de Marzo de 2015 de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/destacados/3-distintivo-q>
- Red El Comercio. (Noviembre, 2013). *Un paso adelante: La importancia del servicio delivery*. Recuperado el 29 de Enero de 2015 de <http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/paso-adelante-importancia-servicio-delivery-noticia-212086>
- Rodríguez, V. (2011). *Diario de un gerente*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013 de <http://diariodeungerente.blogspot.com/2011/01/los-ochoprincipios-de-gestion-de.html>
- Ruiz, F. (2010). *Temas de Investigación Comercial*. (5.ª ed.). Alicante, España: Editorial: Club Universitario.
- Salazar, B. (2012). *Gestión y control de calidad*. Recuperado el 03 de Junio de 2015 de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/>
- Sánchez, N. (Septiembre 2010). *Estrategias del servicio de alimentos y bebidas*. Recuperado el 05 de Enero de 2015 de <http://es.slideshare.net/nelsoncadena/tcnicas-de-servicio-de-alimentos-ean>
- Sanz, J. (2010). *Calidad*. (2.ª ed.). Barcelona, España: Editorial Paraninfo S.A.
- Smart Voyager Express. (Marzo, 2013). *Fortalecimiento del Programa de Certificación Smart Voyager en Ecuador*. Recuperado el 06 de Febrero del 2015 de [http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion\\_referencial/H%20NormaSVEHospedaje2013.pdf](http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/concurso/bicentenario/informacion_referencial/H%20NormaSVEHospedaje2013.pdf)
- SRI. (2015). Régimen Impositivo Simplificado. Recuperado el 17 de Julio de 2015 de <http://www.sri.gob.ec/de/230>

Vásquez, M. (2010). *Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013 de [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_calidad,\\_el\\_concepto\\_actual](http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual)

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Glosario

- Alegórica: con muchos adornos, colores, fantasías.
- Benchmarking: cuando una empresa toma como referencia a otra, para mejorar sus procesos.
- *Blueprint*: mapa de procesos que permite saber cómo está la empresa actualmente.
- Caprina: conjunto de animales (cabras) de los cuales se extrae su carne y su leche.
- Certificación: se refiere a una persona o a una empresa la cual recibe un comprobante de un logro obtenido.
- *Checklist*: hojas las cuales constan de preguntas para verificar una lista de actividades.
- *Delivery*: servicio que da un restaurante para repartir comida a domicilio.
- Demanda: es una petición de algo que se necesita, se puede demandar alimentos, vivienda o ropa.
- Estándar: es un modelo a seguir o un punto de referencia para mejorar procesos en una organización.
- Exhaustiva: que se hace con profundidad.
- Fasces romana: unión de treinta varas de madera formando un cilindro y al filo un hacha.
- FODA: es el proceso de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una empresa.
- Isotipo: se refiere a lo más reconocible en el diseño de una marca corporativa.
- Marketing: conjunto de actividades destinadas a satisfacer necesidades del mercado.
- Mercadeo: el análisis de un mercado y sus necesidades.
- *Mise and place*: recopilar los ingredientes, medir las cantidades y picar lo necesario antes de comenzar a dar el servicio.
- Misión: es la razón de ser una empresa.
- Nubia: raza caprina con orejas largas.
- Posguerra: periodo que viene inmediatamente después de una guerra.

- Retroalimentación: consiste en estar constantemente revisando los procesos y los resultados para poder realizar modificaciones si fueran necesarias.
- Sanitización: proceso en el cual se desinfectan los utensilios para estar libre de bacterias.
- Segmento de mercado: proceso que divide el mercado total en varios grupos pequeños.
- *Steward*: persona encargada de lavar, limpiar e higienizar la vajilla y cristalería de un restaurante.
- Tipología: es el estudio de clases para clasificar diferentes elementos.
- Turismo Sostenible: toda actividad la cual es respetuosa con el medio ambiente.
- Ventaja competitiva: tener una ventaja frente a otros establecimientos que están en la competencia.
- Visión: indica hacia dónde va una empresa o en lo que quiere convertirse a largo plazo.

## Anexo 2. Campañas de Ahorro

Para el Chivo Loco  
tu ayuda es  
importante, únete  
a esta campaña de  
ahorro de energía  
y sigue la corriente



Para el Chivo Loco  
tu ayuda es  
importante, únete  
a la campaña de  
ahorro de agua,  
porque gota a gota  
ganamos todos.



### Anexo 3. Instalaciones del Restaurante



Imagen 1. Durante el Servicio



Imagen 2. Restaurante Chivo Loco

## Anexo 4. Normativa Smart Voyager Express

### Dimensiones, Criterios e Indicadores

#### 1. Dimensión Lineamientos Estratégicos

| Criterio General   |  |
|--|--|
| Indicador  | Explicación del Indicador  |
| 1. La empresa tiene como política el cumplimiento de la legislación local y de los acuerdos internacionales.   | La empresa cumple con las leyes locales, nacionales y los acuerdos internacionales y adicionalmente tiene todos los registros y permisos exigidos por la ley actualizados y en regla.<br>Todas las políticas de la empresa se recopilan en un manual que es de conocimiento de todos los trabajadores y accionistas. |
| 2. La empresa tiene un manual que es de conocimiento del personal, en el que constan la política, misión, visión, objetivos y un detalle del personal y sus obligaciones.  | Adicionalmente en el manual se detalla todo el personal de la empresa con información que incluya el nombre, el cargo, los números de contacto, las enfermedades y alergias que padezca, el tipo de sangre y números de contacto en caso de emergencias.   |
| 3. La empresa cuenta con un programa de capacitación y lo ejecuta en cada una de las dimensiones establecidas en la presente norma.  | El personal y directivos son informados y capacitados en las distintas actividades que la empresa tenga como parte de su cadena de valor.  |
| 4. La empresa tiene vigente en su totalidad los requisitos básicos y obligatorios para su operación y, cuenta con los siguientes permisos: Registro Turístico, Permiso Ambiental emitido por la entidad responsable, Licencia de Funcionamiento Municipal, Permiso del Cuerpo de Bomberos, Certificado del Ministerio de Salud y el Permiso Sanitario. | Se cuenta con todos los permisos necesarios para el funcionamiento de la operación. Los permisos están actualizados.<br><br>Si la empresa no cuenta con al menos uno de los permisos se le dará una calificación de cumplimiento parcial.  |
| 5. La empresa provee información veraz y transparente sobre los servicios que ofrece y sus precios, en su material promocional impreso y electrónico.  | Todo el material informativo y publicitario de la empresa muestra los servicios provistos sin ninguna distorsión.<br><br>Los precios de los servicios y de las promociones se detallan con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) incluido.   |
| 6. La empresa respeta la identidad religiosa, política, cultural y de género de sus colaboradores.   | Los trabajadores de la empresa pueden expresar sus convicciones religiosas, políticas y culturales sin ninguna restricción o impedimento.  |
| 7. La empresa prohíbe la contratación de menores de edad, la prostitución o prácticas sexuales ilegales y el uso de sustancias psicotrópicas en sus instalaciones y actividades recreativas.   | La empresa no cuenta dentro de su personal con menores de edad, ni permite que al interior de sus instalaciones se den prácticas de prostitución o uso de sustancias prohibidas.   |

- |  |  |
|--|--|
| 8. La operación tiene como política el abastecerse preferentemente de bienes y servicios provistos por la comunidad local, minimizando los niveles de contaminación producidos en origen y sus etapas de transporte. | La empresa tiene como política la compra de bienes y servicios de la comunidad local, permitiendo aportar al desarrollo de la zona y minimizando la contaminación ambiental por causa del transporte de productos. |
| 9. La empresa garantiza el derecho de sus trabajadores a la remuneración establecida por la ley y a la seguridad social.   | La empresa remunera a sus trabajadores de acuerdo a lo establecido por el Código del Trabajo y cumple con entregarles todos los beneficios de Ley.   |
| 10. Cumple de manera oportuna y transparente con sus obligaciones tributarias.   | Todo el personal está afiliado al Seguro Social. Los impuestos de ley son pagados completamente en las fechas destinadas para este propósito por el Servicio de Rentas Internas.                                   |
| 11. La política salarial de la empresa asegura que no se discrimine la remuneración en función de género.  | Tanto hombres como mujeres reciben su remuneración en igualdad de condiciones de acuerdo a lo dispuesto por la ley.  |

## 2. Dimensión Protección y Conservación Ambiental

### Criterio Consideraciones Generales

| Indicador   | Explicación del Indicador  |
|---|--|
| 12. Se cuenta con registros del uso de agua, electricidad, telefonía, internet, gas, combustibles y demás materiales para su operación. | La empresa cuenta con un registro mensual de los consumos de agua, electricidad y de los materiales e insumos que utiliza para realizar su actividad tales como alimentos, bebidas, servilletas, papel higiénico, etc. |
| 13. Se implementan metas de reducción de consumo y se monitorea su cumplimiento.  | De acuerdo a los registros que lleve la empresa del consumo de agua, electricidad y materiales se fijan metas para disminuir su consumo de acuerdo a un programa de ahorro.  |
| 14. Se minimiza la compra de insumos que sean altamente contaminantes y/o peligrosos.   | Dentro de las adquisiciones de la empresa se plantean metas para disminuir la compra de materiales tóxicos, altamente contaminantes y que sean peligrosos para el uso humano y el medioambiente.                       |

### Criterio Energía

| Indicador  | Explicación del Indicador   |
|--|---|
| 15. La empresa utiliza artefactos eléctricos que son eficientes en el uso de energía.  | Por lo menos un 50 % de los artefactos que utilice la empresa deben ser ahorradores de energía.   |
| 16. Se realizan inspecciones y mantenimientos trimestrales de las instalaciones eléctricas y del consumo energético y, se genera un reporte de las verificaciones. | Se lleva un registro de las inspecciones, los mantenimientos y reparaciones que se realicen a las instalaciones eléctricas.<br><br>Las instalaciones no tienen conexiones eléctricas conectadas directamente al alambrado público ni provenientes de infraestructuras aledañas.   |
| 17. Se cuenta con medidores para mantener un registro de consumo de luz de la operación.   | La luz eléctrica proviene de medidores instalados visiblemente dentro de las instalaciones.   |
| 18. Existe un programa de difusión sobre el uso y ahorro de energía dirigido a propietarios, directivos, personal de planta y visitantes.                          | La empresa promueve el ahorro de energía por medio de un plan que es de conocimiento del personal, directivos y que se pone a disposición de los visitantes por medio de material impreso. Al interior de las habitaciones, instalaciones, áreas sociales, operacionales y baños se cuenta con material explicativo sobre el consumo racional de energía y las diversas maneras en las que se la puede ahorrar. |
| 19. Dentro de las habitaciones y áreas operativas se informa al visitante, propietarios, directivos y personal de planta sobre las maneras de ahorrar energía.     | Se cuenta con letreros que persuadan a los visitantes sobre mantener la menor cantidad de luces en uso y, sobre apagarlas cuando se abandone las habitaciones, instalaciones, áreas sociales, operacionales y baños.  |

### Criterio Biodiversidad

| Indicador  | Explicación del Indicador  |
|--|--|
| 20. La empresa no comercializa especies protegidas o vedadas.  | Al interior de las instalaciones ni en sus áreas recreativas se negocian o intercambian especies que estén protegidas o en veda. En las instalaciones de la empresa ni en sus áreas recreacionales se mantiene animales de vida silvestre en cautiverio.   |
| 21. La empresa no mantiene animales de vida silvestre en cautiverio, en ninguna de las áreas de sus instalaciones, cumpliendo la legislación pertinente.     | Adicionalmente, no se mantiene ningún tipo de animales (de vida silvestre o no) en condiciones que no sean óptimas, ni se recurre a prácticas tales como el encadenamiento o enjaulamiento. La empresa contribuye a evitar el cambio de comportamiento y hábito alimenticio natural de las especies de animales de vida silvestre. |
| 22. La empresa toma medidas necesarias para evitar que los animales de vida silvestre ingieran alimentos a su dieta natural.                                 | De mantenerse animales dentro de las instalaciones y áreas recreativas estos cuentan con los permisos necesarios y pertenecen a la fauna local y se mantienen en cautiverio únicamente como parte de un programa de conservación en colaboración con la entidad gubernamental autorizada.  |
| 23. No se introducen especies ajenas al medio ambiente local.  | Las plantas que se utilizan para la decoración de las instalaciones y las áreas recreativas son propias de la zona.  |
| 24. En la jardinería del establecimiento y/o espacios verdes aledaños, incluso maseteros, se practica la siembra de especies nativas y endémicas de la zona. | La empresa toma acciones para evitar introducir especies vegetales ajenas a la zona de influencia directa de su operación. La siembra de vegetales puede darse en espacios verdes de dimensiones grandes, medianas o pequeñas, incluso maseteros.  |

### Criterio Aire

| Indicador   | Explicación del Indicador   |
|---|---|
| 25. Se realiza un mantenimiento periódico de la maquinaria y de los vehículos de la operación para optimizar el uso de combustible y disminuir las emisiones de gases y material particulado, y mantiene visibles los permisos otorgados por las entidades gubernamentales correspondientes a la circulación y el control de emisiones. | La empresa lleva a cabo inspecciones y un mantenimiento periódico (al menos dos veces al año) de los vehículos y maquinaria.  |
| 26. Se lleva un registro del mantenimiento y averías de la maquinaria y vehículos de la operación.  | La empresa debe demostrar que mantiene un control y mantenimiento de la maquinaria y vehículos que posea por medio de un registro que incluya los documentos acreditantes del centro de revisión o mantenimiento autorizados. |

### Criterio Agua

| Indicador  | Explicación del Indicador  |
|--|--|
| 27. Los desechos y residuos (orgánicos e inorgánicos) son almacenados de tal manera que no afectan los cuerpos de agua para uso humano, vida silvestre y riego.          | <p>La empresa dispone de sus desechos y residuos en recipientes adecuados para tal uso y los almacena en una zona exclusiva hasta que sean entregados a los recolectores municipales o gestor autorizado.</p> <p>Estos desechos se mantienen alejados de los reservorios o cuerpos de agua para evitar su contaminación.</p> |
| 28. La empresa utiliza grifería y sanitarios ahorradores de agua por lo menos en las áreas de uso público.   | <p>La empresa promueve el ahorro del agua por medio de la instalación de grifería y sanitarios ahorradores de agua.</p> <p>Al menos el 50% de su grifería y sanitarios son ahorradores de agua.</p>  |
| 29. Se realizan inspecciones y mantenimientos diarios del sistema de tuberías y accesorios.  | <p>La empresa inspecciona y realiza mantenimiento de las tuberías diariamente y mantiene un registro de las eventualidades encontradas.</p>  |
| 30. Se cuenta con un programa de uso y ahorro de agua que es de conocimiento de propietarios, directivos, personal de planta y visitantes.                               | <p>La empresa promueve el ahorro de agua por medio de un plan que es de conocimiento del personal, directivos y que se pone a disposición de los visitantes por medio de material impreso.</p>   |
| 31. En baños públicos y/o habitaciones, y áreas de operación, se informa al visitante, propietarios, directivos y personal sobre las maneras de ahorrar el recurso agua. | <p>Al interior de baños públicos y/o habitaciones, y áreas operativas se cuenta con material explicativo sobre el consumo racional de agua y las diversas maneras en las que se la puede ahorrar el recurso.</p>   |

### Criterio Contaminación y Desechos

| Indicador  | Explicación del Indicador  |
|--|--|
| 32. La empresa minimiza la compra de insumos descartables tales como platos y cubiertos.   | <p>Se lleva un registro de la cantidad de insumos desechables y se plantean metas cuantitativas para disminuir su consumo.</p>   |
| 33. El área de cocina tiene trampas para la captura de grasas y restos de comida, tienen un mantenimiento constante y están en buen estado.  | <p>Los lavaderos y las tuberías en la(s) cocina(s) cuentan con trampas en buen estado, evitando que los restos de comida y la grasa sean eliminados a través de las tuberías.</p> <p>Constatar que se lleva registro de mantenimiento.</p>   |
| 34. Los insumos se manejan bajo los principios de reducción, reutilización y reciclaje.  | <p>La empresa cuenta con un plan de acción por medio del cual se disminuye la cantidad de desechos, mediante su clasificación, reutilización y reciclaje.</p>  |
| 35. Los desechos y residuos se clasifican en: i) orgánicos, ii) papel y cartón, iii) plástico y vidrio, y iv) residuos especiales, tales como: pinturas, insecticidas, preservantes, combustibles, monitores y circuitos integrados, bombillos (focos) y baterías. | <p>Los desechos y residuos son clasificados y se disponen en recipientes separados, de acuerdo a la norma pertinente. Su almacenamiento se lo realiza en un sitio destinado exclusivamente para este tipo de materiales, los mismos que son entregados a los colectores municipales o al gestor autorizado. Para el caso del papel se diferencia entre el papel común y el que está impregnado de grasa y/o fluidos corporales. En este caso el papel debe ser dispuesto dentro de la clasificación de residuo especial.</p> |

36. Los residuos de alimentos, aceites y grasas no son vertidos a la red pública de alcantarillado y, son entregados al gestor autorizado.
37. Los contenedores de residuos y desechos están debidamente identificados de acuerdo a la norma pertinente.
38. La empresa no realiza quema y/o incineración de desechos y/o residuos.
- La empresa debe demostrar que cuenta con trampas para grasa en buen estado y que cuenta con recipientes para la disposición de residuos y desechos producto de los alimentos, aceites o grasas.
- Los colectores de residuos y desechos tienen tapa, son identificados correctamente de acuerdo a su característica (orgánicos, papel y cartón, plástico y vidrio y residuos especiales), considerando los lineamientos de la norma vigente.
- Ningún tipo de desechos y/o residuos es incinerado dentro o fuera de las instalaciones y siempre es almacenado hasta ser entregado al gestor autorizado, como por ejemplo el Municipio.

#### Criterio Ruido

| Indicador   | Explicación del Indicador  |
|---|--|
| 39. La iluminación de los exteriores de la operación utiliza focos y/o luminarias no atrayentes a la fauna.                                   | La empresa debe disminuir los impactos negativos que sus instalaciones puedan generar sobre el entorno natural, para lo cual todos los focos y/o luminarias que están en sus exteriores deben ser no atrayentes para la fauna local. |
| 40. Los establecimientos que cuenten con equipos de sonido, amplificación, generadores u otros que causan ruido están aislados acústicamente. | La empresa debe demostrar que las áreas de las instalaciones que estén dedicadas a bares, discotecas u otras zonas en las que se cuente con equipos de sonido, amplificación, generadores u otros, están insonorizadas.              |
| 41. Los parlantes y/o amplificación están ubicados y dirigidos hacia el interior del establecimiento.   | Todos los equipos de amplificación deben estar orientados hacia el interior de las instalaciones.  |

#### Criterio Suelo

| Indicador   | Explicación del Indicador  |
|---|--|
| 42. Los cambios de aceite, engrases y chequeos mecánicos de vehículos y/o maquinarias se realizan en un establecimiento especializado. De llevarse a cabo en las instalaciones de la empresa, esta cuenta con los espacios debidamente determinados, señalizados y poseen las medidas de impermeabilización necesarias. | <p>Cuando los chequeos mecánicos de la maquinaria y vehículos se lleven a cabo dentro de las instalaciones, se realizarán en un área exclusiva para este fin, la misma que debe estar debidamente impermeabilizada, con la finalidad de evitar la contaminación del suelo y sub suelo.</p> <p>La empresa debe demostrar que cuenta con un área de este tipo.</p>   |
| 43. Para el caso de áreas protegidas, la empresa respeta y cumple las regulaciones establecidas por la autoridad competente.  | <p>Los desechos producto del mantenimiento son dispuestos de manera adecuada en recipientes exclusivos para este fin y son entregados al gestor municipal.</p> <p>En el caso de que las instalaciones estén ubicadas total o parcialmente en áreas protegidas, estas deben contar con los permisos actualizados otorgados por la autoridad competente y deben respetar todas las disposiciones de ley que regulen la zona.</p> |

### 3. Dimensión Seguridad

#### Criterio Personal

| Indicador  | Explicación del Indicador   |
|--|---|
| 44. La empresa cuenta con un reglamento de higiene y seguridad.  | De acuerdo con la ley, la empresa debe demostrar que cuentan con un reglamento en el que se recopilen las normas de higiene y seguridad ocupacional.<br>La empresa mantiene un programa permanente de capacitación en el que se instruye a su personal en temas de salud y seguridad ocupacional y otorga diplomas que certifiquen las capacitaciones realizadas. |
| 45. El personal está capacitado en temas de salud y seguridad ocupacional.   | La empresa detallará las actividades de riesgo que se llevan a cabo en las instalaciones, los nombres del personal encargado de realizar esas tareas y el equipo y vestimenta necesarios para realizarlas.  |
| 46. El personal cuenta con equipos de seguridad y protección de acuerdo a las actividades particulares desarrolladas en cada área y, la empresa les provee de la vestimenta adecuada y necesaria para realizar sus tareas. | La empresa cuenta con equipo de seguridad e higiene para su personal tal como guantes de limpieza, botas con suela aislante, extintores de incendio, mascarillas y gafas de protección.   |

#### Criterio Instalaciones

| Indicador  | Explicación del Indicador  |
|--|--|
| 47. La empresa tiene un área especial para el almacenamiento de sustancias tóxicas y de manejo delicado, tales como combustibles.                                | La empresa debe demostrar que cuenta dentro de sus instalaciones con un área exclusiva para almacenar sustancias peligrosas, tóxicas o combustibles y que esté en constante mantenimiento.   |
| 48. Las áreas destinadas al almacenamiento de combustibles están debidamente ventiladas por medio de ductos o ventanas y/o extractores.                          | Los lugares en los que se almacenen combustibles y/o sustancias tóxicas o peligrosas deben contar con la ventilación adecuada.<br>Todas las rutas de escape deben contar con la señalética de identificación que sea visible y que no esté oculta o deteriorada. |
| 49. Las salidas de emergencia y las rutas de evacuación están visibles, libres de obstáculos y debidamente señalizadas.  | Las rutas deben mantenerse en óptimas condiciones y no deben estar obstruidas.<br>Todas las áreas operativas de las instalaciones y habitaciones deben contar con detectores de humo y con extintores de incendios que se encuentren en óptimas condiciones.     |
| 50. Se cuenta con sensores de humo y extintores de incendios operativos y no caducados, en cada una de las áreas operativas de las instalaciones y habitaciones. | Las instalaciones deberán contar al menos con un detector de humo por cada 60 metros cuadrados.<br>Todos los extintores de las instalaciones están en áreas de fácil acceso, debidamente señalizados, sin obstrucciones y debidamente cargados y no caducados.   |
| 51. Los extintores están en áreas visibles y de fácil acceso.  | Los extintores con un peso bruto no superior a 40 libras (18.14 Kg) deben estar instalados de  |

- forma tal que su parte superior no esté a más de 5 pies (1.53m) por encima del piso. Los extintores con un peso bruto superior a 40 libras (18.14 Kg) (excepto aquellos con ruedas) deben estar instalados de tal forma que su parte superior no esté a más de 3 1/2 pies (1.07m) por encima del piso. En ningún caso el espacio libre entre la parte inferior del extintor y el piso debe ser menor a 4 pulgadas (102mm). Todos los sensores de humo están en buen estado de funcionamiento y sin obstrucciones.
52. Los sensores de humo están operativos, despejados y libres de pintura y otro tipo de obstrucciones.
53. La empresa cuenta en sus instalaciones con un botiquín de primeros auxilios básico y sus medicamentos no están caducados.
54. Las instalaciones eléctricas están cubiertas con canaletas o entubadas y no tienen cajetines abiertos o cables expuestos.
55. Los cajetines no muestran posibles cortocircuitos, tales como evidencias de calor.
56. La empresa cumple con la normativa aplicable a su actividad en lo relacionado al uso y manejo de gas envasado. Todas las conexiones a un tanque de gas cuentan con un detector de fuga de gas.
- Para atender casos de emergencia la empresa cuenta, por lo mínimo, con un equipo de primeros auxilios y con medicinas no caducadas.
- Los empates eléctricos están unidos con cintas aislantes y están debidamente cubiertos. Así mismo, las instalaciones no están cerca de fuentes de calor que puedan provocar incendios.
- Los cajetines tiene únicamente el número de alambres para los que están diseñados y están cerrados y libres de obstrucciones y en óptimas condiciones.
- Las actividades de cambio de cilindros y de llenado de gas licuado de petróleo se realizan en zonas seguras.

#### Criterio Catástrofes y Accidentes

| Indicador   | Explicación del Indicador  |
|---|--|
| 57. La empresa cuenta con un plan de evacuación que es de conocimiento de todo el personal. Posee rutas de escape seguras en caso de emergencia, tales como sismos, tsunamis, erupciones volcánicas, inundaciones, etc. | La empresa ha diseñado un plan para emergencias que es de conocimiento de todo el personal en las que ha contemplado las rutas de evacuación y las posibles amenazas a las instalaciones.<br><br>Si la empresa cuenta con áreas recreativas debe tener una zona exclusiva para fogatas, esta debe estar aislada de la vegetación. Se debe contar con al menos un extintor y con una toma de agua y un acceso a una ruta de escape. |
| 58. En el caso de realizarse fogatas, estas se deben realizar en lugares seguros donde no se afecte el hábitat natural. Se minimice escenarios de incendio y se tiene fácil acceso en caso de emergencia.               | Luego de que se realice una fogata, los desechos son recogidos y dispuestos adecuadamente para ser entregados al gestor municipal.<br><br>El espacio debe estar delimitado y contar con barreras de arena o piedra. La empresa capacita al personal sobre cómo actuar en casos de emergencia tales como: desastres naturales, explosiones, incendios, etc., y realiza simulacros de evacuación al menos 2 veces al año.            |
| 59. Se realizan simulacros de primeros auxilios y desastres naturales.  |  |

### Criterio Señalética

| Indicador   | Explicación del Indicador   |
|---|---|
| 60. Las instalaciones de la operación cuentan con rutas de escape debidamente señalizadas, con letreros fácilmente visibles y ubicados en lugares estratégicos. | La señalética tanto informativa como la de rutas de escape está ubicada en zonas en donde se potencie su visibilidad.<br><br>Se cuenta con señalética que indique la ubicación de los bares, restaurantes, áreas de información, habitaciones, recepción, áreas de uso compartido, áreas de concentración en caso de emergencia, etc. |

#### 4. Dimensión Desarrollo Socioeconómico

##### Criterio Comunidad

| Indicador  | Explicación del Indicador   |
|--|---|
| 61. Se tienen registros sobre el mejoramiento del capital humano, las transferencias que la empresa haga a la población local (compra y venta de bienes y servicios) y las inversiones en infraestructuras en la comunidad, tales como: escuelas, dispensarios médicos, obras de viabilidad, etc., las mismas que deben estar sujetas a un plan de trabajo conjunto y que tenga un fin de beneficio común. | Los acuerdos que se mantengan con la comunidad local en términos de cooperación, así como las inversiones y transferencias que haya realizado la empresa están debidamente registrados.   |
| 62. La empresa contrata como parte de su personal de planta, operativo y administrativo, a pobladores de la comunidad local, bajo principios de equidad y participación.   | La empresa debe realizar acciones concretas para incorporar dentro de su personal a personas provenientes de la comunidad local.  |
| 63. Se promueve el ingreso de la población local a sitios históricos, culturales o espirituales.   | En los casos en los que como parte de sus atracciones la empresa incluya el ingreso a zonas ancestrales o a parques nacionales se promoverá el ingreso de las personas de la comunidad local.   |
| 64. Se promueve la participación de la comunidad local para que promocióne los atractivos turísticos (ecológicos y culturales) dentro de las instalaciones de la empresa.  | No se prohíbe que la comunidad local promocióne la riqueza natural, cultural y/o arqueológica de la zona en las instalaciones de la empresa.  |
| 65. Las actividades de la empresa respetan las culturas y las costumbres de la comunidad local y no promueven la aculturización de las mismas.   | Cuando como parte de los atractivos de la empresa se promociónen visitas a lugares que se consideren patrimonio no se realizan acciones que afecten a la naturaleza o que intervengan directamente sobre las culturas o costumbres de la comunidad local. |
| 66. Se cuenta con un sistema de indicadores que permiten conocer el impacto de la operación en el desarrollo de la comunidad local.  | Los impactos positivos y negativos que genera la empresa son monitoreados a través de un sistema de indicadores que le permiten a la empresa realizar los correctivos y/o acciones necesarias para fomentar el desarrollo sostenible.                     |

##### Criterio Patrimonio

| Indicador   | Explicación del Indicador  |
|---|--|
| 67. La empresa no está vinculada al tráfico de piezas arqueológicas o de patrimonio histórico que no cuenten con los permisos correspondientes. | Al interior de las instalaciones no se promueve el comercio ni se exhiben piezas arqueológicas que no cuenten con los permisos correspondientes.                           |
| 68. La empresa cuyo edificio (local) esté inventariado como patrimonio histórico y cultural conserva la apariencia del mismo.                   | Dentro de las adecuaciones que la empresa realiza no se afecta o afectará a edificios o construcciones pre-existentes que sean parte del patrimonio de la comunidad local. |

## 5. Dimensión Calidad del Servicio

### Criterio Insumos

| Indicador   | Explicación del Indicador  |
|---|--|
| 69. Los insumos utilizados para la alimentación provienen de fuentes seguras y sostenibles.   | La empresa debe asegurar que los alimentos cuenten con los registros sanitarios para su comercialización, que no estén caducados y que provengan de cultivos que no utilicen sustancias tóxicas y que promuevan la economía social y solidaria.  |
| 70. Las bodegas de insumos secos y de menaje debe estar debidamente ventiladas y sus estanterías impermeabilizadas y señalizadas por producto.                              | La empresa debe destinar una bodega para insumos secos y otra para menaje, debidamente acondicionadas, con estanterías que tengan una distancia del piso de 30 cm. y de la pared de 60 cm.<br>La empresa debe proveer de congeladores que permitan clasificar las carnes por su tipo, evitando la contaminación cruzada. De igual manera, deben existir dos áreas de refrigeración específica que separen los lácteos de las verduras. Los productos deben ser utilizados de acuerdo a su fecha de ingreso – lo que primero ingresa primero se consume (FIFO). |
| 71. La bodega de insumos frescos esta correctamente dividida, evitando la mezcla de productos, la contaminación cruzada y aplica la normativa internacional FIFO.           | La empresa realiza periódica y rigurosamente el inventario y kardex de sus bienes y productos, con la finalidad de mantener un control adecuado de los mismos.   |
| 72. La empresa mantiene un inventario y un kardex actualizado de sus equipos y mobiliario, como también de las materias primas y productos que se utilizan en su operación. | Las áreas de las instalaciones, tales como mesones, que estén destinados a la preparación de alimentos no deben estar agrietadas ni con hongos y, los lavaderos deben ser de acero inoxidable.   |
| 73. El manejo de alimentos se da en un ambiente salubre e higiénico.  | Los jabones, papel desechable, papel higiénico y otros productos de aseo que están en los baños deben ser biodegradables.  |
| 74. Los baños cuentan con productos de limpieza e higiene biodegradables.   |  |

### Criterio Personal

| Indicador   | Explicación del Indicador  |
|---|--|
| 75. La empresa cuenta al menos con una persona capacitada para atender emergencias médicas.   | Dentro del personal se cuenta con una persona que esté en la capacidad de brindar primeros auxilios.   |
| 76. La empresa promueve la participación de su personal en las actividades y decisiones de la operación y, mantiene un registro de los acuerdos entre la gerencia y el personal.  | La empresa cuenta con un mecanismo participativo que involucre a todo su personal en la toma de decisiones.  |
| 77. La empresa cuenta con un manual que es de conocimiento de todos los trabajadores, en el que se detallan las tareas necesarias para el funcionamiento de la operación y el perfil del personal necesario, para su correcto funcionamiento. | No se promueve una carga laboral excesiva y se cuenta con el número de personas necesarias que aseguren el buen y correcto funcionamiento de la empresa. |
| 78. La empresa cuenta con un procedimiento para conocer las necesidades y ejecutar los requerimientos del personal.   | Se cuenta con un mecanismo que permita que los trabajadores pongan en consideración de los directivos sus inquietudes y necesidades.                     |

79. La empresa reparte sus utilidades de acuerdo a lo establecido en el Código del Trabajo. La empresa demuestra que las utilidades de la operación son repartidas de manera equitativa y entregadas en los plazos dispuestos por la ley.
80. Se cumple con lo establecido en el Código del Trabajo en cuanto a la carga laboral, esto es trabajar 40 horas semanales, no trabajar más de 12 horas extras a la semana. Además, el trabajador tiene derecho a recibir su período de vacaciones o su respectiva remuneración económica. Los trabajadores no tienen una carga laboral mayor a lo dispuesto por el Código del Trabajo.
81. El personal viste uniforme (limpio y en óptimas condiciones) de acuerdo al servicio que presta y lleva de manera visible su distintivo de identificación personal. La empresa da a su personal el uniforme de acuerdo a sus actividades y, proporciona el distintivo de identificación personal.

### Criterio Alimentos y Bebidas

| Indicador  | Explicación del Indicador   |
|--|---|
| 82. El personal cuenta con el certificado de salud actualizado.  | El personal debe realizarse el chequeo de salud y obtener el carné de la entidad gubernamental correspondiente. El certificado debe estar vigente.  |
| 83. El personal que prepara alimentos lleva el cabello recogido y utiliza malla y/o cofia.   | Como parte del aseo del personal de cocina, este debe mantener su cabello largo siempre recogido y protegido.   |
| 84. El personal lleva las uñas limpias, cortas y sin esmalte. No utiliza accesorios como pulseras, relojes, anillos, aretes y otros que puedan entrar en contacto con los alimentos. No utiliza perfumes ni maquillaje de manera excesiva. | Todos el personal de la cocina, ya sean hombre o mujeres mantendrán sus uñas cortas y sin esmalte, etc.   |
| 85. Dentro de la cocina se cuenta con toallas de papel para el secado de las manos y litos (toallas de tela) para los utensilios de cocina.  | Para evitar infecciones y transmisión de bacterias, para la limpieza de las manos se utilizarán toallas de papel y, para los utensilios de cocina se utilizarán toallas de tela que no dejen pelusas, las mismas que deben ser lavadas constantemente.                        |
| 86. Para el aseo de las manos la empresa cuenta con un dispensador de jabón líquido en el baño del personal, y otro con desinfectante para manos en la entrada del área de cocina.   | La operación cuenta con un lavamanos dedicado a la limpieza de los trabajadores, con los utensilios de limpieza necesarios.   |
| 87. Durante la manipulación y preparación de alimentos ningún colaborador debe comer, fumar o masticar chicle.   | Debe se debe permitir el llevar a cabo estas actividades al interior de la cocina.  |
| 88. La manipulación de los alimentos se la realiza utilizando pinzas, tenacillas, cucharas, tenedores y guantes desechables.   | Se debe recurrir lo menos posible al contacto directo de las manos con los alimentos para lo que se dotará a la cocina de los utensilios necesarios.  |
| 89. Los alimentos congelados no son descongelados a temperatura ambiente.  | De ser posible la cocina debe contar con un microondas que se encuentre operativo y que este limpio para descongelar los alimentos. Los alimentos también se pueden descongelar con agua corriente y cambiándoles de ubicación del congelador al refrigerador en recipientes. |

90. La cocina tiene utensilios que se utilizan para la manipulación de alimentos crudos y otros utensilios para manipular alimentos preparados. Los utensilios para alimentos crudos y para alimentos preparados son diferentes y se lavan después de cada uso.
91. Las tablas de cortar (picar) son plásticas y se diferencian por colores para cada clase de alimentos. Las tablas de cortar (picar) deben ser de plástico y estar limpias y en perfectas condiciones. Las deben ser de diferentes colores dependiendo a clase de alimentos a preparar (carne, pollo, pescado, vegetales, frutas y pastelería). Se debe evitar la utilización de utensilios de cocina de madera, debidos a que estos pueden proliferar el crecimiento de bacterias.
92. Los utensilios de cocina y tablas de cortar no son de madera. Luego de utilizar utensilios para la preparación de estos alimentos se procederá a limpiarlos y posteriormente a desinfectarlos para prevenir la proliferación de bacterias.
93. Las tablas de cortar y los utensilios que hayan sido utilizados en la preparación de carne, pescado o pollo crudos son desinfectados luego de su uso. La cocina no debe estar sucia ni debe tener desperdicios cuando se realice la recepción de los alimentos.
94. Cuando se tenga una fecha de recepción de alimentos la instalación debe estar libre de desperdicios. La cocina cuenta con recipientes exclusivos para cada grupo y tipo de alimentos, los cuales deben contar con una tapa que asegure que los alimentos se mantendrán sellados.
95. Los alimentos se almacenan en recipientes limpios, herméticos y debidamente identificados (rotulados). La cocina debe estar libre de cualquier sustancia química o tóxica que pueda contaminar los alimentos.
96. En la cocina no se mantiene almacenados productos químicos. Cada uno de los recipientes en los que se almacenen los alimentos debe tener una etiqueta en la que se detalle el tipo de alimento, la fecha en la que fue receptado y su fecha de caducidad.
97. Los alimentos se etiquetan con las fechas de caducidad y de recepción. Para controlar la temperatura de los refrigeradores y congeladores se mantiene un registro periódico (una vez al mes) de su estado y las temperaturas registradas.
98. Se lleva un control y un mantenimiento periódico de los refrigeradores y congeladores. No se mezclan los tipos de carne y cada una es almacenada en porciones debidamente pesadas. Son almacenadas por separado en su propio recipiente etiquetado.
99. Las carnes se almacenan en porciones y de acuerdo a su propia procedencia. Tanto el área de la cocina como de las bodegas de alimentos se mantienen en perfecto estado.
100. Las paredes, techos y pisos de la cocina y de las bodegas de alimentos no tienen grietas, están pintadas de un color claro y se mantienen limpias. Para facilitar la limpieza del área de cocina las paredes deben estar recubiertas con baldosa de color blanca preferiblemente.
101. Las paredes de área de cocina están recubiertas con baldosa blanca hasta dos metros de altura. Los baños para el personal están en una zona diferente de las instalaciones a las que ocupan las bodegas de alimentos o la cocina y cuentan con todos los utensilios de aseo necesarios.
102. Los servicios higiénicos para el personal no están aledaños a las áreas de bodega de alimentos o de la cocina. Se cuenta con un manual de procedimientos y los formularios correspondientes para la recepción, almacenaje, manipulación y conservación de alimentos que es conocido y aplicado por el personal encargado de la cocina.
103. Se capacita al personal en los procedimientos de recepción, almacenaje, manipulación, preparación, cocción, distribución y conservación de alimentos. Para evitar la concentración de calor y de olores el área de la cocina debe estar bien ventilada.
104. La cocina cuenta con ventilación ya sea por ventanas, ductos de ventilación o extractores.

### Criterio Instalaciones

| Indicador   | Explicación del Indicador  |
|---|--|
| 105. Se lleva un registro de mantenimiento y monitoreo de las instalaciones en general, identificando claramente cada área operativa y de servicio.   | La empresa realiza un mantenimiento periódico de sus instalaciones y lleva un registro del mantenimiento realizado.                          |
| 106. Si existen áreas de fumadores, estas están debidamente demarcadas y señalizadas.   | Las instalaciones que se adecuen para fumadores están delimitadas, señalizadas y cuentan con ventilación.                                    |
| 107. Las instalaciones cuentan con al menos un baño para hombres, un baño para mujeres (tanto para clientes y personal) limpio, ventilado, con agua permanente, lavamanos, jabón líquido, toallas de papel o secador de manos, papel higiénico y basurero con tapa. | Los baños de las instalaciones cuentan con los utensilios de aseo necesarios.  |
| 108. El comedor está dotado servilletas limpias y el menaje necesario para atender a sus clientes.  | El área del comedor está limpia y los utensilios y materiales utilizados están en buen estado.   |
| 109. El área del comedor está debidamente ventilada para evitar la concentración de olores provenientes de la comida.   | El comedor cuenta con extractores de olores, ductos de ventilación o ventanas que eviten que los olores se concentren en su interior.        |
| 110. El lavadero de la vajilla es amplio, cuenta por lo menos con dos pozos, está limpio y es de acero inoxidable.  | El o los lavaderos de la vajilla están despejados, limpios y son de acero inoxidable.  |
| 111. Los accesos a las diferentes áreas de la empresa cuentan con ingresos especiales para personas con capacidades diferentes.   | La empresa realiza las adecuaciones necesarias para garantizar la movilidad de las personas con capacidades diferentes en sus instalaciones. |

### Criterio Servicio

| Indicador  | Explicación del Indicador   |
|--|---|
| 112. Se informa de manera clara sobre todos los servicios que incluye la tarifa y sobre los costos adicionales por el uso de áreas específicas y actividades accesorias. | Los precios publicados por la empresa tanto en sus cartas informativas, paquetes promocionales y página web incluyen el servicio y el IVA y no ofertan más productos de lo que la empresa está en capacidad de solventar.                               |
| 113. Los precios que constan en las cartas de la empresa así como los de hospedaje y servicios recreativos incluyen impuestos.   | Todos los precios de los servicios de la empresa incluyen el impuesto por servicio y el IVA.  |
| 114. La empresa prohíbe la discriminación de cualquier grupo humano.   | Se promueve un modelo de tolerancia y respeto a las diferentes manifestaciones culturales y a la diversidad racial.<br>La limpieza de las habitaciones y/o instalaciones se realiza en horarios en los que los visitantes no se encuentren descansando. |
| 115. Las actividades de limpieza se realizan en horarios adecuados para no intervenir con la atención y tranquilidad de sus clientes.                                    | La limpieza de las áreas de uso común se llevan a cabo cuando las instalaciones no estén en uso.  |
| 116. Se aplica una encuesta para conocer el grado de satisfacción del cliente, la misma que es procesada y monitoreada.  | La empresa cuenta con un registro del nivel de satisfacción de sus clientes así como de sus sugerencias y tiene un mecanismo para implementar los cambios necesarios.   |



## Anexo 6. Manual para personal del Restaurante



# Manual Operacional

Realizado por: Daniela Cazar

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. Objetivo General.....                                 | 3  |
| 2. Objetivos Específicos.....                            | 3  |
| 3. Valores Corporativos .....                            | 4  |
| 4. Cargos (Perfil de Puestos) .....                      | 7  |
| 4.1. Administrador y Cajero .....                        | 7  |
| 4.2. Supervisor - Jefe de Cocina .....                   | 8  |
| 4.3. Ayudante de Cocina- Cocina Caliente .....           | 10 |
| 4.4. Ayudante de Cocina- Cocina Fría .....               | 10 |
| 4.5. Posillero o Steward .....                           | 11 |
| 4.6. Mesero .....  | 12 |
| 5. Políticas del Restaurante .....                       | 15 |
| 5.1. Anticipos .....                                     | 15 |
| 5.2. Ingreso y Salida del Personal.....                  | 16 |
| 5.3. Despacho de Comida de Personal.....                 | 18 |
| 5.4. Manejo de Cristalería y Reposición de la misma..... | 19 |
| 5.5. Manejo de recursos y servicios básicos .....        | 22 |
| 5.6. Requisición a bodega .....                          | 24 |
| 5.7. Pasantes .....                                      | 26 |
| 5.8. Solicitud de Permisos.....                          | 27 |
| 5.9. Uniformes y Apariencia Personal.....                | 29 |
| 5.10. Uso del Baño.....                                  | 31 |

## **1. Objetivo General**

Satisfacer al cliente a través de un restaurante de comida casual y criolla que pueda ser considerado como una muy buena alternativa en la percepción de costo-beneficio a un segmento de mercado medio y medio alto en cualquier lugar donde se encuentre ubicado el Chivo Loco Restaurante.

## **2. Objetivos Especificos**

- Contratar un profesional formado o experimentado en el negocio de establecimientos gastronómicos.
- Formar líderes que se desempeñen como supervisores en las áreas de servicio y producción.
- Elaborar manuales de servicio, producción y manejo de bodega.
- Desarrollar el manejo de imagen corporativa.
- Crear un plan de mercadeo y ventas.
- Establecer un plan de economía de escala relacionando a los establecimientos en cadena y franquicias.
- Plantear un presupuesto de ventas a cumplirse en cada establecimiento.
- Incrementar plazas de trabajo a través de nuevos locales o nuevos emprendimientos relacionados con el producto como es la exportación del Seco de Chivo.
- Priorizar en la selección de personal a personas de bajos recursos económicos que tengan capacitaciones y/o entrenamiento en el área de alimentos y bebidas.

### 3. Valores Corporativos

Los valores iconos de la empresa servirán para que todos los miembros de la organización los interioricen y apliquen en el desempeño de sus funciones diarias, cualquiera que fuese su cargo.

Siendo para Chivo Loco Restaurante los siguientes:

- o **Puntualidad**



Es un valor que todos los empleados de la empresa deben cumplir, se debe llegar a la hora de ingreso dispuesto por la empresa.

- o **Honestidad**



Todo el personal de la empresa tiene que ser honesto tanto con el cliente como con los compañeros del trabajo y con la empresa en sí.

- o **Respeto**



El personal de la empresa tiene que respetar principalmente al cliente, a toda la organización en general y así mismo.

- o **Superación**



La empresa siempre dispuesta a ayudar al empleado a superarse así mismo, tanto en lo personal como en el ámbito laboral.

- o **Responsabilidad**



El personal de la empresa tiene que ser responsable de cada uno de sus actos ya que de ellos depende cuidar la imagen de la empresa.

- o **Servicio**



El servicio tiene que ser brindado con los valores anteriormente nombrados ya que de esto depende la satisfacción del cliente y su pronto retorno al establecimiento.

#### **4. Cargos (Perfil de Puestos)**

##### **4.1. Administrador y Cajero**

###### Tareas:

- Realizar las compras diarias y verificar cuales son los productos faltantes en bodega.
- Lleva un control de entrada y de salida de los empleados, encargado de llevar el registro de firmas.
- Debe motivar a los trabajadores de la empresa de una manera proactiva y dinámica.
- Controlar que los empleados lleven el uniforme de la forma correcta.
- Verificar que el restaurante este nítido antes de que comience el servicio, realizar la limpieza de su área de trabajo.
- Darle la bienvenida a los clientes de forma personal e invitarles a pasar a las instalaciones del restaurante.
- Supervisar a todas las personas las cuales trabajan en la organización y hacer cumplir las funciones a cada uno de ellos.
- En caso de haber actividades extra el administrador esta con el derecho a asignar actividades extras a los empleados.
- Estar a cargo de la gerencia del restaurante y supervisar los procesos, además de verificar que estos se cumplan adecuadamente.
- En cuanto a los bienes del restaurante, debe verificar que estén haciendo buen uso de ellos.
- En caso de haber algún evento está encargado de supervisar el montaje de los platos y la logística del evento.
- Realizar los pagos a los empleados de la empresa, además de realizar pagos bancarios.

- Encargado de realizar cobros en la caja.
- Encargado de llenar notas de venta y facturas.
- Se encarga de ingresar en el computador los datos personales de los clientes.
- Al final del día debe reunirse con el cajero y debe hacer el cierre de caja para verificar los gastos y las ventas realizadas ese día.

**Cualidades:**

- Puntual y debe estar antes que las demás personas de la empresa.
- Ser una persona responsable, proactiva y que demuestre eficacia en el puesto de trabajo.
- Tener el don de liderazgo.
- Saber manejar grupos grandes y poder trabajar bajo presión.
- Tener experiencia previa como gerente de un restaurante o áreas similares.
- Encargado de poner metas de ventas sea esto mensual, diario o semanal.
- Ser paciente y poder solucionar problemas que se presenten en el establecimiento.
- Persona que capacita a los empleados de su organización.
- En caso de personas nuevas que quieran ser parte de la organización es aquel que realiza la entrevista le asigna las tareas y le entrena.

**4.2. Supervisor - Jefe de Cocina**

**Tareas:**

- Controlar que el área de la cocina este limpia para poder comenzar con las actividades diarias.

- Escribir el menú, hacer una pequeña reunión con el personal de cocina e indicar que se va a servir ese día, y delegar tareas.
- Dirigir a las personas bajo su cargo.
- Inspeccionar y verificar porciones, decoración y limpieza de los platos.
- Realizar el menú para los empleados.
- Realizar los pedidos, y alimentos que están por agotarse en la bodega.
- Verificar que los recursos: agua y luz sean utilizados correctamente evitando gastos innecesarios.
- En caso de haber demasiados pedidos en cocina caliente o fría, ayudar a sacar los platos de dicha área.
- Inspeccionar que los utensilios de la cocina se estén usando de la manera correcta.

Cualidades:

- Puntualidad: tratar de ser el primero en llegar a su área de trabajo para inspeccionar el lugar.
- Demostrar responsabilidad, eficacia y ser productivo.
- Ser un líder y tomar la posta en momentos de mucha carga de platos.
- Debe tener experiencia de trabajo, y estudios en gastronomía o a su vez en administración de empresas.
- Tener vocación y estar dispuesto a trabajar en altas temperaturas, debe realizar las tareas con rapidez.
- Perfeccionista que se exija e invite a las personas que trabajan bajo su cargo a ser de la misma manera, revisar que todo se haga de la mejor manera posible.
- Debe respetar a sus compañeros y darles motivación cuando estén con mucho trabajo.

### **4.3. Ayudante de Cocina- Cocina Caliente**

#### Tareas:

- Realizar *mise and place* de los alimentos que va a utilizar.
- Encargado de limpieza de la cocina.
- Mantener bien organizada su área de trabajo.
- Ayudar con la preparación de la comida caliente.
- Encargado de preparar alimentos que se frien y que van a la plancha.
- En caso de menú es el encargado de preparar las sopas.
- Encargado de verificar al final de la jornada que los alimentos que se usaron ese día sean suficientes para el día, en caso contrario dar conocimiento al jefe de cocina para realizar el pedido.
- Al final del día debe limpiar su área de trabajo.

#### Cualidades:

- Ser una persona la cual no desperdicie los alimentos y evite hacerlo cuando prepare los mismos.
- Ser una persona productiva la cual ayude al jefe de cocina con las tareas asignadas y realice sus obligaciones con agilidad.
- Saber trabajar bajo presión.
- Enérgico en sus tareas.
- Debe tener experiencia en esta área de la cocina.

### **4.4. Ayudante de Cocina- Cocina Fría**

#### Tareas:

- Realizar el *mise and place* diario.

- Encargado de limpieza de su área de trabajo.
- Encargado de realizar las ensaladas y las guarniciones.
- Encargado de preparar los jugos.
- Encargado de hacer los postres.
- Realizar al final del día una lista de las cosas que le falta y eso coordinar con el jefe de cocina.

Cualidades:

- Ser una persona la cual no desperdicie los alimentos y evite hacerlo cuando prepare los mismos.
- Ser una persona ágil.
- Saber trabajar bajo presión.
- Debe ser enérgico en sus tareas.
- Debe tener experiencia en esta área de la cocina.

**4.5.Posillero o Steward**

Tareas:

- Mantener su área de trabajo limpia y organizada.
- Encargado de lavar los platos y utensilios sucios.
- Debe informar al administrador en caso de rupturas en la vajilla.
- Encargado de pulir y organizar los platos y utensilios en la cocina.
- Debe estar pendiente de evitar que se usen los mismos utensilios varias veces, para evitar la contaminación cruzada.
- Encargado al final de la jornada de lavar ollas usadas en el diario.

#### Cualidades:

- Ser una persona ágil.
- Debe ser una persona perfeccionista.
- Saber trabajar bajo presión.
- Ser organizado con la vajilla para evitar aglomeración de los mismos.

#### **4.6. Mesero**

##### Tareas:

- Al momento que llega al restaurante se debe encargar de abrir las ventanas del establecimiento en el área del servicio.
- Antes del servicio verificar los saleros y organizar la mesa.
- Saber los platos de la carta, que contiene cada uno de los mismos y el costo de cada uno de ellos.
- Ayudar en el entrenamiento de nuevos meseros.
- Llevar su uniforme impecable.
- Encargado de darles la bienvenida a los clientes.
- Si de un cliente frecuente se trata, intentar memorizar el nombre y las preferencias de dicho cliente.
- Encargado de guiar a los clientes a la mesa.
- Encargado de entregar la carta al cliente.
- Saber aconsejar a los clientes de algún plato en especial o ser el encargado de ofrecer postres.
- Encargado de pulir la vajilla y la cristalería.

- Manejar las comandas.
- En la cocina encargado de leer y ordenar las comandas.
- Saber el número de mesas y conocer el orden que tienen las mismas.
- Encargado de inspeccionar los platos antes de llevarlos a la mesa.
- Encargado de servir los platos a los clientes.
- Estar atento de los clientes, para atender a cualquier necesidad.
- Solicitar la factura al administrador del restaurante y antes de llevarla al cliente verificar que todo lo que haya pedido se encuentre en su factura.
- Encargado de limpiar las mesas y recoger los platos.
- Estar pendiente de los clientes para que no olviden ninguna de sus pertenencias.
- Recordar que el cliente siempre tiene la razón.
- Pedir ayuda al administrador si surge algún problema.
- Esperar a los clientes en la puerta al momento de su salida y dar una despedida amable.
- Encargado de limpieza del área de servicio.

Cualidades:

- Ser una persona atenta, amable y cortés.
- Ser comunicativo con sus compañeros.
- Ser honesto y responsable.
- No gritar ni en la cocina ni a los clientes.
- Ser una persona concentrada para no olvidar ningún ítem solicitado por el cliente.
- Ser una persona cooperadora.

- Ser minucioso y siempre acabar las cosas que comienza.
- Ser organizado.
- Ser leal.

## **5. Políticas del Restaurante**

### **5.1. Anticipos**

#### Objetivo:

Señalar y aplicar políticas para la solicitud y entrega de los anticipos al salario de cada colaborador que trabaje en el Chivo Loco.

#### Objetivo de la política:

Otorgar y asistir en necesidades de emergencia con la anticipación de dinero a los colaboradores del Chivo Loco. Esperando así que de alguna manera el negocio aporte al buen vivir del equipo de trabajo.

#### Alcance:

- Este procedimiento incluye a toda persona sin excepción alguna que pertenezca o labore en el restaurante Chivo Loco.
- Es importante que se cumpla estos lineamientos a fin de preservar el equilibrio económico adecuado de la empresa y también de sus colaboradores. Por tanto la omisión de esto podría ser sancionado por la Gerencia.
- Esta política incluye también al personal que podría encontrarse realizando una pasantía universitaria o una práctica pre-profesional.

#### Responsabilidad:

- Gerencia y administración.

#### Políticas:

- No se entregará más de la una cuarta parte del salario básico a quien solicite un anticipo de su pago correspondiente mensual.
- El monto señalado en el párrafo anterior salvo excepción justificada, podrá ser dado hasta el cincuenta por ciento de lo señalado en cada quincena.
- Si el monto supera los \$20 dólares, entonces será solicitado con 24 horas de anticipación.

- o La Gerencia o la administración, deberá encargarse de que se firme un recibo el cual denote el monto solicitado y la fecha en la cual se hizo el anticipo.

## **5.2. Ingreso y Salida del Personal**

### Objetivo:

Determinar las políticas para el ingreso y salidas de personal.

### Objetivo de la política:

Establecer las pautas para registrar el ingreso del personal, de manera que se lleve un registro constante de la hora de ingreso y salida de cada uno de los colaboradores del establecimiento donde se incluyen el personal de planta y el personal en entrenamiento o practicante. Así también poder determinar las horas extras que un colaborador llegue a tener y a lo contrario determinar las horas faltantes que se puedan tener.

Normar el ingreso de los empleados a sus respectivos puestos de trabajo así como su salida de acuerdo al horario asignado en diferentes puestos de trabajo. Esta política se extiende también a estudiantes-pasantes.

### Alcance:

- o Toda persona que este como dependiente laboral del Chivo Loco.
- o Este procedimiento incluye al administrador de local, jefes de.- servicio, cocina, administrativo y personal operativo. Se entiende que los jefes de cada área son los responsables por supervisar el cumplimiento de las políticas de este procedimiento, así como la notificación y organización de los horarios.
- o Todo el personal debe cumplir fielmente este procedimiento, de lo contrario una multa de parte del jefe inmediato o de turno puede ser aplicada de acuerdo a lo establecido por la administración del local.

- Esta política también incluye al personal que se encuentre realizando una pasantía universitaria o una práctica pre-profesional.

Responsabilidad:

- Administrador, Jefe(s) Área, Recursos Humanos y Gerencia.

Políticas:

- Todo el personal deberá firmar de manera obligatoria sus entradas y salidas en el documento que la gerencia o administración señalen para el efecto una vez que se encuentre uniformado completamente.
- Todo personal debe firmar la hoja de registro donde se detallará la hora de ingreso, una vez que este con el uniforme completo, en el caso de la mañana y se registrará la hora de salida una vez que todas las actividades correspondientes se hallan culminado.
- Salvo asignación de otro horario por parte de la Gerencia o Administración, la hora de ingreso es a las 9:00 am y la de salida las 5:00 pm.
- La hora de ingreso será a las 9.00 am en punto, cualquier atraso deberá ser justificado de manera inmediata al supervisor en turno. La hora de salida será a las 17.00 pm
- La falta deberá ser justificada mediante un certificado médico, si es el caso, o algún documento oficial que avale dicha falta, si la falta no es justificada se procederá a hacer una anotación en la carpeta del colaborador, si reincide con la misma acción se procederá a la respectiva multa y sanción.
- El día no trabajado, por motivo de falta, deberá ser repuesto por otro día donde sea necesario el colaborador, puede ser repuesto en uno de sus días libres si así se lo requiere.
- Se deberá comunicar, al supervisor y administrador del negocio, por medio de un memorándum detallando el motivo, día y reemplazo posible, para poder coordinar ese día producción y despacho.

### **5.3. Despacho de Comida de Personal**

#### Objetivo:

Señalar las políticas de despacho de comida de personal tanto en la mañana, como en la tarde.

#### Objetivo de la política:

Llegar a optimizar todos los recursos de la empresa en lo que se refiere a los alimentos y bebidas utilizadas en la comida de personal.

#### Alcance:

- Este procedimiento incluye a toda persona sin excepción alguna que pertenezca o labore en el restaurante Chivo Loco.
- Es de vital importancia la atención prestada a este punto para evitar una pérdida hacia la empresa, lo que puede afectar a todos los colaboradores.
- Esta política incluye también al personal que podría encontrarse realizando una pasantía universitaria o una práctica pre-profesional.

#### Responsabilidad:

- Gerencia, administración y encargado de despacho de menú.

#### Políticas:

- Cada colaborador tiene derecho a servirse una taza de café acompañada de un pan por la mañana, además del almuerzo provisto por la empresa una vez terminada la jornada laboral.
- No es obligación del colaborador servirse los alimentos entregados por la empresa si este no lo desea.
- El horario para servirse el café en la mañana será a partir de las 9.00 am hasta las 10.00 am, momento en el cual puede ser servido el café y se la hará a cada miembro que se encuentre ya laborando en el establecimiento.
- El almuerzo se lo realizará una vez que el salón este vacío o no exista mucha clientela en el mismo. El personal de servicio es responsable de la ubicación de cubiertos para el almuerzo en el sitio donde menos impacto

genere, así mismo es responsable de servir las bebidas para todos y si es factible llevar los platos a la mesa.

- El personal de cocina deberá despachar los alimentos a la mesa, es decir el plato principal y la sopa, si la hubiera.
- La coordinación de porciones o cantidades a servir es responsabilidad del encargado de menú el cual deberá preguntar si el compañero tienen una porción normal a la servida o su alimentación es de menor porción o lo contrario.
- Si al finalizar el despacho de menú sobra jugo elaborado, este será destinado y reservado para el almuerzo del personal, si en el caso de que el jugo no disponga las cantidades necesarias se lo completará hasta alcanzar el volumen requerido. Si ya no se dispone nada del jugo se destinará la fruta que menos ha salido en carta para elaborar el jugo del personal, tomando en cuenta los colaboradores presentes.
- El tiempo destinado para el almuerzo será de treinta minutos como lo establece la ley, y como se señaló anteriormente se lo realizará cuando la hora de servicio haya finalizado.

#### **5.4. Manejo de Cristalería y Reposición de la misma**

##### Objetivo:

Crear la norma que regule el manejo de dos de los inventarios considerados como activos de operación. En este caso cristalería y cubertería pues mantelería y vajilla tienen sus propios reglamentos o políticas (ver política de manejo de inventarios de mantelería y política de inventarios de vajilla).

Determinar las políticas para el manejo y cuidado de la cristalería utilizada en el restaurante y su reposición al momento de su ruptura, deterioro o robo.

##### Objetivo de la política:

Implementar un sistema de control y cuidado a la cristalería utilizada en el restaurante, dando como prioridad el manejo adecuado de la misma al momento del servicio como así también al momento de lavado y almacenado

para evitar pérdidas y costos negativos y generar una conciencia de cuidado por los materiales de servicio.

Facilitar el control de los inventarios de cristalería y cubertería. A partir de esto, se podrá reponer faltantes que se requiera en cualquiera de éstos dos puntos a fin de no deteriorar la calidad en el servicio e identificar la circunstancia de ruptura o pérdida del bien para tomar las medidas correctivas pertinentes.

Alcance:

- Este procedimiento incluye al supervisor del local, jefe(s) de.- servicio, cocina, bodega y administrativo, principal y directamente al colaborador responsable de posillería. Se entiende que el supervisor es el responsable por vigilar el cumplimiento de las políticas de este procedimiento.
- Esta norma debe ser conocida y aplicada a todo el personal del restaurante, siendo que la responsabilidad administrativa de estos bienes recae en la función del supervisor y recalcando, es responsabilidad directa operativa sobre la persona a cargo de posillería.
- Todo el personal debe cumplir fielmente este procedimiento, de lo contrario una multa de parte del jefe inmediato o de turno puede ser aplicada de acuerdo a lo establecido por la administración del local.

Responsabilidad:

- Administrador y jefe(s) área.
- Posillería y Administración.

Políticas:

- La persona(s) de posillería quien(es) al momento se desempeña(n) a más de limpieza de menaje como el encargado(s) de elaboración de jugos y postres, deberán ser capacitados en identificar el tipo de cristalería y cubertería en sus diferentes formas, tamaños, opciones de servicio que puede tener cada uno de ellos, manipulación, limpieza y bodegaje de los mismos con la finalidad que puedan gestionar sus actividades diarias de apoyo al área de servicio de mejor manera.

- o El o las personas encargadas de posillería deberán conocer del inventario de cristalería y cubertería que existen a fin de que puedan responsabilizarse de los artículos que están a su cargo como parte de sus funciones para lo que han sido contratados.
- o El personal de posillería tiene la obligación de enjuagar, lavar y reponer vasos, copas, ajiceros, jarras, etc., de manera cuidadosa, rápida y en cumplimiento de las normas de sanitización e higiene que la empresa ha determinado
- o En caso de existir una ruptura por parte del encargado de posillería o cualquier otra persona, éste podrá o bien devolver otro artículo o cristal igual en forma, tamaño, color, calidad y cantidad al roto, en el lapso de tres días como máximo o bien será descontado al final del mes con el valor de reposición que haya correspondido.
- o Para efectos del cumplimiento de lo señalado en el punto anterior, el empleado podrá solicitar conocer del valor correspondiente a la compra de la reposición que a él le corresponda.
- o En caso de encontrarse algún cristal fisurado o roto y que no haya sido notificado de forma inmediata a la administración, se procurara primeramente establecer la responsabilidad a quien corresponda. Sin embargo de no poder darse esto, el valor de dicho artículo u artículos será descontado dividiendo en partes iguales para posillería y personal de servicio, previo envío de memorando, el cual será adjuntado a la carpeta personal del o los empleados involucrados para el descuento correspondiente y valoración de evaluación que se lleva a cabo.
- o En caso de que la fisura o ruptura de algún cristal fuese causada por el cliente, el administrador o gerente deberá igualmente cobrar la pérdida de dichos activos a fin de poder reponer en el inventario y así cumplir con el objetivo de la política de este documento.
- o Podrán existir excepciones de cobro en caso de que el cliente rompiera algún vaso, copa, etc., con la responsabilidad y justificación del administrador y con el conocimiento de la gerencia.

- o El inventario de cristalería y cubertería se ingresa en una hoja de excel, los días miércoles, viernes y domingo al finalizar el turno y lo realizará la persona que esté a cargo de servicio.
- o La toma del inventario no deberá de pasar de 45 minutos en su tiempo de trabajo. Si así ocurriese se verá la justificación del inconveniente que causa una demora en esta actividad a fin de tomar los correctivos correspondientes.
- o El inventario deberá ser registrado de forma "oficial" tanto de manera digital como de forma física en un formato asignado para el efecto, el cual deberá tener la firma de quien lo elaboró y del administrador en el mismo día y de esta gerencia máximo un día posterior a la toma del inventario.

#### **5.5. Manejo de recursos y servicios básicos**

##### Objetivo:

Señalar y aplicar políticas para el manejo de los recursos y servicios considerados básicos en aspectos administrativos (agua, electricidad, gas, teléfono), a fin de aprovecharlos al máximo, consiguiendo así reducir costos de producción y evitar desperdiciar los mismos.

##### Objetivo de la política:

Lograr generar conciencia de ahorro y optimización de los recursos antes mencionados empleados en éste negocio.

##### Alcance:

- o Este procedimiento incluye a toda persona sin excepción alguna que pertenezca o labore en el Chivo Loco.
- o Sin embargo de lo anterior, queda claro que los jefes de cada área son responsables de supervisar el cumplimiento de esta política.

- Todo el personal debe cumplir fielmente este procedimiento, de lo contrario una multa de parte del jefe inmediato o de turno puede ser aplicada de acuerdo a lo establecido por la administración del local.
- Esta política también incluye al personal que se encuentre realizando una pasantía universitaria o una práctica pre - profesional.

Responsabilidad:

- Administrador y jefe(s) área.

Políticas:

En lo referente al Agua Potable:

- Todo colaborador debe estar comprometido con los pensamientos de ahorro, optimización de recursos y conciencia ambiental que permitan tener una convivencia en armonía entre empresa y medio ambiente.
- Al momento de lavar verduras de hoja, utilizar un recipiente metálico con agua y colocarla sobre el alimento de poco en poco hasta asegurarnos de que esté completamente limpio, si se requiere más agua volver a llenar el recipiente. Hacer este procedimiento de la manera más rápida posible.
- Para las verduras de gran tamaño o de textura más dura (papa, nabo, zanahoria, etc.) colocarlas bajo el chorro de agua frotarlas para lavarlas lo más rápido posible y cerrar el grifo, se puede aplicar este mismo procedimiento con los granos frescos y con los vegetales ya procesados, para estos últimos se puede emplear un cernidos para evitar fugas y desperdicios.
- En el caso de frutas, colocarlas bajo el chorro de agua pero asegurándonos de cerrar el grifo cuando debamos frotar la fruta para limpiarla, y abrirla una vez que se requiera enjuagar la misma.
- Para la carne cruda de chivo llenar el pozo o recipiente con agua, cerrar el grifo, y proceder a enjuagar y lavar la carne, desechar el agua ya utilizada y repetir el proceso las veces que sea necesario, siempre cerrando el grifo

una vez lleno el recipiente, porque hay que desaguar la carne para que no quede el olor pungente de la carne.

- En lo que es vajilla, cubertería, cristalería y batería de cocina, utilizar un poco de agua para mojar los materiales, enjabonarlos bien retirando todas las impurezas

Descripción del procedimiento:

Para el personal en general:

- Debe estar en completo entendimiento de su horario y los movimientos de gente que tiene el establecimiento (fines de semana, feriados).
- Debe tomar en cuenta las actividades diarias del negocio para evitar que la falta de alguien provoque una falla en la organización en general.
- Debe solicitar una reunión con la administración y/o gerencia en el caso de que lo requiera a fin de que pueda comunicar su necesidad o necesidades de tal manera que se busque conjuntamente una solución a la circunstancia en mención.

**5.6. Requisición a bodega**

Objetivo:

Determinar las políticas para las requisiciones y pedido de materia prima a bodega.

Objetivo de la política:

Instaurar un sistema de requisiciones y pedidos de materia prima, con el propósito de organizar de mejor manera el tiempo de los colaboradores para que sean más productivos y ordenados al momento de requerir la materia prima necesaria para cumplir con sus tareas.

Alcance:

- Este procedimiento incluye al administrador de local, jefes de.- servicio, cocina, bodega y administrativo. Se entiende que el jefe de bodega es el responsable por supervisar el cumplimiento de las políticas de este procedimiento, así como de la carga.
- Todo el personal debe cumplir fielmente este procedimiento, de lo contrario una multa de parte del jefe inmediato o de turno puede ser aplicada de acuerdo a lo establecido por la administración del local.
- Se aplica a las horas en las que el personal se encuentra en sus turnos de trabajo.

**Responsabilidad:**

- Administrador y jefe(s) área.

**Políticas:**

- Todo el personal debe elaborar una hoja de requisición una vez terminada el periodo de servicio y despacho de alimentos y bebidas.
- Cada jefe de área debe verificar la cantidad mínima y máxima de materia prima requerida para la producción, mise en place y despacho del día siguiente.
- Cada miembro del personal de cocina y sus jefes de áreas deben notificar el excedente de algún producto que pueda ser utilizado en la elaboración de los menús u otra preparación, de igual manera se debe notificar si algún producto está en descomposición para su tratamiento adecuado. Se debe verificar el *checklist* de todos los productos utilizados a diario, alimentos, bebidas, plásticos, limpieza. Para realizar la debida requisición y orden de compra.
- Mantener el orden de las refrigeradoras, alacenas y congelador debe ser primordial al momento de revisar las cantidades de materia prima existente.
- Las requisiciones se las elaborara en una hoja de tamaño A12 donde se detallará con letra clara los objetos necesarios.

- o La hora de entrega de las requisiciones será máximo hasta las 16.30 pm, se las entregará al jefe de bodega/jefe de compras para su aprobación.

### **5.7. Pasantes**

#### Objetivo:

Determinar las políticas para la debida inducción a todo pasante, sea éste en previa formación empírica o profesional.

#### Objetivo de la política:

Que el pasante, pueda asimilar la filosofía corporativa de la empresa en el corto tiempo a fin de que su ingreso en el equipo de trabajo sea productivo y se eviten procesos deficientes, repetitivos o negativos en perjuicio tanto del cliente como de la empresa misma.

#### Alcance:

- o Este procedimiento incluye al administrador de local, jefes de.- servicio, cocina y administrativo. Se entiende que el administrador es el responsable por supervisar el cumplimiento de las políticas de este procedimiento.
- o Todo el personal que se considere en el período de entrenamiento debe cumplir fielmente los procesos de inducción que serán paulatinamente incorporados a través de capacitación constante.

#### Responsabilidad:

- o Administrador y jefe(s) área.
- o Participante o pasante.

#### Política:

Toda persona que ingrese en calidad de pasante previa la selección, deberá de responsabilizarse en aprender de una manera ágil y adecuada los aspectos posteriormente indicados a fin de que en una semana, a partir de su primer día de ingreso pueda someterse a una primera evaluación psico - técnica que dará

paso a los próximos procesos de entrenamiento de su trabajo-práctica en las instalaciones del restaurante Chivo Loco.

El pasante podría estar participando en su entrenamiento en las áreas de cocina y servicio de restaurante de manera simultánea, sin embargo, ésta disposición o política aplicará indistintamente cualquiera sea su ubicación de trabajo-práctica.

### **5.8. Solicitud de Permisos**

#### Objetivo:

Determinar las políticas para la solicitud de permisos y eventos especiales.

#### Objetivo de la política:

Establecer los procedimientos básicos para la solicitud de permisos y salidas dentro de su horario de trabajo, con la finalidad de coordinar y organizar a los demás colaboradores para evitar una deficiencia en la producción, despacho y servicio dentro del establecimiento.

#### Alcance:

- Este procedimiento incluye al administrador de local, jefes de.- servicio, cocina, administrativo y personal operativo. Se entiende que los jefes de cada área son los responsables por supervisar el cumplimiento de las políticas de este procedimiento, así como la notificación y organización de los horarios.
- Todo el personal debe cumplir fielmente este procedimiento, de lo contrario una multa de parte del jefe inmediato o de turno puede ser aplicada de acuerdo a lo establecido por la administración del local.
- Esta política también incluye al personal que se encuentre realizando una pasantía universitaria o una práctica pre - profesional.

Responsabilidad:

- Administrador y jefe(s) área.

Políticas:

- Todo personal debe comunicar con un período máximo de 8 días y mínimo de 48 horas la realización de un evento extra oficial al establecimiento ya sea de índole familiar o personal.
- Si se presentara una emergencia médica fuera del plazo antes establecido se debe comunicar de manera inmediata al administrador del negocio para poder realizar los cambios pertinentes con el personal.
- La falta deberá ser justificada mediante un certificado médico, si es el caso, o algún documento oficial que avale dicha falta, si la falta no es justificada se procederá a hacer una anotación en la carpeta del colaborador, si reincide con la misma acción se procederá a la respectiva multa y sanción.
- El día no trabajado, por motivo de falta, deberá ser repuesto por otro día donde sea necesario el colaborador, puede ser repuesto en uno de sus días libres si así se lo requiere.
- Se deberá comunicar, al supervisor y administrador del negocio, por medio de un memorándum detallando el motivo, día y reemplazo posible, para poder coordinar ese día producción y despacho.

Descripción del procedimiento:

Para el personal en general:

- Debe estar en completo entendimiento de su horario y los movimientos de gente que tiene el establecimiento (fines de semana, feriados).
- Debe tomar en cuenta las actividades diarias del negocio para evitar que la falta de alguien provoque una falla en la organización en general.
- Debe solicitar una reunión con la administración y/o gerencia en el caso de que lo requiera a fin de que pueda comunicar su necesidad o necesidades

de tal manera que se busque conjuntamente una solución a la circunstancia en mención.

### **5.9. Uniformes y Apariencia Personal**

#### Objetivo:

Determinar las políticas para el uso de uniformes y vestimenta de los empleados.

#### Objetivo de la política:

Establecer una presentación adecuada y uniforme de todas las personas que laboran en el restaurante Chivo Loco a fin de que mantengan aseo, seguridad industrial e imagen corporativa adecuados con su cultura organizacional.

#### Alcance:

- Que la política sea incluyente para el administrador de local, jefes de.-servicio, cocina, administrativo y personal operativo. Los jefes de cada área son los responsables de supervisar el cumplimiento de las políticas de este procedimiento, así como de la reposición debida de los uniformes del personal a su cargo.
- Que el personal cumpla fielmente este procedimiento, caso contrario puede existir una multa de parte del jefe inmediato o de turno, puede ser aplicada de acuerdo a lo establecido por la administración del local.
- Se aplica a las horas en las que el personal se encuentra en sus turnos de trabajo.
- Esta política también incluye aseo e higiene personal de cada uno de los colaboradores que se encuentren laborando en el o los locales que tenga o pudiese tener el Chivo Loco.

#### Uniformes para personal de servicio y cocina:

El uniforme para el personal de cocina consta de: malla para el cabello y gorro, chaqueta blanca para todo el personal de cocina a excepción del chef que lleva la chaqueta de color negro, pantalón, mandil, medias y zapatos negros antideslizantes.



El uniforme para personal de servicio consta de: malla para el cabello, camisa blanca, pantalón de vestir, mandil con name tag ubicado a 20 cm por debajo del hombro derecho y zapatos negros.



Responsabilidad:

- o Administrador y jefe(s) área.

Políticas:

- o Los uniformes que se designa para cada área de trabajo son para cumplir con normas básicas de cuidado de alimentos, higiene personal y de buenas prácticas en cada una de dichas áreas.
- o El uniforme es parte de la imagen que mostramos a los clientes, por lo tanto el correcto uso del mismo en todas las áreas del local es imprescindible.

- El colaborador debe asistir a registrar su ingreso al turno de trabajo siempre debidamente uniformado. A partir de esto se contará su ingreso, de lo contrario podrán ser sancionados y en algunos casos no podrán entrar a laborar si el tiempo ha superado lo señalado por el código de trabajo, salvo previa autorización dada por el administrador.
- Además del uso correcto del uniforme, los colaboradores deben tener una apariencia de limpieza, ej., zapatos limpios, uniforme lavado, planchado, sin roturas o descocidos y de acuerdo a lo que la empresa o su representante (administrador) indique. A sí mismo debe ingresar sin malos olores, uñas cortas y limpias; si se tiene el pelo largo debe estar sujetado y/ o recogido tanto en cocina como en servicio, adicionalmente de usar malla y gorro, salvo excepciones que la gerencia disponga.
- En ninguna de las áreas del local se puede trabajar por ningún motivo con los pies descubiertos (en sandalias) ni en pantalones cortos, doble pantalón, sin medias y cualquier prenda que no sea parte del uniforme de todo el personal. De hecho el sentido de integración a llevar una uniformidad debe ser aplicado a fin de cubrir con normas básicas justificadas anteriormente.
- Si es que una persona de un área ayuda a otra, debe regirse por las normas del área en la que ayuda (por ejemplo si la persona de salón ayuda en la cocina, tiene que colocarse por lo menos una malla para el cabello).

#### **5.10. Uso del Baño**

##### Objetivo:

Marcar las políticas para el uso adecuado de la batería sanitaria por parte de los colaboradores del restaurante.

##### Objetivo de la política:

Coordinar los tiempos de uso del baño del establecimiento, así también los útiles que sean necesarios, para un mantenimiento y uso adecuado de las instalaciones sanitarias. Además de mostrar una imagen de orden y limpieza.

#### Alcance:

- Este procedimiento incluye a toda persona sin excepción alguna que pertenezca o labore en el restaurante Chivo Loco.
- Esta política incluye también al personal que podría encontrarse realizando una pasantía universitaria o una práctica pre - profesional.

#### Responsabilidad:

- Gerencia y administración.

#### Políticas:

- El uso de la batería sanitaria será de uso general para todos los miembros del establecimiento, bajo responsabilidad de los mismos de mantenerlo en perfectas condiciones.
- El tiempo de uso del baño será únicamente a partir de las 9.00 am hasta las 11.30 am, y desde las 15.10 pm hasta las 17.00 pm, períodos en los cuales no existe mucha afluencia de clientes. Exceptuando casos de emergencia.
- Cada uno de los colaboradores es responsable de mantener estas instalaciones en perfecto estado, esto incluye el mantenimiento de útiles de limpieza, como jabón, toallas de mano, papel higiénico, entre otros. Así mismo son responsables de cuidar el uso del agua y la limpieza del baño.
- Es obligación de la persona que entre al baño comunicar cualquier anomalía que se encuentre dentro de este.
- Todos los colaboradores son responsables del buen uso de los útiles de limpieza entregados y de la duración de los mismos, es decir utilizarlos de la manera más óptima y necesaria posible.
- Los colaboradores deberán ir al baño por turnos al baño, jamás en pareja, a menos que solo deseen utilizar el lavamanos.