



FACULTAD DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD PARA EL RESTAURANTE
HORNADOS DIEGUITO DE CUMBAYÁ

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

Profesor Guía
Bolívar Eduardo Pico Flores

Autora
Paola Solange Iza Calispa

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Bolívar Eduardo Pico Flores

Especialista Superior en Dirección de Personas y del Talento Humano

CC. 1706875430

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Paola Solange Iza Calispa

172089656-0

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la fuerza necesaria para seguir día a día con mis estudios y la inteligencia necesaria para cumplir mis metas. En segundo lugar, a mis padres quienes me han apoyado incondicionalmente durante mi trayectoria estudiantil. A todos los profesores que me han impartido sus conocimientos a lo largo de la carrera. A mi hermano Eduardo quien es mi motor a seguir adelante siempre. Finalmente, a mis amigos que he hecho durante este caminar y han sido un gran apoyo.

Gracias a todos.

DEDICATORIA

A mis padres y a mi hermano: Milton, Rita y Eduardo quienes son los pilares fundamentales en vida ya que gracias a ellos he podido culminar esta etapa de mi vida.

Los amo

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un plan de mejoramiento de calidad del restaurante “Hornados Dieguito”, ubicado en Cumbayá, provincia de Pichincha, con enfoque en la prestación del servicio al cliente. La propuesta busca corregir y minimizar los errores encontrados en sus procedimientos al momento de la ejecución de su operación.

El primer capítulo, es un marco teórico en el que se mencionan conceptos de calidad, su historia, su aplicación en el área de restauración y servicio al cliente, modelos y la relación en cuanto a las personas se refiere.

El segundo capítulo detalla las características actuales al momento de iniciar el estudio del establecimiento, se define el perfil del consumidor que visita el restaurante y se conoce el grado de satisfacción del cliente mediante el resultado de la aplicación de encuestas a los comensales. Además, se evalúa su competencia mediante el *benchmarking* y el análisis de la herramienta FODA, también se presentan las estrategias a usarse para mejorar la calidad del restaurante por medio de la aplicación del FODA cruzado.

El tercer capítulo señala los procesos empleados en el servicio al cliente, con la participación de las actividades desarrolladas por parte del personal que labora en el restaurante y el consumidor. Igualmente, se muestra el mapa de procesos optimizado en el que las falencias presentes han sido corregidas.

En el cuarto capítulo se mencionan las propuestas a desarrollarse en el manual de calidad, entre ellas la capacitación y formación del personal.

El quinto capítulo describe los documentos de los que se extraerán los estándares y procedimientos que se encuentran detallados en el manual de calidad.

Finalmente, el sexto capítulo indica los presupuestos detallados para la implementación de las siete propuestas de mejora para el restaurante.

ABSTRACT

This project aims to design a quality improvement plan for Restaurant "Hornados Dieguito" located in Cumbayá, Pichincha province, Ecuador, focusing in providing outstanding customer service. The proposal seeks to correct and minimize the errors found in its actual procedures when carrying out its operations.

The first chapter is a theoretical framework in which quality concepts are mentioned, history regarding quality, its application in restoration and customer service, quality models, and the relation between quality and people.

The second chapter details the current restaurant situation when starting the study, the consumer profile is defined by the result of applying the guests surveys that provide us, the degree of customer satisfaction. In addition, competence is assessed through benchmarking and SWOT analysis, and strategies to improve the quality of the restaurant will be available through the Cross-SWOT analysis.

The third chapter shows the processes used in customer service, with the participation of activities developed by the working staff and the consumers, as a consequence the shortcomings of the actual process map will be diagnosed, allowing to do corrections and improvements over the deficiencies found; all these in a new process map.

The fourth chapter refers to the proposals developed in a quality manual for the restaurant, including employee training.

The fifth chapter contains documents from which standards and procedures will be extracted and detailed, all of them will be written in the quality manual.

Finally, the sixth chapter shows the detailed implementation of the seven improvement proposals in the restaurant budget.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	5
1.1. Control de calidad	8
1.2. El mejoramiento de la calidad	9
1.3. La calidad en el servicio	10
1.4. Calidad personal	12
1.5. Modelo de calidad	13
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	15
2.1. Caracterización de la empresa	15
2.1.1. Nombre de la empresa	15
2.1.2. Breve reseña histórica	15
2.1.3. Imagen corporativa.....	16
2.1.4. Localización.....	16
2.1.5. Misión	18
2.1.6. Visión.....	18
2.1.7. Objetivos empresariales	18
2.1.8. Valores empresariales	19
2.1.9. Organigrama (estructural y funcional).....	20
2.2. Análisis interno y externo de la empresa	21
2.2.1. Identificación y descripción de los servicios ofertados	21
2.2.2. Normas existentes	22
2.2.3. <i>Benchmarking</i>	23
2.2.4. Ventaja competitiva	27
2.2.5. Análisis FODA	30
2.2.6. Análisis FODA cruzado.....	33
2.3. Investigación del mercado actual.....	35
2.3.1. Identificación de la demanda histórica.....	35

2.3.2. Definición del perfil del cliente del establecimiento.....	35
2.3.3 Breve análisis de las expectativas del cliente.....	36
2.3.4. Definición de las variables de análisis.....	36
2.3.5. Definición de los instrumentos de evaluación.....	38
2.3.6. Aplicación y procesamiento de la información.....	38
2.3.7. Análisis de resultados.....	61
3. CAPÍTULO III. DISEÑO DEL <i>BLUE PRINT</i>	
ACTUAL Y DISEÑO DEL <i>BLUE PRINT</i> OPTIMIZADO	64
3.1. <i>Blueprint</i> actual	64
3.1.1. Identificación de las áreas de análisis	65
3.1.2. Descripción de los procesos de servicio por área	66
3.1.3. Desagregación de las áreas críticas.....	69
3.1.4. Lista de posibles errores.....	69
3.1.5. Qué puede fallar y qué se debe hacer para evitarlo	70
3.2. <i>Blueprint</i> optimizado	72
3.2.1. Mejora de procesos por áreas de servicio	72
3.2.2. Descripción optimizada de los procesos de servicio por área	73
4. CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	76
4.1. Responsabilidad de la dirección	76
4.1.1. Planteamiento de la política de calidad de la empresa.....	76
4.1.2. Planteamiento de los objetivos de calidad.....	77
4.1.3. Definición de las metas de calidad	78
4.1.4. Comunicación interna.....	79
4.2. Estrategias de intervención.....	82
4.2.1. Manual de calidad	82
4.2.2. Propuesta de formación y capacitación	85
5. CAPÍTULO V.- DISEÑO DE ESTÁNDARES	
Y PROCEDIMIENTOS	86
5.1. Elaboración de estándares.....	86
5.2. Estrategias de medición, análisis y mejora	88

6. CAPÍTULO VI.- PRESUPUESTO Y PROYECCIÓN	89
6.1. Presupuesto de mejoras	89
6.2. Proyección de ventas	96
6.3. Cronograma de intervención.....	97
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
7.1. Conclusiones	99
7.2. Recomendaciones	101
REFERENCIAS	102
ANEXOS	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de Hornados Dieguito	16
Figura 2. Mapa de ubicación de Hornados Dieguito de Cumbayá	17
Figura 3. Mapa de ubicación de Hornados Dieguito de Cumbayá.	17
Figura 4. Organigrama estructural de Hornados Dieguito	20
Figura 5. Mapa de ubicación de la competencia	25
Figura 6. Género del consumidor	39
Figura 7. Edad del comensal.....	40
Figura 8. Ocupación del cliente	41
Figura 9. Ingresos mensuales	42
Figura 10. Manera en la que el cliente conoció el establecimiento	43
Figura 11. Frecuencia que el cliente acude al establecimiento	44
Figura 12. ¿Con quién visita el cliente?	45
Figura 13. Gasto promedio del cliente	46
Figura 14. Condiciones del parqueadero	47
Figura 15. Evaluación de la infraestructura	48
Figura 16. Atención al cliente por parte del cajero	49
Figura 17. Servicio a la mesa	50
Figura 18. Atención al cliente para llevar.	51
Figura 19. Variedad del menú	52
Figura 20. Sabor de los platillos	53
Figura 21. Precio de los platillos	54
Figura 22. Rapidez del servicio	55
Figura 23. Limpieza del restaurante	56
Figura 24. Limpieza de los baños	57
Figura 25. Áreas que se deberían cambiar	58
Figura 26. El cliente recomendaría el establecimiento	59
Figura 27. Atributos para regresar al establecimiento	60
Figura 28. Relación precio calidad	61
Figura 29. <i>Blueprint</i> actual del servicio a la mesa	66
Figura 30. <i>Blueprint</i> actual del servicio para llevar	67
Figura 31. <i>Blueprint</i> actual del servicio para llevar por teléfono	68

Figura 32. <i>Blueprint</i> optimizado del servicio a la mesa	73
Figura 33. <i>Blueprint</i> optimizado del servicio para llevar	74
Figura 34. <i>Blueprint</i> optimizado del servicio para llevar por teléfono	75
Figura 35. Organigrama estructural óptimo para el restaurante Hornados Dieguito	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronología de los maestros de la calidad, su filosofía y sus obras	5
Tabla 2. Cuadro análisis de ventaja competitiva a partir de análisis FODA ...	26
Tabla 3. Análisis de ventaja competitiva	28
Tabla 4. Análisis FODA.....	32
Tabla 5. Análisis FODA cruzado.	34
Tabla 6. Mercado histórico de los últimos cuatro años.....	35
Tabla 7. Caracterización del perfil del cliente del restaurante Hornados Dieguito	36
Tabla 8. Costo total de la inversión	89
Tabla 9. Costo de elaboración del Manual de Calidad	90
Tabla 10. Costo de la capacitación del personal	91
Tabla 11. Costo de la elaboración de un plano de servicios o <i>blueprint</i> optimizado	91
Tabla 12. Costo de la contratación de nuevo personal	92
Tabla 13. Costo del uniforme para el personal.....	93
Tabla 14. Costo de estrategia de promoción del restaurante	94
Tabla 15. Costo de mejora e implementación de la infraestructura.....	94
Tabla 16. Costo de auditoría para optar por el distintivo Q	95
Tabla 17. Proyección de ventas a cinco años	96
Tabla 18. Mercado proyectado a cinco años	97
Tabla 19. Cronograma de intervención para propuesta de mejoramiento	98

INTRODUCCIÓN

Para el año 2010, en Pichincha se registraron 12087 establecimientos económicos de alojamiento y servicio de comida, empleando 45795 personas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). De los cuales 10736 negocios se encuentran en Quito, creando empleo para el 27,7% de la población de la ciudad. La industria de alojamiento y servicio de comida representa el 38% de porcentaje del empleo por industria en Quito (Distrito Metropolitano de Quito, 2010) y el 68% de establecimientos económicos en la ciudad son de alimentos y bebidas (Quito Turismo, 2013). Mientras tanto, en Cumbayá existen 87 establecimientos que ofrecen el servicio de alimentos y bebidas categorizados como restaurantes, generando 808 plazas de trabajo (Ministerio de Turismo, 2014).

Cumbayá es una parroquia que en los últimos años ha presentado un gran cambio, así dejó de ser un área agrícola para convertirse en una zona residencial y comercial generando altos índices de plusvalía. Por esta razón, existen algunos negocios como centros comerciales, fuentes de soda, restaurantes y bares (Distrito Metropolitano de Quito, 2015).

Es necesario e importante ser competitivo para captar nuevos mercados y mantener los actuales, brindando un servicio de mejor calidad. La calidad en el servicio exige de la aprobación y superación de todos los requerimientos, deseos y expectativas de los comensales. Para ofertar un servicio de calidad se debe capacitar al personal que provee el servicio al cliente; demostrando cortesía, amabilidad y lograr que el cliente se sienta importante. Los clientes valoran la calidad de acuerdo al servicio recibido, producto e imagen de la empresa, logrando una reputación para los mismos (Ideaspropias editorial, 2006).

Hornados Dieguito, ubicado en Cumbayá, es un negocio familiar con casi veinte y dos años de trayectoria en el mercado, que oferta gastronomía típica del Valle de los Chillos (Entrevista 001, agosto, 2015, Quito, Ecuador).

De ahí que se busca cambiar, corregir y mejorar sus procesos para mantenerse en el mercado, brindando un producto y servicio de alimentos y bebidas que cumplan con buenas prácticas de calidad para la prestación del mismo.

Además, es indispensable que el personal sea capacitado correctamente para que puedan ser ejecutados los cambios realizados. Al mismo tiempo, se debe buscar el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida del equipo de trabajo, ya que sin ellos sería imposible la realización de los nuevos procesos, y por ende el crecimiento de la organización.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, PREGUNTA CENTRAL

¿Cómo diseñar un plan de mejoramiento de calidad para el restaurante Hornados Dieguito de Cumbayá?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede mejorar el servicio que se ofrece el establecimiento a los comensales?

¿Bajo qué aspectos consideran los clientes la calidad del servicio y/o producto que brinda el negocio ?

¿Qué aspectos se deben cambiar para mantenerse competitivo en el mercado?

OBJETIVOS

Objetivo General

1. Diseñar un plan de mejoramiento de calidad para el restaurante Hornados Dieguito de Cumbayá.

Objetivos Específicos

1. Redactar el plan de trabajo a la realidad actual mediante documentos de un elevado valor académico.
2. Examinar las circunstancias y condiciones en las que se encuentra la empresa.

3. Elaborar el *blue print* actual y el optimizado con la lista de posibles errores y fallos para corregirlos.
4. Presentar sugerencias para la mejora de los procesos de la empresa.
5. Planificar estándares y procedimientos para los procesos del negocio.
6. Crear el presupuesto de las mejoras a realizar en la empresa.

JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIONES

El motivo para realizar este proyecto, es proponer una mejora en la calidad tanto en procesos, como en el servicio que se ofrece al cliente. Es así que busca elaborar métodos para dar solución a deficiencias e implementar procesos de reducción de costos y gastos, y un incremento en la rentabilidad del establecimiento; sin dejar de lado al recurso humano que trabaja en el mismo, brindando capacitaciones constantes y que sean reflejadas al momento del cumplimiento de los estándares establecidos en todo el proceso pre y post servicio. Lo mencionado anteriormente busca la confianza y fidelización del comensal para ganar prestigio dentro del mercado.

Este proyecto es una propuesta de mejora que se fundamenta en la línea de investigación de la Universidad de Las Américas relacionada a la sociedad, comunidad y cultura, en la línea de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo a la creación y mejora continua de empresas turísticas. Además, se ajusta al Plan Nacional del Buen Vivir, cumpliendo el objetivo 10 “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios”, lineamiento 10.3.a “fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Las limitaciones existentes para llevar a cabo este trabajo son el tiempo dado que se tiene un período de tiempo máximo de 10 meses para realizarlo y el financiamiento del mismo, es por medio de recursos propios.

ACOPIO Y PROCESO DE LA INFORMACIÓN

La investigación que se usó en este trabajo, fue de tipo descriptiva y explicativa puesto que especificó paso a paso los procesos actuales de ese momento e

informó los cambios de los mismos para mejorar la calidad de servicio del establecimiento. Se utilizó la metodología de tipo cualitativa ya que la investigación pretendía detallar y calificar el fenómeno social en base a características específicas (Bernal, 2010, p. 60). Además, se aplicó la metodología de tipo cuantitativa debido a la formulación de preguntas, la construcción del marco teórico y el análisis de medición obtenido de los métodos estadísticos que arrojaron ciertas conclusiones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 4).

Para poder desarrollar el trabajo se emplearon encuestas mismas que se realizaron a los clientes del establecimiento, al momento de terminar su experiencia en el restaurante, para que puedan calificar correctamente cada ítem.

La información fue recopilada y de acuerdo a los resultados de las encuestas, se establecieron los errores para poder corregirlos y ofertar un mejor servicio al cliente.

1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Calidad se define como la totalidad de características y detalles de un producto y/o servicio que predominan en su capacidad para lograr satisfacer las necesidades del cliente, hay que hacerlo bien desde el principio, cumplir con los parámetros establecidos, brindar seguridad y eficacia para sobrepasar la expectativa del recibimiento que se espera, esto según *American Society for Quality Control* (Romero & Scherer, 2009, pp. 29-30). Igualmente se tiene que hacer cada vez mejor las cosas para intentar perfeccionar el producto y/o servicio, siempre tratando de proporcionar al consumidor lo que está buscando, ya sea cliente interno o externo.

Hay que prevenir defectos y equivocaciones, en caso de existir, es necesario corregirlos inmediatamente; para desarrollar mejoras en las debilidades y beneficiarse con las oportunidades y fortalezas y, así crear hechos que cumplan con las modificaciones requeridas por parte del mercado (Romero & Scherer, 2009, pp. 30-31).

La calidad según los maestros de la misma y sus aportes:

Tabla 1. Cronología de los maestros de la calidad, su filosofía y sus obras

Años	Nombre	Filosofía	Obras
1900-1993	William Edwards Deming	Mejora continua en la calidad de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad, productividad y posición competitiva. - Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis económica.
1904-2008	Joseph Moses Juran	<p>Adecuación al uso.</p> <p>La calidad no se da por accidente, debe ser planeada.</p> <p>Administración de la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y planeación de la calidad: del desarrollo del producto al uso. - Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos. - Juran y la calidad por el diseño. - Planificación y análisis de la calidad.
1909-1990	Shigeo Shingo	<p>Sistema justo a tiempo.</p> <p>Cero inventarios en</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción sin stock: el sistema Shingo para la mejora continua. - <i>Technologías</i> para el cero defectos.

		proceso.	
1915-1989	Kaouro Ishikawa	Diagrama causa - efecto. Proceso	¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa.
1922-2014	Armand Vallin Feigenbaum	Lo mejor para el cliente en servicio y precio. Calidad total.	<ul style="list-style-type: none"> - Control total de la calidad. - Control total de la calidad: ingeniería y administración. - Control total de la calidad: 3ra edición revisada. - <i>The power of Management Capital.</i>
1924-2012	Genichi Taguchi	Exceder las expectativas del cliente.	<i>Taguchi's Quality Engineering Handbook</i>
1926-2001	Philip Bayard Crosby	Hacer las cosas bien a la primera.	Dinámica gerencial: el arte de hacer que las cosas ocurran.
1930	Maasaki Imai	Mejoramiento continuo en la vida personal, la vida social, en la casa y en el trabajo.	<i>Kaizen</i> la clave de la ventaja competitiva japonesa
1941	Jan Carlzon	Satisfacción gran impresión. Motivación a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Momentos de verdad. - El programa de administración de la calidad para empresas de servicios.
1942	Claus Moller	Calidad personal	"Se presta muy poca atención a la calidad de las personas, cuyos esfuerzos son esenciales tanto para la calidad de los productos como para la de los servicios" (Encontrarse.com, 1998-2014)

Adaptado de: Universidad Tecnológica Equinoccial, s/f. Google.com, 2015. Morales, Ramírez, & Valencia, s/f. Baltazar & Cazares, 2011 y encontrarse.com, 1998-2014. Elaboración propia, 2015.

Como se puede ver en la tabla anterior, la calidad ha tenido etapas, empezando con William Edward Deming que propone la mejora continua en la calidad de productos y servicios, luego Joseph Moses Juran que menciona una planificación y administración de la calidad. Continúa Shigeo Shingo con su sistema justo a tiempo y su filosofía de cero inventarios en los procesos. Sigue

Kaouro Ishikawa con su gran aporte del diagrama causa - efecto. Armand Vallin Feigenbaum propone la calidad total señalando que se debe dar al cliente lo mejor en servicio y precio. Mientras tanto, Genichi Taguchi dice que hay que buscar exceder las expectativas del cliente. Por otro lado, Philip Bayard Crosby señala que las cosas tienen que hacerse bien a la primera.

Maasaki Imai plantea el mejoramiento continuo en la vida personal, la vida social, en la casa y en el trabajo, compartiendo así su filosofía con Jan Carlzon, que manifiesta la motivación a los empleados como prioridad. Ambas filosofías se resumen al pensamiento de Claus Moller y la calidad personal.

Para que la calidad se pueda aplicar correctamente requiere de normas que son escritos en los que se detallan los requerimientos que deben cumplir los productos, procesos y/o servicios. Y, que han sido avalados por una entidad reconocida para ser usados con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio (Romero & Scherer, 2009, p. 24).

Existen tres distintos tipos de normas de calidad:

- La norma de servicio que establece los parámetros de aptitud para cumplir objetivos específicos.
- La norma de productos que estipula las distintas características que satisfacen los requisitos establecidos por el cliente y dicha conformidad es examinada por una reconocida entidad certificadora, misma que vigila la producción de la empresa cada cierto período de tiempo y los niveles de calidad para los productos pueden ser fijados por cada empresa.
- Finalmente, la norma de sistemas de calidad, que especifica en una organización el método de gestión de ésta para ayudar a cumplir determinados objetivos. El sistema de calidad está compuesto por procesos, procedimientos, recursos y la estructura, en una organización (Romero & Scherer, 2009, p. 24). La Organización Internacional para la Normalización ISO (*International Organization of Standardization*) por sus siglas en inglés, creó la norma ISO

9000, que es un control de procedimientos para el aseguramiento de la calidad, busca estandarizar la forma de hacer las cosas para poder facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios. Expresan la combinación de todos los detalles que definen en qué medida un producto y/o servicio complace las necesidades del usuario. Además, existen las ISO 9002 que es un modelo que busca asegurar la calidad en la producción, instalación y servicio posventa. También hay las ISO 9004 que tienen elementos de sistemas de calidad y son guías para la gestión de éstas (Romero & Scherer, 2009, pp. 29-30).

Por otro lado, el programa de la Estrella Dorada, establecido en Egipto, investiga la calidad en los servicios que se ofertan e instruyen a la demanda a ser justos y exigentes así, en una primera instancia pedir y lograr una preferencia, obtenida ésta, posteriormente solicitar servicios de calidad. No sólo se mejora la calidad, sino también el servicio (Romero & Scherer, 2009, pp. 30-31). La calidad se consigue con eficacia y con eficiencia, es decir, lo que se debe hacer y cómo se lo debe hacer respectivamente (Romero & Scherer, 2009, pp. 16-18).

1.1. Control de calidad

El control de calidad es un sistema eficiente que sirve para incorporar los esfuerzos en esta materia en cuanto al desarrollo, mantenimiento y mejoramiento se refiere. Mismos que son realizados por parte de las distintas agrupaciones de una organización, de modo que sea factible la producción de bienes y servicios para la satisfacción de los consumidores (Lu, 1995, p. 84). Siendo la garantía de calidad y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios la cualidad del control de calidad (Lu, 1995, p. 88).

En el control de calidad tienen que participar todos los miembros que conforman la empresa y deben ser guiados por un estadístico capacitado (Gitlow & Gitlow, 1992, p. 91). En la administración del mejoramiento continuo,

se usa el ciclo de Shewhart conocido como PHVA cuyos pasos son: planear, hacer, verificar y actuar. Para poder medir la calidad y el mejoramiento de ella, la administración usa ciertas herramientas estadísticas, las más usadas son el diagrama de flujo -describe un proceso, hojas de verificación –formularios usados para la recolección de datos acerca de los problemas y análisis de Pareto –una técnica para diferenciar entre los principales atributos de los secundarios, entre otros (Gitlow & Gitlow, 1992, pp. 101-105).

1.2. El mejoramiento de la calidad

El mejoramiento de la calidad comienza con el reconocimiento de la necesidad proveniente de un problema y, consiste en instaurar y mejorar los parámetros, establecer orden y disciplina en el área de trabajo. Según Deming, para mejorar el proceso hay que recortar progresivamente el desperdicio y continuamente mejorar la calidad en todas las actividades como métodos, adquisiciones, mantenimiento, transporte, instrumentos y medidas, distribución, ventas, nómina, contabilidad y servicio a los clientes (Gitlow & Gitlow, 1992, p. 91); ya que el mejoramiento progresivo involucra a todos (Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa Masaaki Imai, 2011).

Para lograr el mejoramiento continuo se requiere la eficacia del trabajo en equipo, jefe líder, reconocimiento, ambiente de trabajo, seguridad, orden, aseo industrial, salud e higiene industrial (Vargas & Aldana, 2011, p. 143). Entonces, se obedece a un objetivo a cargo de un responsable por medio de procesos en un tiempo y espacio determinado, a un costo establecido para que sea justificado (Vargas & Aldana, 2011, p. 148)

El mejoramiento continuo del proceso da como resultado mejor calidad. La productividad genera un incremento, dando como resultado una mejor posición competitiva y mayores utilidades. Por lo tanto, la administración pone más énfasis en mejorar el proceso (Gitlow & Gitlow, 1992, p. 91) y el objetivo principal de la administración, es alcanzar la calidad por medio del mejoramiento del sistema (Gitlow & Gitlow, 1992, p. 99).

1.3. La calidad en el servicio

La Organización Mundial de la Salud describe a la calidad como la técnica de la atención al usuario como las actitudes del personal y el tiempo de espera del cliente. También, a los elementos programáticos, como la infraestructura, las políticas, la administración y el acceso. La calidad a la atención se fundamenta en el desempeño adecuado de acuerdo a los estándares (Romero & Scherer, 2009, pp. 30-31).

La calidad en el servicio es el procesamiento de un cambio que involucra a toda la empresa alrededor de actitudes, valores y comportamientos en beneficio de los clientes del negocio (Prieto, 2010, pp. 144-146). La misión del servicio consiste en los productos o servicios que se ofrecen, los procesos que se siguen y a los clientes que se dirige (Universidad Miguel Hernández, 2010), además, hay que conocer lo que el cliente quiere, enfocarse en esas necesidades, saber acerca del recibimiento y realizar los cambios necesarios para mejorar dicho servicio (Romero & Scherer, 2009, p. 21).

En la industria de servicios, donde no se fabrican artículos, el usuario está cara a cara en los negocios de servicios. La obtención de la satisfacción del cliente resulta difícil ya que mayor es el riesgo de error y mayor el riesgo de insatisfacción del consumidor. Puesto que, el cliente no tiene la posibilidad de probar el producto/servicio antes de comprarlo. Por lo tanto, la garantía de calidad significa asegurar la calidad de los servicios prestados por medio de la persona que lo genera y el método que usa (Lu, 1995, p. 86).

La excelencia en el servicio tiene dos formas determinantes que son: eficiencia y efectividad; entendiendo por eficiencia al mejoramiento en el uso de los recursos, hacer las cosas bien hechas, tener una clara visión interna y hacer mejor lo que se debe hacer. Y, por efectividad, el alcanzar los objetivos, cumplir con la misión en todo momento, hacer las cosas adecuadas para alcanzar resultados, tener clara visión externa y poseer estrategias para triunfar en el entorno cambiante (Prieto, 2010, pp. 144-146) .

Así, la valoración del cumplimiento de ciertos requisitos, es lo que permite calificar por parte del cliente, la calidad del producto y servicio. Aquí entra en juego un elemento muy valioso y complejo: las personas; puesto que, cuando entra el cliente en contacto con un dependiente que le va a atender al cual se lo llama mesero. Así, el comensal pregunta todas las posibilidades existentes tanto del menú como sus beneficios, creando una interacción con la otra persona. Dicha relación interpersonal es la que entra en acción cuando se está hablando de la calidad en el servicio (Abello, 2008, pp. 17-18).

“Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de los empleados, y para asegurar la calidad, cantidad y costo a fin de ganar la confianza de nuestros clientes (Riken Forge Co., Ltda., 1975, citado en Lu, 1995, p. 88)”, se debe producir y vender productos y/o servicios de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Sí la empresa no conoce las necesidades del cliente está condenada a desaparecer en un plazo más o menos corto por lo que debe adaptarse al comensal (Publicaciones Vértice S.L., 2008). No se puede satisfacer al cliente si no se sabe lo que desea y, preguntándole es la única forma de saberlo (International Service Marketing Institute, 2002), lo que el consumidor desea es trato amable, calidez, mayor atención y agilidad en el servicio. Generalmente no lo consigue, pero si consigue una variedad del menú, ambiente agradable y avisos oportunos. El comensal no busca un mal manejo de seguridad, ni monopolización de los servicios; tampoco desea errores de asignación de cuentas, horario limitado y demasiados trámites pero en ocasiones lo recibe (Vargas & Aldana, 2011, p. 119).

De esta manera, la calidad en el servicio al cliente tiene indicadores que regularmente son la productividad, eficiencia, eficacia, tiempos de espera o rapidez, respuesta telefónica, comunicación, liderazgo, desarrollo del personal, precios justos y participación en el mercado (Prieto, 2010, p. 147). Además, según Romero & Scherer (2009) es necesario contar con instalaciones adecuadas y recursos que brinden confort, personal sensible y capacitado. Incluso, ofrecer un producto de calidad y brindar una experiencia-satisfacción al consumidor (Sierra, Falces, Ruiz, & Alier, 2003).

1.4. Calidad personal

“Una persona satisfecha transmite a tres, una persona insatisfecha transmite a once” (Publicaciones Vértice S.L., 2008), quienes realizan el reclamo tienen más probabilidad de regresar al establecimiento, se los debe escuchar con atención y complacerlos. Hay que tener en cuenta esos reclamos para mejorar (Horovitz, 2000, pp. 61-73) y buscar la satisfacción del cliente por medio de la calidad de servicio en sus procesos para mantenerlo y poder atraer a futuros clientes potenciales, así, cumplir con la estrategia de servicio (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

De cualquier modo, se presta demasiada atención a la calidad en general, pero se olvida de la calidad personal, según el autor ésta es muy importante, porque los esfuerzos de éstos son fundamentales para la calidad de servicios y/o productos. Sin calidad personal, no existe calidad total (Cruz, 2001) (Encontrarse.com, 1998-2014), ya lo dijo Claus Moller, por ello se debe motivar a los empleados de una empresa primero para que den lo mejor de sí mismos con sus clientes. Una persona que está bien consigo mismo y tiene una vida de calidad puede fácilmente transmitir esa calidad a los demás (Cruz, 2001).

En conclusión, de acuerdo a Morales, Ramírez, & Valencia, (s/f) todo el personal de la estructura organizacional de una empresa debe ser y estar capacitado para responder rápidamente a cualquier necesidad de los usuarios, para generar buenos momentos de verdad. Si es competitiva la organización necesita crear bases que le proporcionen a los empleados la posibilidad de tomar decisiones ante las peticiones del consumidor y la empresa. Por otro lado, la fortaleza de las empresas prestadoras de servicio, es contar con un recurso humano motivado, capacitado y líder, que brinde una respuesta efectiva a las necesidades del cliente (Sosa, 1999).

1.5. Modelo de calidad

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM), es una integración de normas, esquemas y técnicas de gestión de calidad, además de ser un modelo completo y amplio, no normativo, que describe el funcionamiento del sistema de gestión de la empresa, utilizando como base los criterios del modelo. Permite establecer planes de mejora que se basan en hechos objetivos con una visión común acerca de las metas a cumplir y las herramientas a usar. Esto quiere decir que, la aplicación se fundamenta en la comprensión del modelo por parte de todos los miembros que forman la empresa y la evaluación de la realidad de cada una de las áreas de la misma (Cryterium, 2015).

Entonces, el modelo EFQM abarca todas las áreas que tiene una empresa y evalúa el comportamiento de la misma en cada criterio. Existen dos clases de criterios: los resultados que señalan los logros del negocio –en los que participan los empleados, clientes, sociedad, proveedores e inversores; y, los agentes que son las causas de los resultados, las reglas de la evaluación están basadas en la lógica REDER – resultado, enfoque, despliegue, evaluación y revisión, y resultados (TQM asesores, 1999). Los resultados se revisan periódicamente con el fin de mejorar las operaciones de la empresa (Cryterium, 2015).

Sin embargo, las dificultades que presenta el modelo EFQM es el desconocimiento, las personas quedan maravilladas con la sencillez del modelo y su estructura. Sin embargo, hay que tener en cuenta que aplicar este modelo significa un cambio de cultura. Por lo general, existe un rechazo al principio por lo exigente que es y por la mejora continua, además de la innovación permanente que se realiza para ser competitivos (Cryterium, 2015). Además, el modelo EFQM tiene nueve criterios que son liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos, procesos, resultado en los clientes, resultado las personas, impacto en la sociedad y resultados claves. La satisfacción del cliente y del empleado junto con un impacto positivo en la

sociedad se consiguen por medio del liderazgo en política y estrategia, la acertada gestión del personal, los recursos usados eficientemente y la adecuada descripción de los procesos, dirige finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

Incluso, cuenta con principios de la excelencia que están en la orientación a resultados, pasión por el cliente, liderazgo en objetivos, gestión por procesos, desarrollo de todos, desarrollo de alianzas y responsabilidad social. Además sus objetivos son los siguientes:

- Detección de puntos fuertes,
- Áreas de mejora
- Diseño y desarrollo continuo de planes y acciones de mejora (Guía de la calidad, 2015).

En conclusión, las organizaciones son lo que son por las personas que trabajan en ella, razón por la cual se necesita un personal capacitado y motivado para lograr alcanzar los objetivos comunes. Además, para conocer si las metas trazadas se han cumplido, se requiere evaluar y medir los resultados del plan de mejora aplicado.

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Caracterización de la empresa

“Hornados Dieguito” se caracteriza por ser un negocio orientado en ofrecer un servicio de alimentos y bebidas en el sector de Cumbayá, posee una variedad de productos alimenticios preparados, entre los cuáles se destaca el cerdo horneado conocido como hornado; mismo que es considerado el plato estrella del establecimiento. Además, ofrece bebidas para acompañar sus platillos (Entrevista 001, agosto, 2015, Quito, Ecuador).

2.1.1. Nombre de la empresa

“Hornados Dieguito”

2.1.2. Breve reseña histórica

Dieguito es una marca registrada de la familia Iza, existen tres marcas pertenecientes y son: Picantería Dieguito, Paradero Dieguito y Hornados Dieguito. Siendo Picantería Dieguito el establecimiento con más de cuarenta años en el mercado, ya que en éste empezó el negocio la difunta fundadora Señora Hilda Quiroz.

“Hornados Dieguito” comenzó vía al Tingo en el Valle de Los Chillos y permaneció en el mercado por diecisiete años (1994 - 2011), debido a una gran caída en sus ventas se abrió una sucursal en Cumbayá en el año 2007.

Desde entonces ha permanecido en el mercado brindando un buen servicio y ajustándose a los requerimientos del cliente (Entrevista 001, agosto, 2015, Quito, Ecuador).

2.1.3. Imagen corporativa



El logotipo de “Hornados Dieguito” está formado por:

- Isotipo: Hornados Dieguito cuyas letras son negras.
- Logo: imagen de un cerdo animado ya que esta es su especialidad. Los colores del cerdo son azul y rojo creando una agradable combinación que resalta a los ojos de los demás (Entrevista 001, agosto, 2015, Quito, Ecuador).

2.1.4. Localización

Avenida Interoceánica, lote 3 entre calle A y calle B, frente al Hospital Los Valles. Cumbayá, Quito, Pichincha.

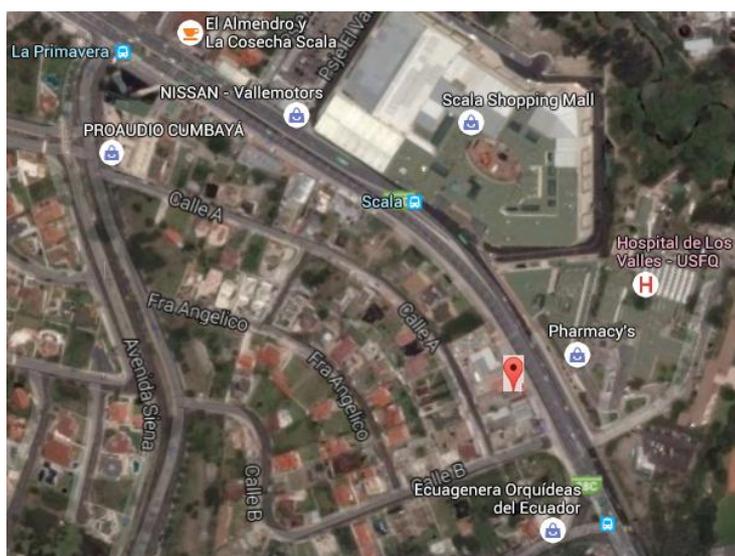


Figura 2. Mapa de ubicación de Hornados Dieguito de Cumbayá

Adaptada de: Google Maps, 2015.

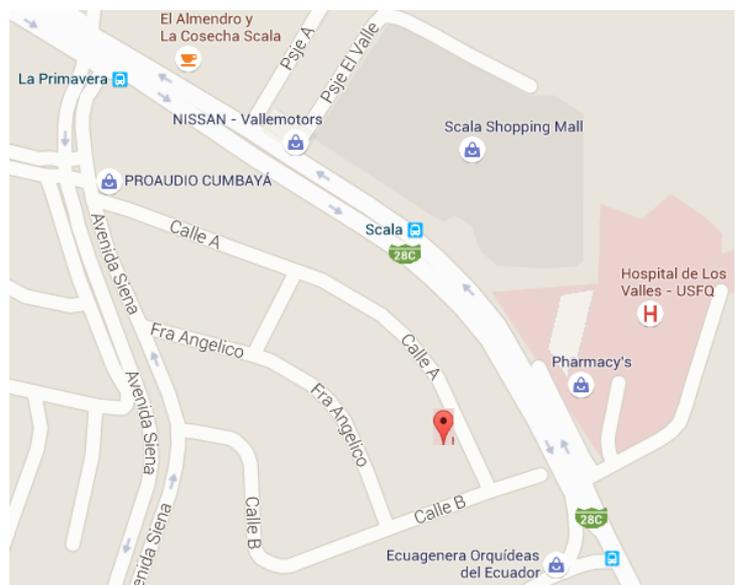


Figura 3. Mapa de ubicación de Hornados Dieguito de Cumbayá

Adaptada de: Google Maps, 2015.

2.1.5. Misión

El establecimiento no posee una misión establecida, por lo que mediante un acuerdo con los propietarios del negocio se ha aprobado la siguiente misión:

El restaurante se enfoca en proveer a sus clientes tanto ecuatorianos como extranjeros la mejor comida típica del Valle de Los Chillos, ofertando un servicio con productos de calidad, mismos que satisfagan las necesidades y expectativas de sus comensales. Además, cumple con estándares de calidad, control en sus procesos y cuidado ambiental para tener competitividad en el mercado, sin descuidar el bienestar del personal que labora.

2.1.6. Visión

El negocio no tiene una visión establecida, por lo que junto con los propietarios del establecimiento se ha aprobado la siguiente visión:

En un plazo de cinco años, ser reconocidos como uno de los mejores restaurantes de comida típica a nivel nacional, con énfasis en el talento humano, además de servir en otras ciudades importantes del país aplicando los máximos estándares de calidad e incorporando el servicio a domicilio.

2.1.7. Objetivos empresariales

El negocio no tiene objetivos empresariales, por lo que mediante un acuerdo con los propietarios del establecimiento se han establecido los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Buscar la fidelización del cliente, haciendo de cada visita del comensal una experiencia satisfactoria, ser la primera opción del consumidor, establecer un ambiente de trabajo óptimo para los empleados y cuidar el medio ambiente.

Objetivos Específicos

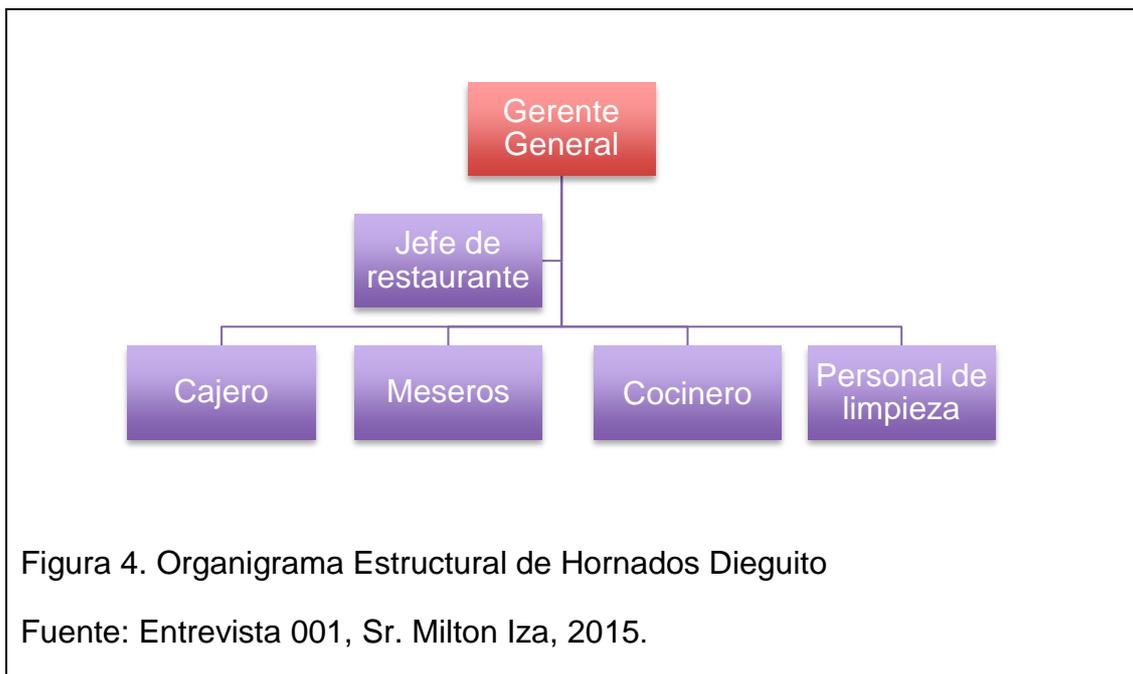
- Fidelizar al cliente por medio de una óptima atención y la promoción de ofertas.
- Hacer de cada visita del cliente una experiencia agradable al proporcionarle un servicio con materia prima y productos de calidad.
- Procurar que el restaurante sea la primera opción familiar, centro de reunión con amistades y, lugar para celebraciones empresariales, que se deleiten con los platillos ofertados.
- Crear un ambiente de trabajo óptimo para los empleados, garantizando de esta manera un correcto desempeño durante sus labores, usando como herramientas la motivación económica y personal, de acuerdo a las leyes laborales vigentes.
- Reducir al mínimo los desperdicios que genere el negocio, protegiendo el ambiente por medio de la clasificación de desechos y reciclaje.

2.1.8. Valores empresariales

El establecimiento no posee los valores establecidos escritos; sin embargo, son expresados oralmente a los empleados al momento de formar parte del negocio.

- Respeto: con uno mismo como persona, con los compañeros y compañeras de trabajo al igual que con los clientes y proveedores.
- Honestidad: decir la verdad en todo momento.
- Amabilidad: ante cualquier circunstancia y por más desagradable que sea la situación, mostrarse amable con los demás para comprenderse mutuamente.
- Responsabilidad: cumplir correctamente con las actividades designadas y establecidas.
- Puntualidad: saber respetar el tiempo de los demás y cumplir con las responsabilidades (Entrevista 001, agosto, 2015, Quito, Ecuador).

2.1.9. Organigrama (estructural y funcional)



- Gerente: encargado del correcto funcionamiento del restaurante y de la toma de decisiones del mismo. Planifica, organiza, dirige y controla los procesos operativos del restaurante.
- Jefe de Restaurante: controlar que todos los procesos establecidos se cumplan correctamente.
- Cajero: dar la bienvenida y atención al cliente en la comanda. Encargado de la facturación, control de las comandas y stock.
- Meseros: encargados de la atención a la mesa y atención para la entrega de los platillos solicitados en la comanda, que no van a ser consumidos en el local. Brindan atención al cliente en sus necesidades.
- Cocinero: elabora los platillos, verifica y controla el stock de los productos.
- Personal de limpieza: limpieza del establecimiento en general como vajilla, menaje, mesas, cocina, suelo, ventanas, baños, parqueadero y plantas. Además, cumple con la función de ayudante de cocina al momento de preparar los alimentos (Entrevista 001, agosto, 2015, Quito, Ecuador).

2.2. Análisis interno y externo de la empresa

Dentro del análisis interno del restaurante “Hornados Dieguito” de Cumbayá, los empleados cumplen con el horario de 9:00 am a 17:00 pm los días jueves y viernes. Sábado, domingo y feriados el horario es de 9:00 am a 18:00 pm.

Cada uno de los empleados tiene una función específica y conoce cada una de ellas al momento de formar parte del negocio. La preparación de alimentos está a cargo del cocinero con su ayudante de cocina, mismo que al terminar dicha función, es el encargado de dejar todo limpio y ordenado.

La atención al cliente la ofrece el mesero o el cajero desde el momento que el cliente ingresa al restaurante, mediante un saludo. El cajero es el encargado de tomar la orden, el cobro, la facturación y la entrega de la orden a cocina para armar el pedido. En seguida, los ayudantes de cocina reciben la comanda y proceden a armarla, una vez listo entregan la orden a los meseros para que puedan servir a la mesa.

Con relación al análisis externo, las instalaciones del restaurante están en buenas condiciones, el servicio es bueno, la atención de los empleados a los clientes es respetuoso, los alimentos y bebidas que se ofrecen son elaborados a tiempo y el precio es cómodo (Entrevista 001, agosto, 2015, Quito, Ecuador).

2.2.1. Identificación y descripción de los servicios ofertados

“Hornados Dieguito” de Cumbayá es un restaurante de comida típica del Valle de Los Chillos, su menú consiste principalmente en la carne de cerdo cocinada en distintas maneras, así: hornado, fritada, chicharrón y otros platillos como caldo de gallina, yaguarlocro, seco de gallina, tostado, choclos y habas. Acompañados de bebidas como chicha, limonada, gaseosas, aguas con y sin gas, té helado y cerveza.

Cuenta con un amplio parqueadero para 20 carros, dos baños para hombres y dos para mujeres, también tiene un baño para personas con discapacidad. La capacidad del establecimiento es de 80 personas. Se manejan con tres cocinas industriales, de las cuáles dos se las puede apreciar a simple vista al igual que una lata para freír. No cuenta con cartas sino más bien con una pizarra sobre la caja en la que se exhiben los platos y sus precios.

El cliente realiza el pedido de lo que desea consumir, lo paga en caja, se entrega el número de la orden al igual que la factura y posteriormente se entrega el pedido a la mesa o se le llama de acuerdo al número de la orden para llevar. El cliente también tiene la opción de llamar al establecimiento para pedir su orden y en cierto tiempo el comensal lo pasa llevando (Entrevista 001, agosto, 2015, Quito, Ecuador).

2.2.2. Normas existentes

El establecimiento no cuenta con normas que estén escritas, sin embargo, existen normas de buenas prácticas que se les dice a cada empleado y son las siguientes:

- Vestir correctamente el uniforme, mismo que consta en jean negro, camiseta roja con logo del restaurante, malla para el cabello, gorra con logo del establecimiento y mandil. En caso de estar en contacto con los alimentos deben llevar guantes y, el cocinero la chaqueta de cocina con logo.
- El cabello debe estar agarrado siempre y no se lo debe tocar bajo ninguna circunstancia, en caso de hacerlo, se debe lavar las manos.
- El aseo personal es muy importante.
- Lavarse las manos al salir del baño.
- Las uñas deben estar cortas y sin ningún adhesivo o pintura.
- El uso de accesorios como aretes, cadenas y anillos no están permitidos en horas de trabajo.

- Ningún alimento o recipiente que contenga alimentos puede estar en el suelo.
- Si alguna cuchara o utensilio se cae al suelo se lo debe lavar.
- Todo utensilio debe ser lavado con agua caliente y secado con las toallas que son solo para secar utensilios.
- Las mesas se deben limpiar con el líquido ya preparado que contiene agua y desinfectante.
- La basura y desperdicios deben ser separados y colocados de acuerdo si es vidrio, plástico, cartón, papel, residuos de grasas, residuos de líquidos, residuos de alimentos.
- Las únicas personas autorizadas a recibir dinero son el cajero y el gerente general.
- El mesero debe prestar atención a los requerimientos del cliente.
- Todo el personal debe saludar al cliente, ser amable, cordial y educado.
- No se debe discutir bajo ninguna circunstancia con el cliente, en caso de no poder solucionar el mesero se acercará el gerente general a resolver dicho problema.
- Para llevar los platillos se deben mandar por separado las salsas y revisar que estén bien amarradas para evitar que se derramen.
- Se debe revisar siempre que todo lo que dice la comanda este correcto, y explicar al cliente que todo lo que ha pedido está servido.
- Se debe ayudar al cliente a llevar al vehículo las órdenes para llevar.
- Si algún compañero de trabajo solicita ayuda, la persona cercana debe colaborar (Entrevista 001, agosto, 2015, Quito, Ecuador).

2.2.3. Benchmarking

El *benchmarking* es una herramienta indispensable y práctica de la gestión de calidad. Consiste en especificar las características propias, en este caso, del negocio para poder realizar las comparaciones entre uno y otro. Además, se requiere el desarrollo de los datos actuales del establecimiento para evaluar los procesos con los datos relacionados entre las características medidas.

También, se ejecutan medidas de mejora continua en base a los nuevos datos, se aplican los cambios planificados al proceso y se verifica la eficacia de los cambios (James, 1997, pp. 82-84).

El benchmarking de tipo competitivo consiste en fijar una comparación con la mejor competencia, además influye para que la organización encuentre la motivación y forma de progresar frente a sus competidores (De Abreu et al, 2006, pp. 79-80). Se toman aspectos para el análisis y evaluación que servirán para diagnosticar qué criterios pueden ser mejorados.

Tomando en cuenta las definiciones, se han establecido las siguientes características para el análisis y la evaluación:

A. Ubicación

Se tomó en cuenta los establecimientos que están entre Cumbayá y Tumbaco, limitándolos desde el Centro Comercial Cumbayá, Scala Shopping Mall, Avenida Intervalles y Ventura Mall ya que Hornados Dieguito se encuentra intermedio entre ellas.

B. Categoría

Los establecimientos escogidos se encuentran registrados como restaurantes, tienen la misma categoría: tercera (Ministerio de Turismo, 2014).

C. Servicios e instalaciones

- ✓ El Palacio de la Fritada: Establecimiento ubicado en Salinas S1-135 y María Angélica Hidrovo, Vía Interoceánica, Cumbayá. Se caracteriza por vender fritada y seis platos típicos de la Sierra, acompañados de bebidas como limonada, chicha, gaseosas, agua y cerveza.

- ✓ Rincón de Atuntaqui: Negocio ubicado en Vía Tumbaco Km 14 ½ y Secundaria, frente al Ventura Mall, Tumbaco. El establecimiento oferta como platillo principal la fritada y cuatro platillos más, mismos que son acompañados con bebidas como agua, gaseosa, jugo, limonada, chicha y cerveza.
- ✓ El Tambo: Establecimiento con más de cuarenta años en el mercado, ubicado en Tumbaco, Vía Interoceánica Km 13, ofrece un servicio de alimentos y bebidas con una amplia variedad de platillos de comida típica ecuatoriana, acompañados de bebidas y postres. Además, dispone del servicio de banquetes, recepciones, coffee break, conferencias, comida para llevar, juegos para niños, áreas verdes, tarabita y cancha de fútbol (Restaurante El Tambo, 2014).
- ✓ El Chozón de Taita Pedro: Negocio ubicado en la Vía Intervalles 500 mts., Interoceánica Sashapamba, Tumbaco, ofrece el servicio de alimentos y bebidas, con platillos nacionales e internacionales. Sus servicios adicionales es realizar eventos, posee áreas verdes y juegos para niños y parqueadero (El Chozón de Taita Pedro, 2013).

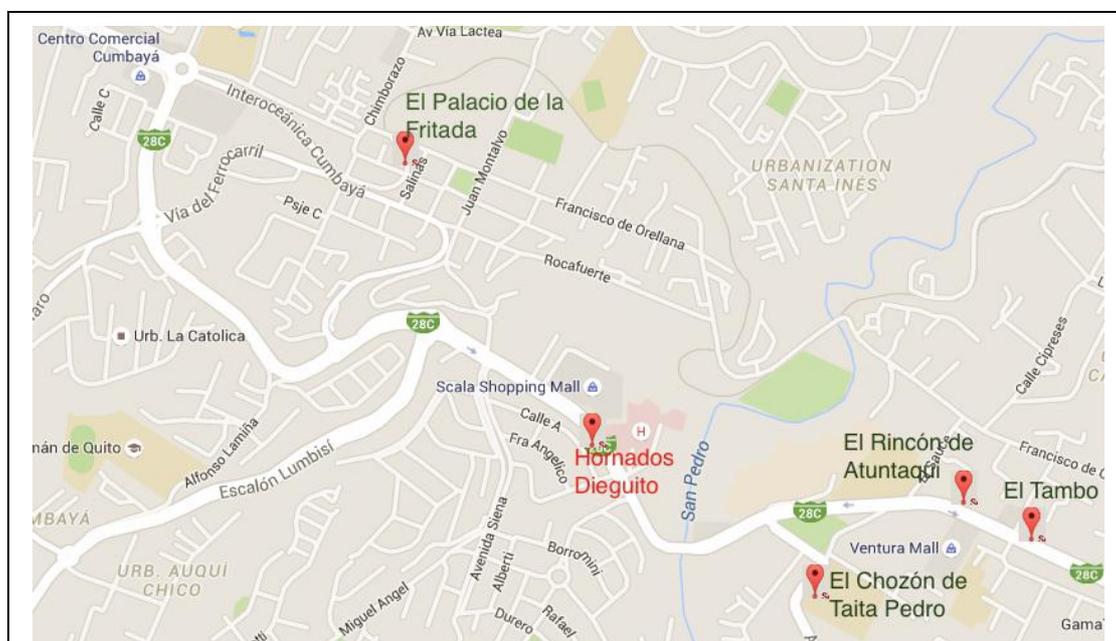


Figura 5. Mapa de ubicación de la competencia

Adaptado de: Google.com, 2015

Tabla 2. Análisis de Ventaja Competitiva a partir del análisis FODA

Características	El Palacio de la Fritada	Rincón de Atuntaqui	El Tambo	El Chozón de Taita Pedro	Hornados Dieguito	Conclusión
Producto						
Hornados	D	D	D	D	F	Diferenciación
Calidad	F	F	F	F	F	Factor común positivo
Variedad	D	D	F	F	D	Característica común negativa (falta de cuidado)
Sabor	D	F	D	F	F	Característica común positiva
Agilidad	F	F	D	D	F	Característica común positiva
Presentación	F	F	F	F	F	Factor común positivo
Servicio	F	F	F	F	F	Factor común positivo
Precio						
Costo venta al público	F	F	D	D	F	Característica común positiva
Pago con tarjeta de crédito	F	F	F	F	D	Amenaza, puede afectar de manera directa
Plaza						
Limpieza	F	F	F	F	F	Factor común positivo
Ambiente	F	F	F	F	F	Factor común positivo

Comodidad	F	F	F	F	F	Factor común positivo
Parqueadero	D	F	F	F	F	Necesidad de un factor diferenciador
Seguridad	D	D	F	F	F	Característica común positiva
Ubicación	D	F	F	F	F	Diferenciación
Promoción						
Combos/Ofertas	D	D	D	D	D	Oportunidad
Días de promoción	D	D	D	D	D	Oportunidad
Otros: personal						
Servicio al cliente	D	D	F	D	F	Característica común positiva

Adaptado de: Google.com, 2015 y Ministerio de Turismo, 2014.
 Establecimientos: El Palacio de la Fritada, Rincón Atuntaqui, El Tambo, El Chozón de Taita Pedro, Hornados Dieguito de Cumbayá. Elaboración propia, 2015.

2.2.4. Ventaja competitiva

Se refiere a la ventaja que tiene una empresa sobre algún aspecto frente a otras empresas que realicen la misma actividad económica en el mercado, esto le proporciona un mejor desempeño y así, una posición competitiva en el mercado. Algunos aspectos para ser competitivo pueden ser: la marca, el producto, el personal, el servicio al cliente, la ubicación, la infraestructura, la distribución, entre otros (CreeNegocios, 2015).

Tabla 3. Análisis de Ventaja Competitiva

					
Categorización General					
Nombre	El Palacio de la Fritada	Rincón de Atunaguí	El Tambo	El Chozón de Taita Pedro	Hornados Dieguito
Categoría	Tercera	Tercera	Tercera	Tercera	Tercera
Número de mesas	66	52	31	45	25
Número de sillas	352	208	124	180	100
Infraestructura	X	X	X	X	X
Televisiones	X	X	X	X	-
Radio	X	X	X	X	X
Servicios Básicos					
Variedad	-	-	X	X	-
Precio	Normal	Más económico	Más caro	Menos caro	Económico
Pago en TC	X	X	X	X	-
Limpieza	X	X	X	X	X
Ambiente	X	X	X	X	X
Comodidad	X	X	X	X	X
Baños	X	X	X	X	X
Servicios Adicionales					
Parqueadero	-	X	X	X	X
Seguridad	-	-	X	X	X
Ofertas	-	-	-	-	-

Áreas Verdes	-	-	X	X	-
Wi-Fi	-	-	X	-	-
Recreación para niños	-	-	X	X	X

Adaptado de: Google.com, 2015 y Ministerio de Turismo, 2014. Elaboración propia, 2015.

Después del análisis anterior, se llega a la conclusión de que el restaurante “Hornados Dieguito”, no tiene competencia directa en su especialidad. Sin embargo, para realizar el análisis se tomó como referencia a establecimientos que ofertan en su menú otros platillos que también se venden en Hornados Dieguito. Así como: El Palacio de la Fritada, El Rincón de Atuntaqui, El Tambo y El Chozón de Taita Pedro.

Como ventajas el negocio “Hornados Dieguito” tiene una variedad en lo que a comida típica del Valle de Los Chillos se refiere, la calidad de sus productos son buenos y el precio es accesible, de hecho al comparar con la competencia se puede decir que es un lugar económico. La prestación del servicio es rápida con un excelente servicio y trato al cliente. Además, la infraestructura se encuentra en óptimas condiciones ya que en el proceso de realizar este trabajo, los propietarios del establecimiento decidieron realizar algunas adecuaciones. También, tiene un amplio parqueadero que pertenece al establecimiento y permite entrar o salir tanto en la vía principal como por la transversal.

Una debilidad del restaurante está en la forma de pago, debido a que solo se acepta el pago en efectivo o en cheque en caso de ser cliente frecuente.

Por el contrario, lo negativo se encuentra en servicios adicionales, ya que no posee televisores para la distracción del cliente, ni wi-fi, las áreas de recreación para los niños es mínima, por lo que se debería trabajar en ello para mejorar la estancia del cliente.

Como resultado de una oportunidad se podría aplicar ofertas, descuentos o días de promoción ya que ninguno de los otros negocios posee, además que serviría para atraer mercado.

De acuerdo al análisis de los resultados de las encuestas se tiene como ventaja competitiva al valor diferenciador como lo es la ubicación, el servicio, la calidad y la limpieza.

2.2.5. Análisis FODA

Para comprender la situación actual del negocio, es preferible examinar cada uno de los aspectos que lo condicionan. Un método efectivo es el conocido FODA (por sus siglas en inglés, *SWOT* “*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*”). Creado por Albert S. Humphrey en el año 1960, la herramienta sigue siendo muy útil desde entonces, se la utiliza para crear estrategias, ya que se descubren las oportunidades que hay que explotarlas, se mira a la empresa primero y luego a su competencia para poder diferenciarla y competir exitosamente en el mercado. Las oportunidades y amenazas son internas mientras que las fortalezas y debilidades son externas, por lo que se le conoce también como análisis interno – externo, las fortalezas y oportunidades son positivas, por el contrario, las debilidades y amenazas son negativas (*MindTools*, 2015).

Según López, 2003 (como lo citó Abascal Rojas, 2000, y Cutopía Fernández, 2001) los factores en los que se basa el análisis FODA son:

- Fortalezas: representan la capacidad del liderazgo y el desarrollo del sistema.
- Debilidades: son barreras que impiden cumplir con los objetivos del negocio, obstruyen el desarrollo de los puntos fuertes y generalmente destrozan el sistema generando nuevas debilidades.

- Oportunidades: son las posibilidades del entorno que se deben aprovechar en beneficio de la empresa y que crearán nuevas ventajas para alcanzar los objetivos del establecimiento.
- Amenazas: dependen del entorno, evitan que la empresa logre sus objetivos y podrían ocasionar la desaparición.

Tabla 4. Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria en el mercado por más de 45 años. • Excelente servicio al cliente. • Precios accesibles y cómodos en comparación a la competencia. • Clientes frecuentes y fidelizados. • Señalética adecuada. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica en la calle principal. • Amplio parqueadero propio, con salida a la calle principal y transversal. • Único establecimiento que ofrece hornado. • La preparación de la salsa agri-dulce.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducido espacio de entretenimiento para los niños. • Diminutas áreas verdes. • Carece de un manual de calidad en el servicio que conste los estándares y procedimientos detallados. • La misión, visión y objetivos son inexistentes en el establecimiento. • Los valores no están escritos. • El organigrama funcional no se lo tiene muy claro. • Se designan varias funciones a la vez al personal. • El servicio a domicilio, no es ofertado. • Inexistentes capacitaciones al personal que labora. • Menú incompleto los días jueves y viernes. • Carece de un registro de clientes. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La forma de pago es únicamente en efectivo, y cheque para clientes frecuentes. • Reducidos servicios adicionales como televisión y wi-fi. • Los otros restaurantes ofrecen más servicios adicionales. • La crisis económica que está atravesando el país, genera un decrecimiento de la demanda.

2.2.6. Análisis FODA cruzado

Una vez realizada la matriz FODA, se procede a desarrollar una matriz que proporcione la creación de cuatro diferentes tipos de estrategias, resultado de la unión de componentes internos y externos, mismos que se detallan a continuación (Talcón, 2007):

- Estrategias FO: se benefician de las fortalezas de la empresa con la ayuda que brindan las oportunidades.
- Estrategias DO: se pretende vencer las debilidades, aprovechando las oportunidades que existen en el mercado.
- Estrategias FA: por medio de las fortalezas de la empresa se disminuyen las consecuencias de las amenazas.
- Estrategias DA: aminorar las debilidades de la organización y evitar las amenazas.

Tabla 5. Análisis FODA cruzado

FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> - El cliente conoce la marca y al ver el establecimiento, inmediatamente acude a él, por ellos la ubicación es importante. - El buen servicio junto con la calidad del producto permiten que el cliente regrese, y por ende la fidelización del mismo. - La única salsa agri-dulce del negocios del sector atrae al cliente. - Para premiar al cliente frecuente se pueden crear promociones u ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer al cliente el servicio gratuito de wi-fi. - Colocar al menos una televisión.
DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Adecuar la mitad del segundo piso para entretenimiento de los niños. - Fijar la misión, visión, objetivos y valores de la empresa. - Establecer funciones para cada puesto de trabajo. - Rediseñar los cargos con las personas para mejorar los procesos de producción y servicio. - Incrementar el servicio a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un manual de calidad en el servicio, que contenga los estándares y procedimientos detallados para ser mejor que la competencia. - Establecer la tarjeta de crédito como otra forma de pago, a partir de un monto específico. - Crear promociones los días jueves y viernes que son de baja demanda, para poder ofertar el menú completo. - Adquirir un software para el registro del cliente, la toma de la orden y la facturación sean más rápidos.

2.3. Investigación del mercado actual

2.3.1. Identificación de la demanda histórica

La población que se ha seleccionado para la investigación de este proyecto, ha sido tomada de acuerdo a la facturación que presentó el establecimiento en el año pasado, 2014. Así, se sumó el total de ventas anuales, dicha cantidad se la dividió para el plato estrella más bebida, cuyo resultado fue 12624,07. Aproximando este valor se tiene como población 12624 personas al año (Iza P., 2015).

De la misma manera se hizo con los años 2011, 2012 y 2013 para ver la demanda histórica en los últimos años.

Tabla 6. Mercado histórico de los últimos cuatro años

	2011	2012	2013	2014
Años	11400	11760	12216	12624

Adaptado de: Iza P., 2015.

2.3.2. Definición del perfil del cliente del establecimiento

El perfil del cliente que acude al restaurante Hornados Dieguito de Cumbayá, es el siguiente: tomando en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas a los comensales, se ha podido determinar que el perfil del mismo, es de género femenino en su mayoría, comprendido entre las edades de 45 a 60 años mayoritariamente y precedido por las edades de 30 a 44 años, provenientes de Quito, Cumbayá, Tumbaco y Puembo, su ocupación por igual es dependiente e independiente, sus ingresos mensuales son mayores a \$800,00. El consumidor llega al establecimiento por casualidad y recomendación, su visita generalmente es sola, aunque también lo hacen en familia generando un gasto entre los \$5,00 hasta \$40,00.

Tabla 7. Caracterización del perfil del cliente del restaurante Hornados Dieguito

Género	Masculino, femenino
Edad	<ul style="list-style-type: none"> • 30 a 44 años • 45 a 60 años
Ciudad	Quito, Cumbayá, Tumbaco, Puembo
Ocupación	Dependiente e independiente
Ingresos mensuales	Más de \$800,00
Gasto promedio	<ul style="list-style-type: none"> • \$5,00 a \$20,00 • \$25,00 a \$40,00
Con quién visita el establecimiento	Solos, en familia
Cómo conoció el establecimiento	Casualidad, recomendación

Adaptado de: Encuestas de satisfacción al cliente del establecimiento Hornados Dieguito.

2.3.3 Breve análisis de las expectativas del cliente

Los clientes esperan un producto de calidad, a un precio razonable, en un ambiente agradable con un servicio atento por parte de todo el personal que labora en el negocio y que no demore el proceso de despacho. Además, el cliente quiere poder tener un lugar o espacio para estacionar su vehículo o medio de transporte.

2.3.4. Definición de las variables de análisis

Partiendo de la demanda histórica de 12624 clientes en el año (2014), se ha establecido realizar encuestas y utilizar el método de observación con el fin de determinar el nivel de satisfacción del comensal. Por lo cual, se ha fijado las siguientes variables de análisis:

Perfil del cliente:

- Sexo
- Edad

- Ocupación
- Ingresos mensuales

Satisfacción del cliente:

- Servicio al cliente
- Infraestructura
- Variedad del menú
- Sabor de los platillos
- Precio de los platillos
- Rapidez del servicio
- Limpieza del restaurante y de los baños

Para la muestra se aplicó la fórmula establecida por el Departamento de Matemáticas de la Universidad De Las Américas, s/f:

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

En donde,

n: muestra

N: población

E: marco de error

Colocando valores:

$$n = \frac{12624}{0,0581^2 (12624 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{12624}{0,00337561 (12623) + 1}$$

$$n = \frac{12624}{42,61 + 1}$$

$$n = \frac{12624}{43,61}$$

$$n = 289,47$$

Como se puede ver, el resultado de la muestra es 289,47, aproximando se tiene el valor de 290. Dicha cantidad es el número de encuestas que se aplicaron a los clientes del restaurante.

2.3.5. Definición de los instrumentos de evaluación

Para el estudio ejecutado se aplicaron herramientas de evaluación como el método de observación directa, mismo que se fundamenta en estar presente en el establecimiento y observar el comportamiento de los comensales; encuestas, las cuales fueron proporcionadas a 290 personas para conseguir la información esperada; y, una entrevista, para obtener la información del establecimiento y sus clientes.

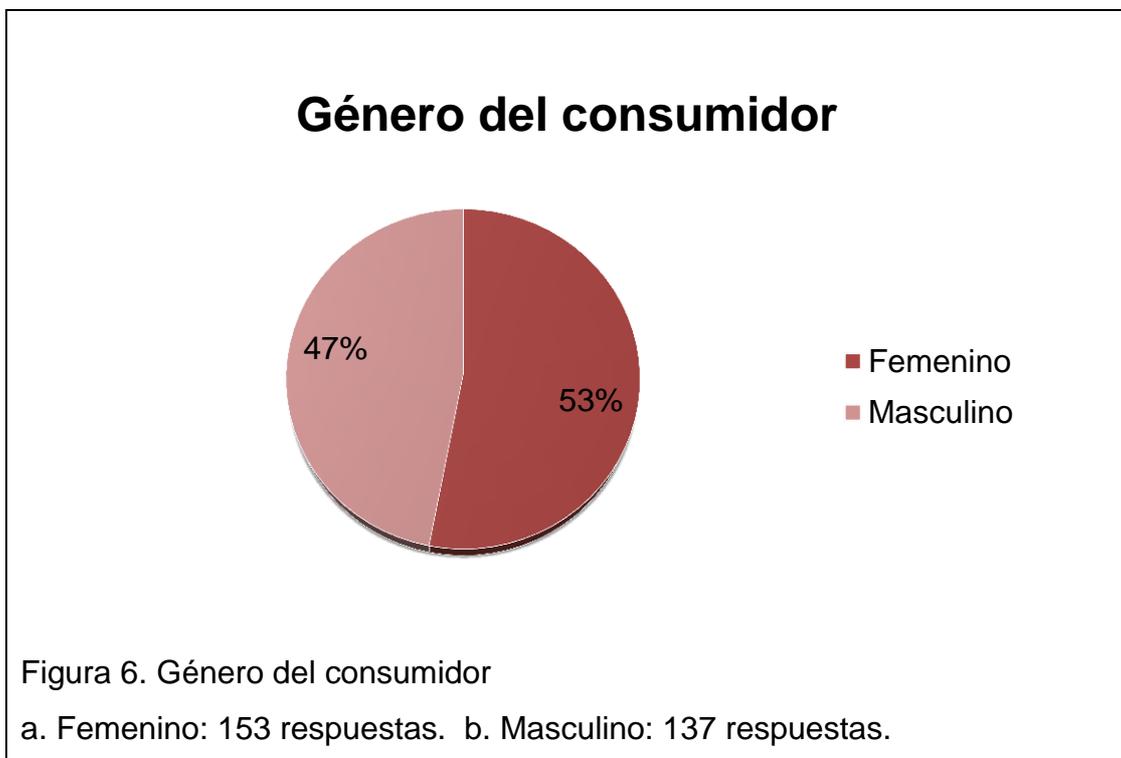
2.3.6. Aplicación y procesamiento de la información

Para evaluar la calidad en el servicio, producto y establecimiento del restaurante “Hornados Dieguito” de Cumbayá, se realizaron doscientas noventa encuestas a cada una de las personas que realizaban su orden para servirse en la mesa o en el momento de espera de su pedido para llevar, de manera voluntaria. El tiempo que se empleó para cumplir con las encuestas fue desde el 24 de septiembre hasta el 25 de octubre del presente año.

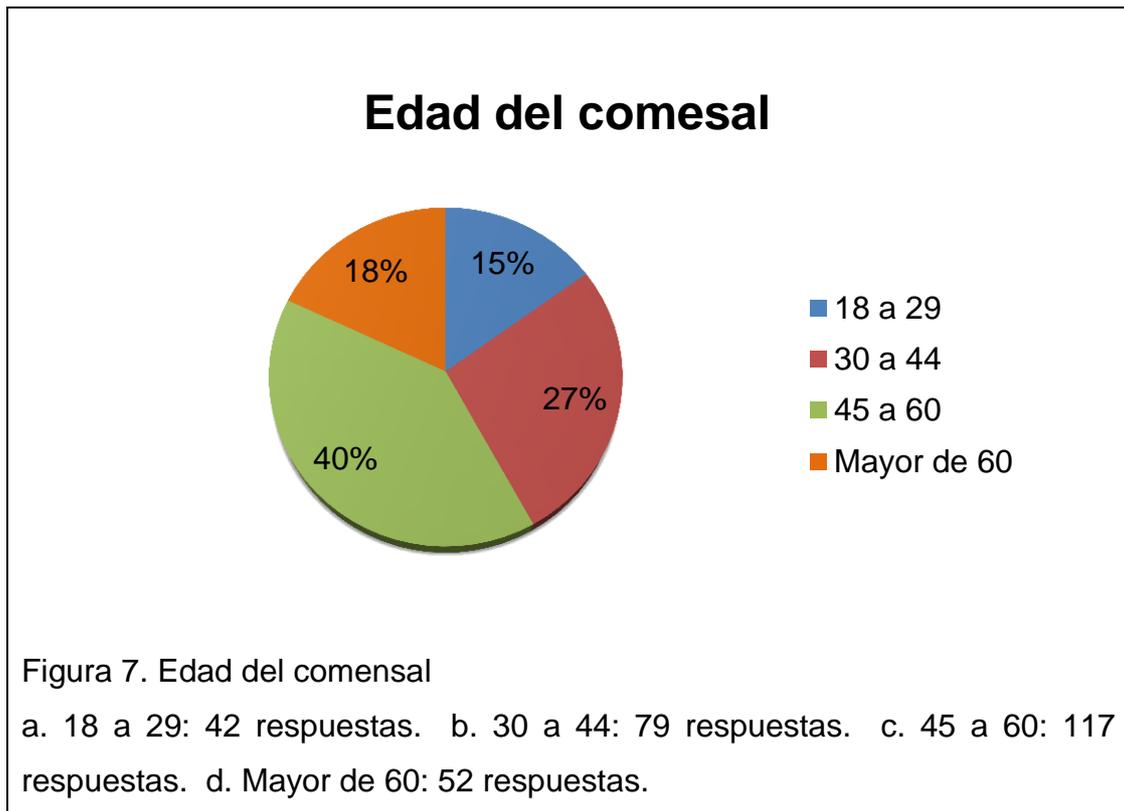
El objetivo de realizar las encuestas fue identificar el perfil del consumidor que acude al establecimiento y la medición del nivel de satisfacción de los comensales.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta:

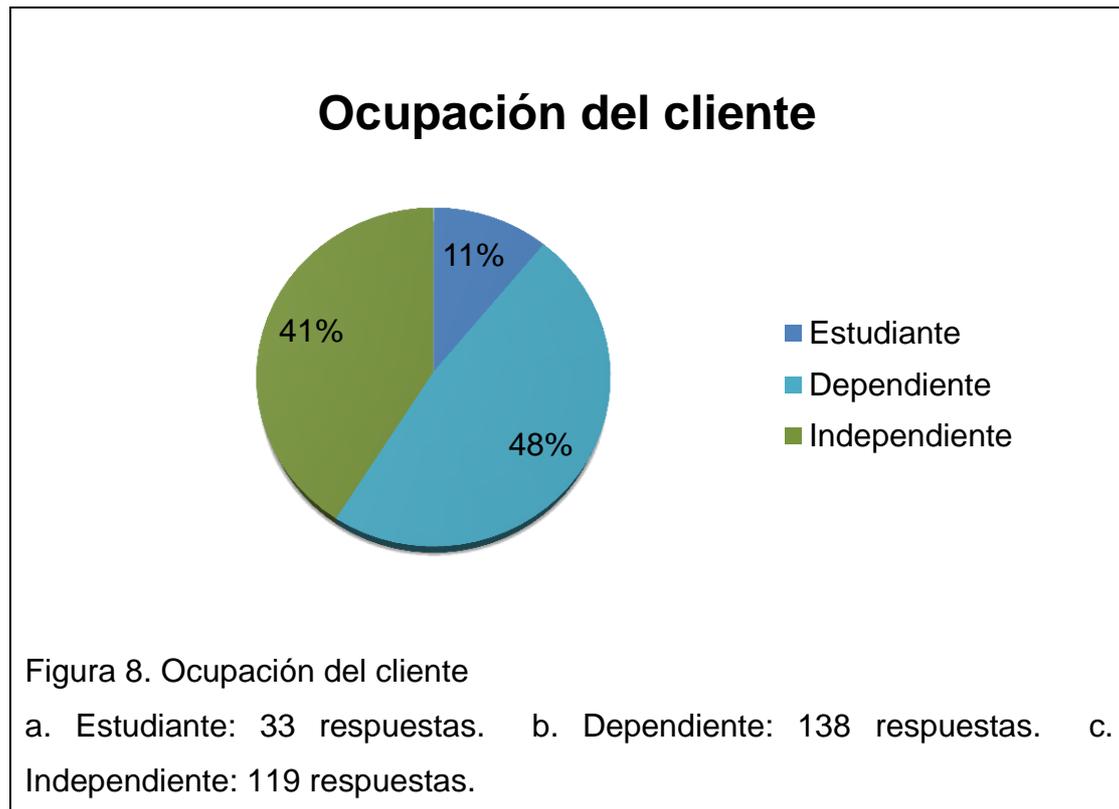
BLOQUE I. Identificación del perfil del cliente



En la figura 6, se puede ver que el 53% de clientes son mujeres, y el 47% son hombres. Los porcentajes se han obtenido a partir del número de respuestas adquiridas de las encuestas realizadas, así: se registraron 153 respuestas para el género femenino y 137 respuestas para el masculino.



La figura 7 muestra la edad del comensal que visita el establecimiento, el 40% son personas entre las edades de 45 a 60 años, seguidas de individuos entre los 30 a 44 años con un 27%, las clientes mayores de 60 años representan el 18%, mientras que los más jóvenes entre 18 a 29 años registran el 15%. Los porcentajes son de acuerdo a las respuestas arrojadas de las encuestas, así, de 18 a 29 años se obtuvieron 42 respuestas, de 30 a 44 años fueron 79 respuestas, de 45 a 60 años hubieron 117 respuestas y mayor de 60 años se adquirieron 52 respuestas.



Como se puede observar en la figura 8, casi la mitad de los clientes (48%) del restaurante son personas dependientes, es decir, son empleados o profesionales que están sujetos a sus superiores,; mientras que, el 41% son independientes, es decir, tienen su negocio propio. El 11% lo ocupan los estudiantes que visitan el restaurante. Con las respuestas de las encuestas se pudieron extraer los porcentajes. Se obtuvieron 33 respuestas para los estudiantes, 138 respuestas para los dependientes y 119 respuestas para los independientes.

Ingresos mensuales del cliente

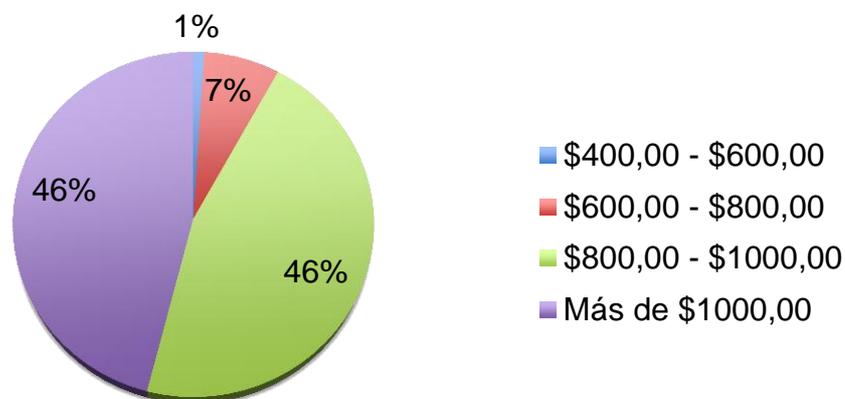
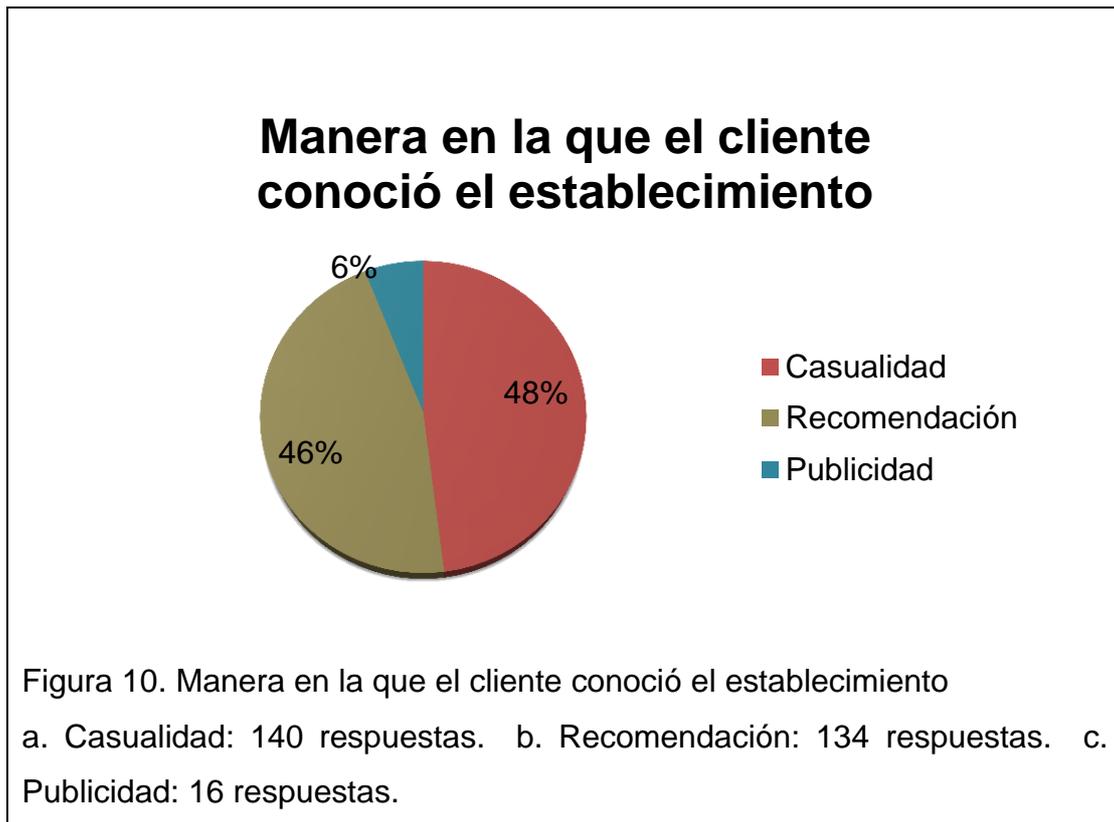


Figura 9. Ingresos mensuales del cliente

a. \$400,00 - \$600,00: 3 respuestas. b. \$600,00 - \$800,00: 18 respuestas.
 c. \$800,00 - \$1000,00: 117 respuestas. d. Más de \$1000,00: 119 respuestas.

La figura 9 indica que los ingresos mensuales de los clientes se encuentran entre los \$800,00 dólares en adelante, esto está representado por el 92% de los comensales, mismo porcentaje es dividido por igual en la escala de \$800,00 a \$1000,00 (46%) y en el rubro de más de \$1000,00 (46%); las respuestas obtenidas en las encuestas tampoco registran una gran diferencia entre la una y la otra, ya que para el primer rubro fueron 117 respuestas y para el segundo fueron 119 respuestas. Mientras que, existieron 18 respuestas para el rubro de \$600,00 a \$800,00 y 3 respuestas para la escala de \$400,00 a \$600,00, en valores porcentuales muestran el 7% y 1% respectivamente.



En la figura 10, se puede apreciar que el 48% de los clientes llegan al establecimiento por casualidad, es decir, ellos pasan por esa calle y se dan cuenta que existe el restaurante y entran. Mientras que, el 46% de los comensales acuden por recomendación de alguien. Y, el 6% de visitantes lo hacen por publicidad. Las respuestas obtenidas en las encuestas fueron de 140, 134 y 16 respectivamente.

Frecuencia que el cliente acude al establecimiento

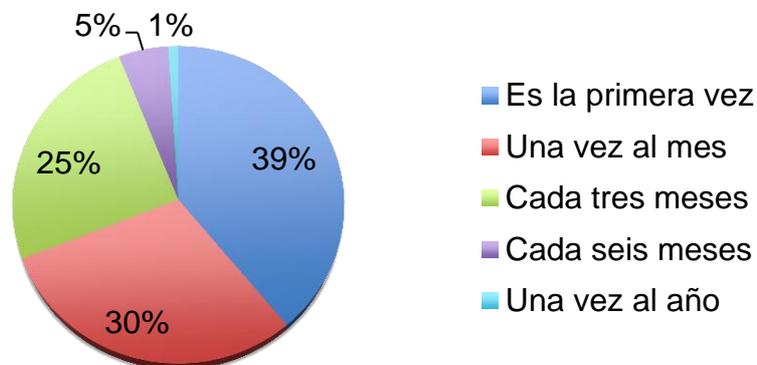


Figura 11. Frecuencia que el cliente acude al establecimiento

a. Es la primera vez: 113 respuestas. b. Una vez al mes: 88 respuestas. c. Cada tres meses: 73 respuestas. d. Cada seis meses: 13 respuestas. e. Una vez al año: 3 respuestas.

La figura 11 ilustra que el 39% de los clientes lo visitan por primera vez, seguidos del 30% que son clientes que van una vez al mes al restaurante. Los comensales que se dirigen al local cada tres meses representan el 25%, mientras que los individuos que registran su visita al establecimiento cada seis meses indican el 5%. El 1% está señalado para quienes acuden una vez al año. Los porcentajes fueron extraído a partir de las respuestas obtenidas de las encuestas, así, quienes visitaron por primera vez marcaron 113 respuestas, una vez al mes fueron 88 respuestas, cada tres meses hubieron 73 respuestas, cada seis meses existieron 13 respuestas y 3 respuestas para una vez al año.

¿Con quién visita el cliente?

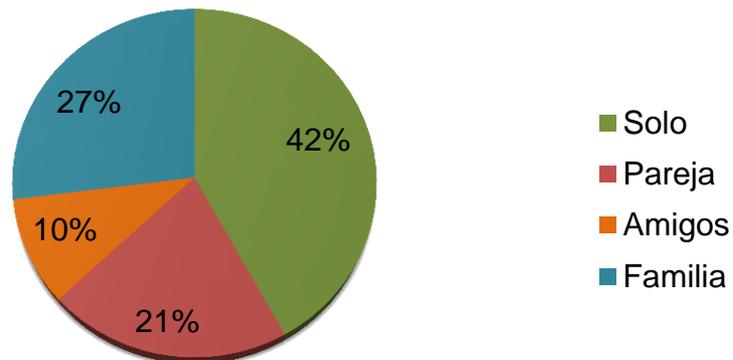
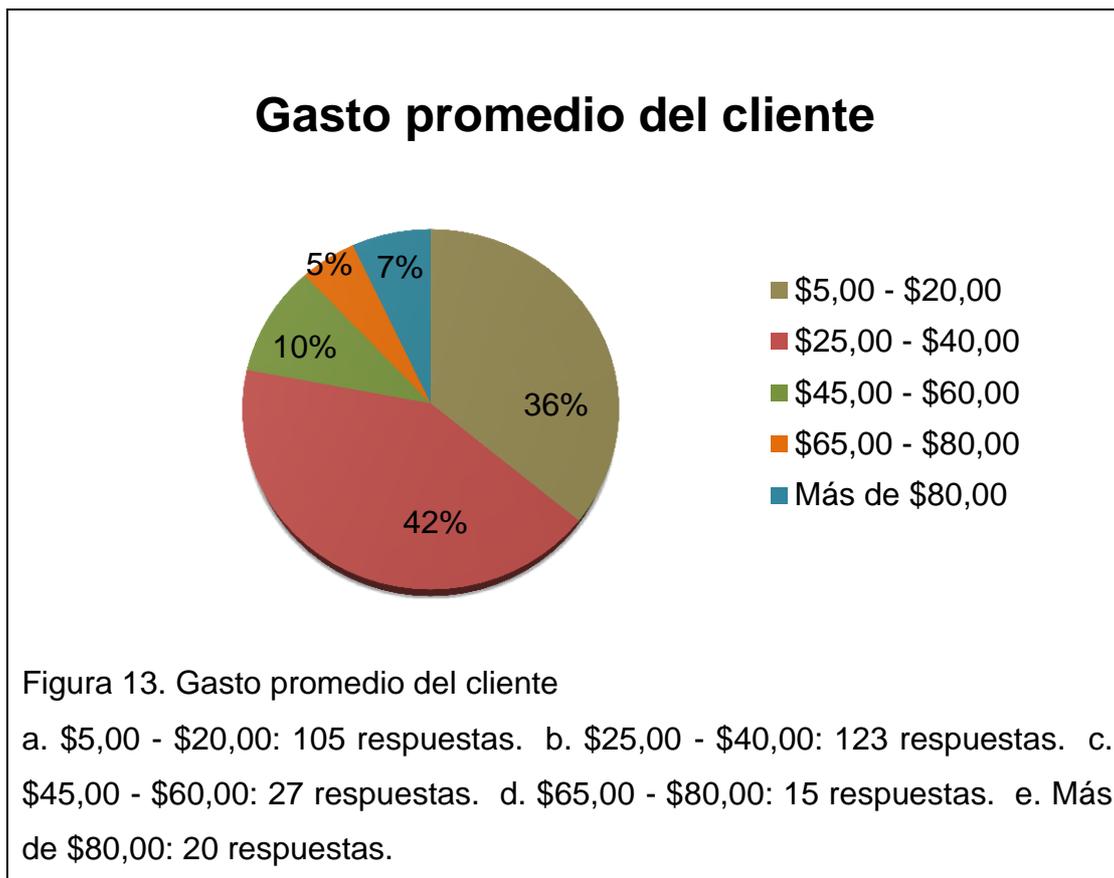


Figura 12. ¿Con quién visita el cliente?

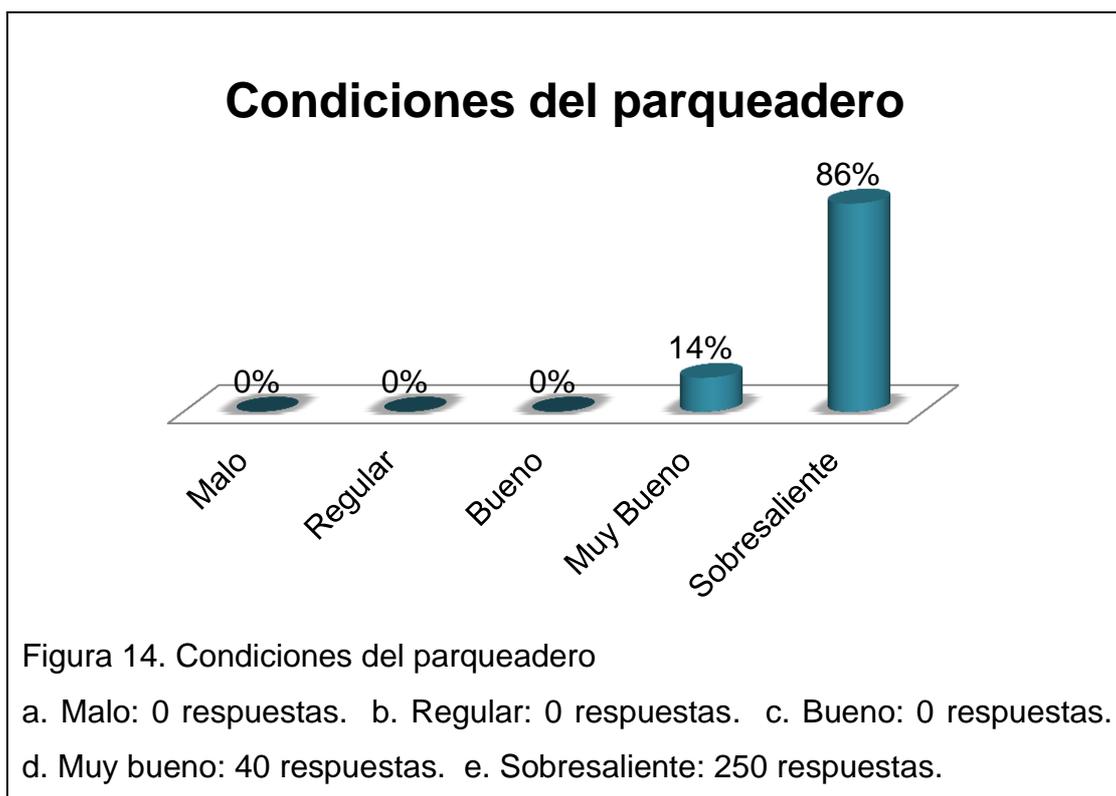
a. Solo: 121 respuestas. b. Pareja: 61 respuestas. c. Amigos: 28 respuestas. d. Familia: 80 respuestas.

Como se puede visualizar en la figura 12, el 42% de los clientes que visitan el establecimiento son solos, le sigue los comensales que vienen con su familia mismos que registran el 27%, luego están quienes vienen en pareja y representan el 21%; mientras que, la minoría acuden entre amigos y son el 10%. Los porcentajes fueron obtenidos a partir de las respuestas extraídas de las encuestas, así, las personas que llegaban solas tuvieron 121 respuestas, en pareja fueron 61 respuestas, entre amigos 28 respuestas y finalmente, 80 respuestas se dieron en familia.

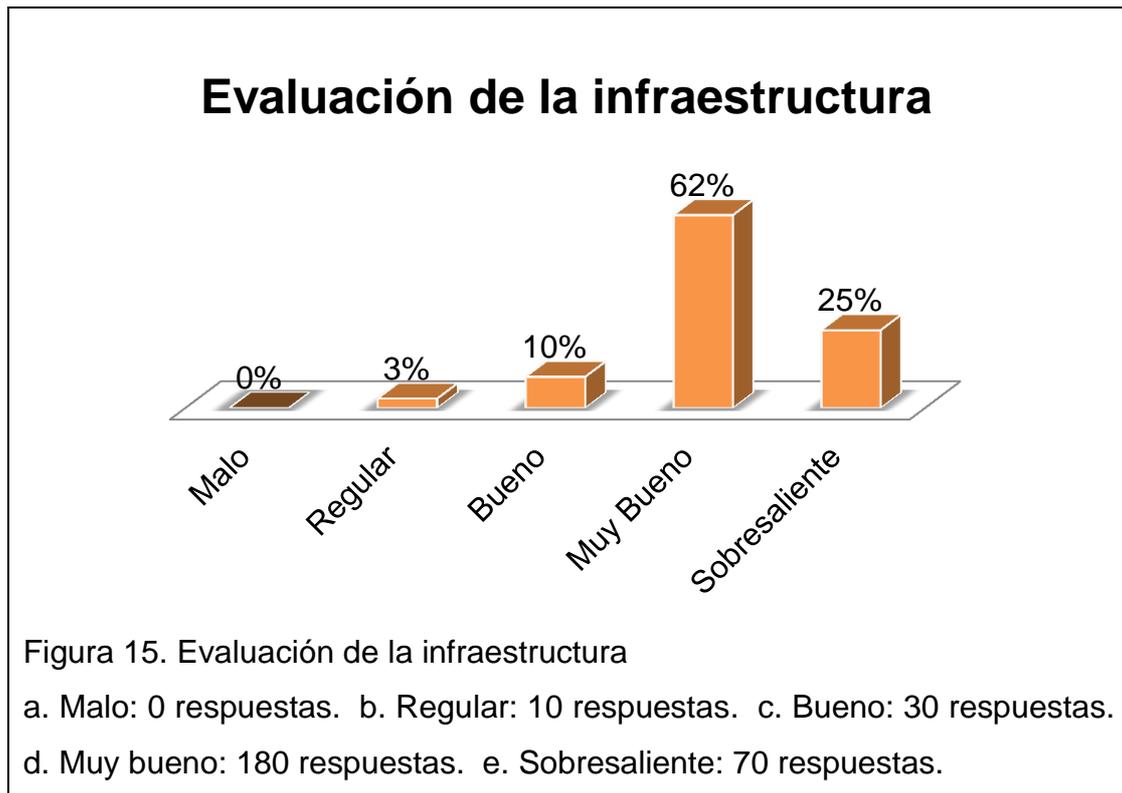


En la figura 13 se indica el gasto promedio del cliente, en el que el 42% de ellos gasta entre \$25,00 a \$40,00, otro rubro numeroso que ocupa el 36% del pastel señala que los clientes gastan entre \$5,00 a \$20,00, mientras que los rubros más pequeños son para las escalas entre \$45,00 a \$60,00, más de \$80,00 y entre \$65,00 a \$80,00 que registran 10%, 7% y 5% respectivamente. De acuerdo a las respuestas que se obtuvieron en las encuestas se pudieron establecer los porcentajes de cada rubro, por ejemplo, para la escala de \$5,00 a \$20,00 hubieron 105 respuestas, para \$25,00 a \$40,00 fueron 123 respuestas, para \$45,00 a \$60,00 existieron 27 respuestas, para \$65,00 a \$80,00 se registraron 15 respuestas y para más de \$80,00 se encontraron 20 respuestas.

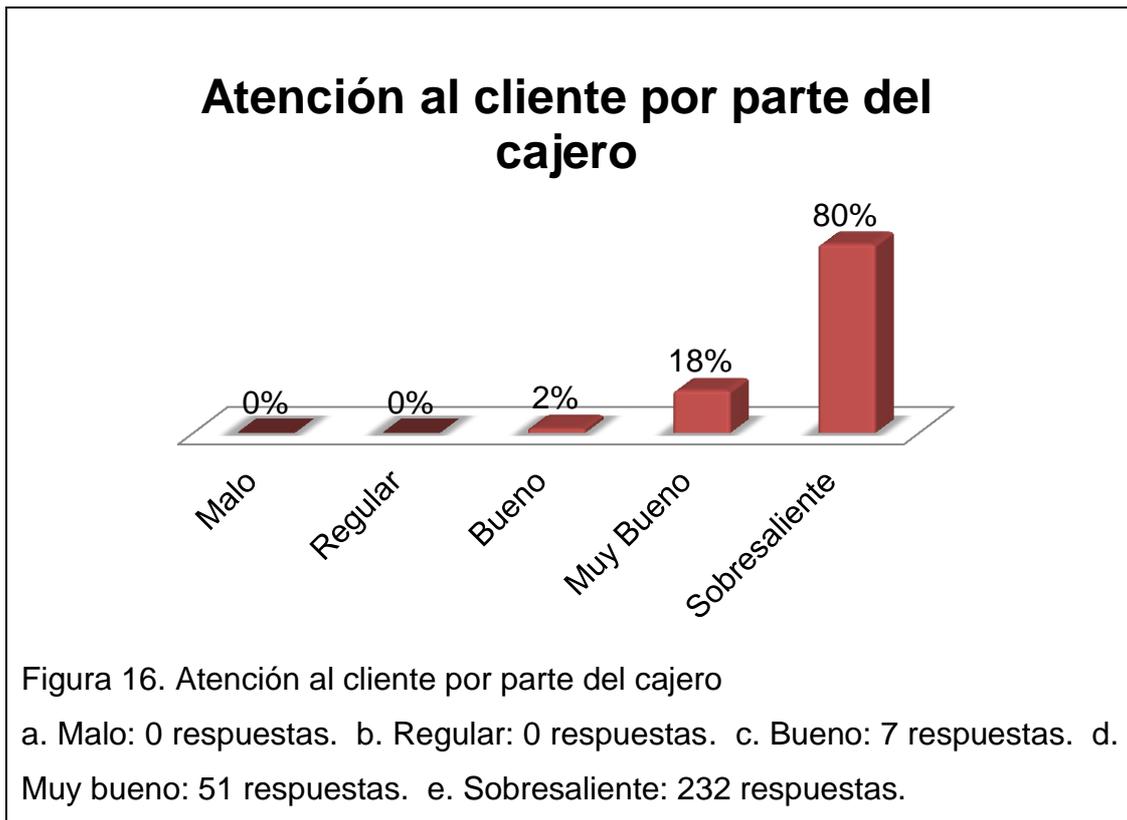
BLOQUE II. Valoración de servicios



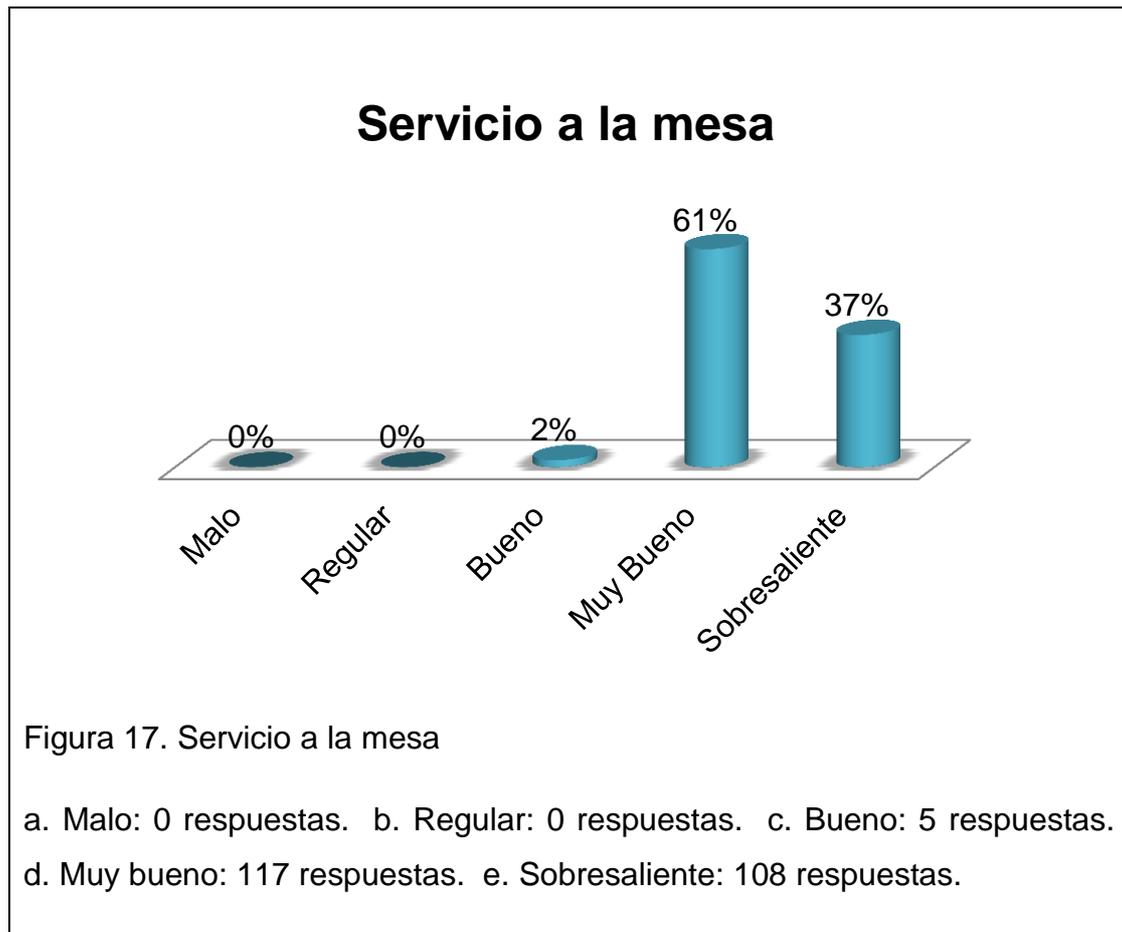
La figura 14 muestra las condiciones en las que se encuentra el parqueadero del establecimiento, las evaluaciones son malo 0%, regular 0%, bueno 0%, muy bueno 14% y sobresaliente 86%, los porcentajes se obtuvieron a partir de las respuestas de las encuestas que señalaron 0 respuestas para malo, regular y bueno, 40 respuestas para muy bueno y 250 respuestas para sobresaliente.



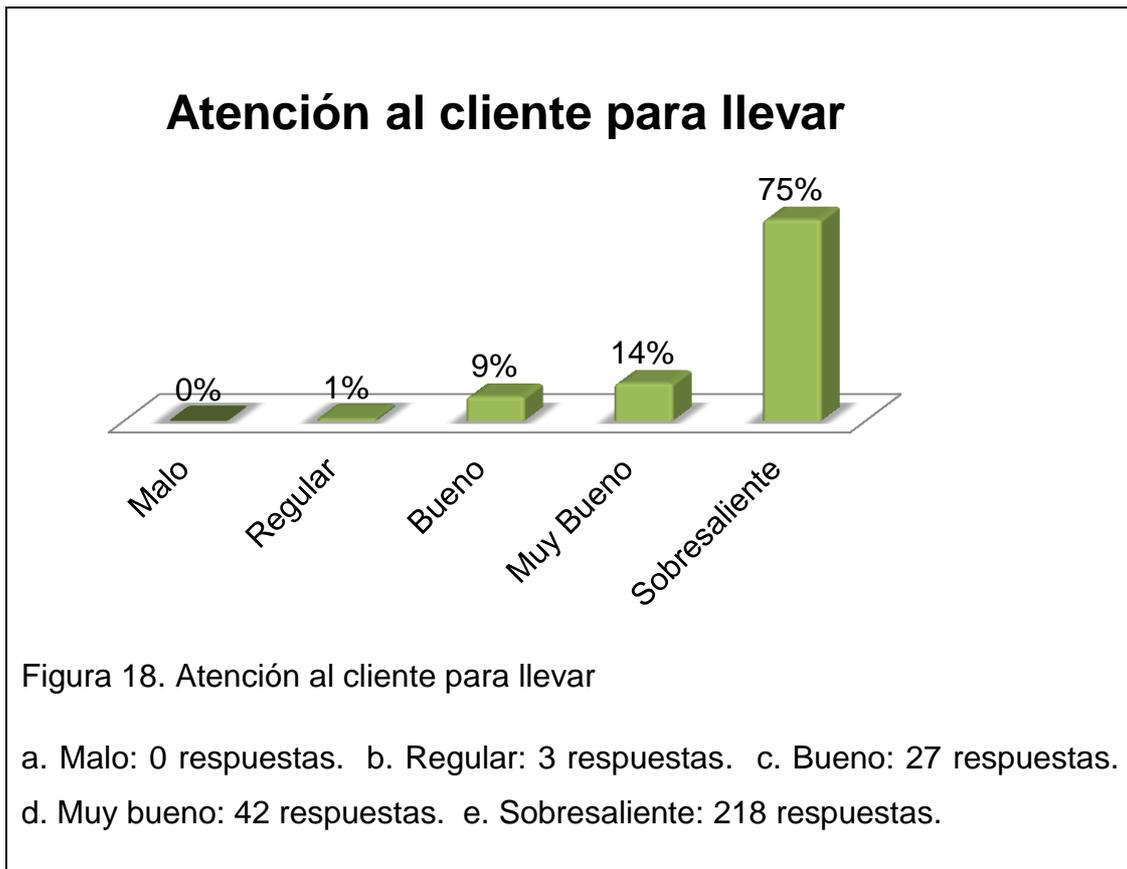
En la figura 15, se puede observar la evaluación de la infraestructura, registrando 0% para malo, 3% para regular, 10% para bueno, 62% para muy bueno y 25% para sobresaliente. Los porcentajes se extrajeron de las respuestas de las encuestas, mismas que fueron 0 respuestas para malo, 10 respuestas para regular, 30 respuestas para bueno, 180 respuestas para muy bueno y 70 respuestas para sobresalientes.



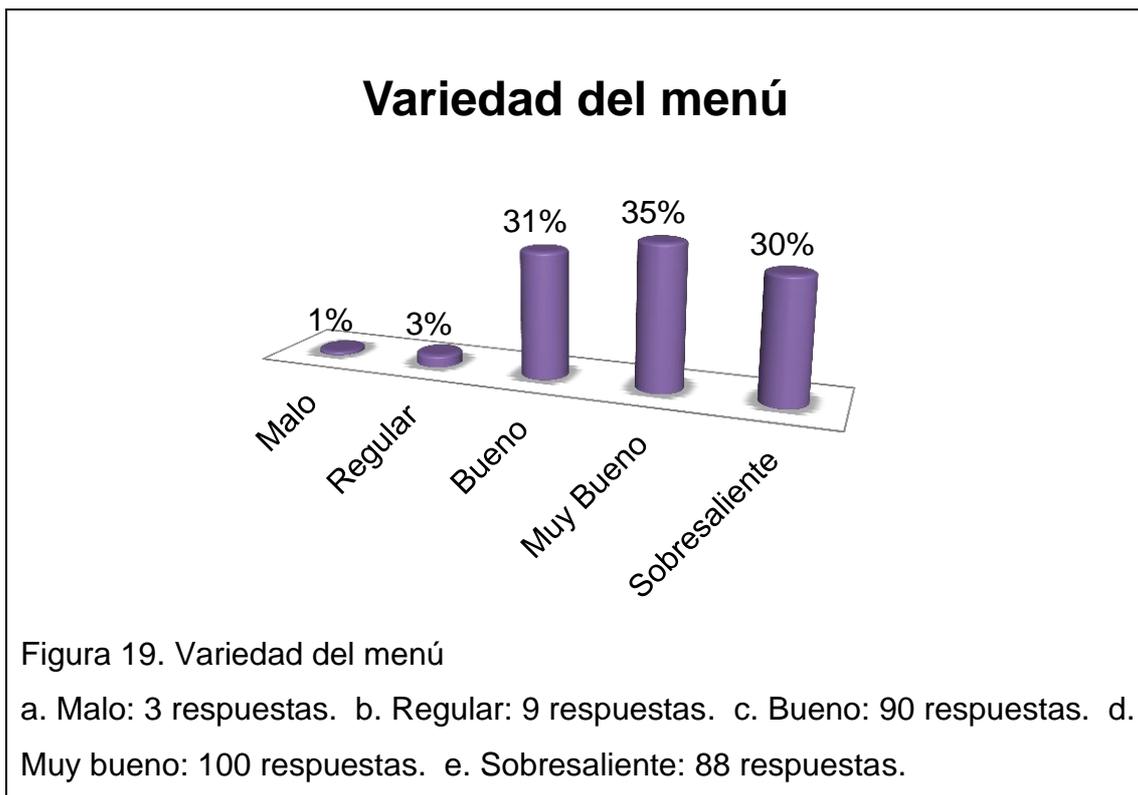
Como se puede ver en figura 16, se muestra la evaluación a la atención al cliente por parte del cajero, misma que se la califica de malo, regular, bueno, muy bueno y sobresaliente. Mediante las respuestas arrojadas en las encuestas realizadas se obtuvieron los porcentajes, así, 0 respuestas señalan el 0% para malo, 0 respuestas es 0% para regular, 7 respuestas indican el 2% para bueno, 51 respuestas apuntan el 18% para muy bueno y 232 respuestas marcan el 80% para sobresaliente.



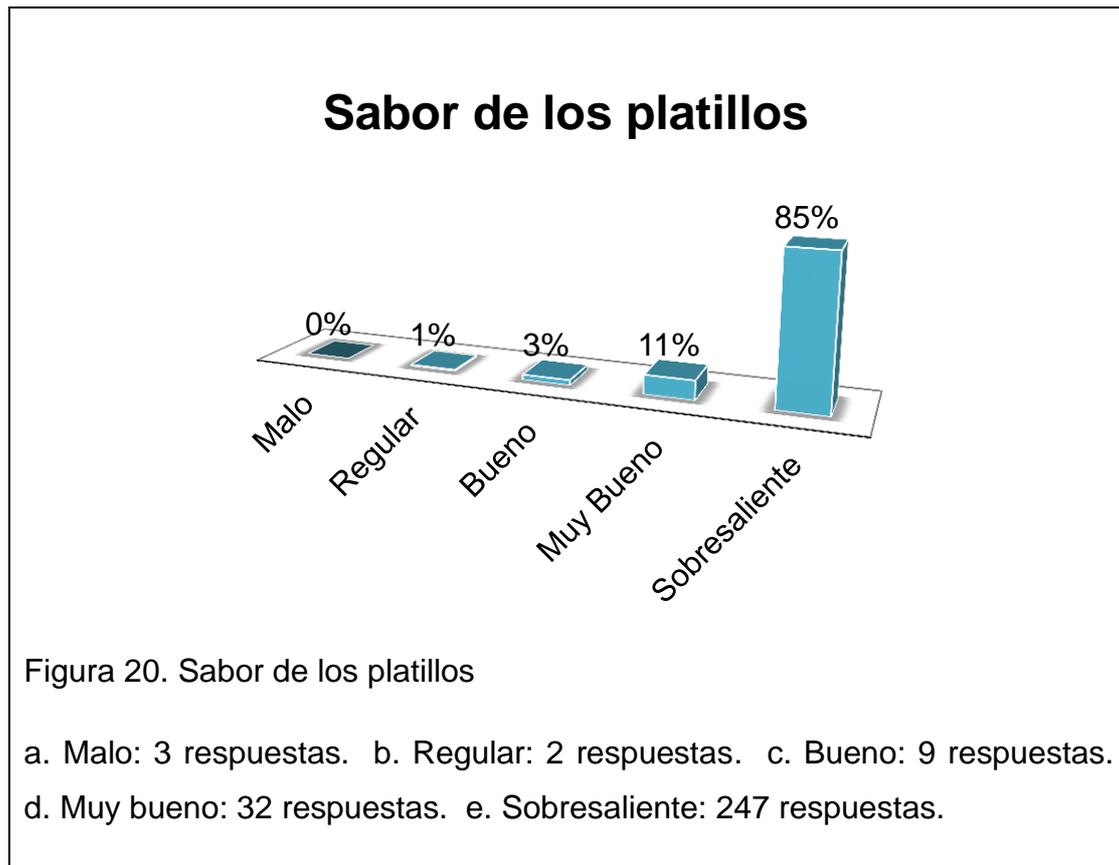
La figura 17 muestra la satisfacción del servicio a la mesa, en el que 61% dice que es muy bueno, seguido del 37% que señala que es sobresaliente, mientras que el 2% dice ser bueno, la calificación mala y regular ocupa el 0%. De acuerdo a las respuestas que se obtuvieron en las encuestas se pudieron establecer los porcentajes de cada evaluación, por ejemplo, para malo y regular fueron 0 respuestas, para bueno hubieron 5 respuestas, para muy bueno existieron 117 y se encontraron 108 respuestas para sobresaliente.



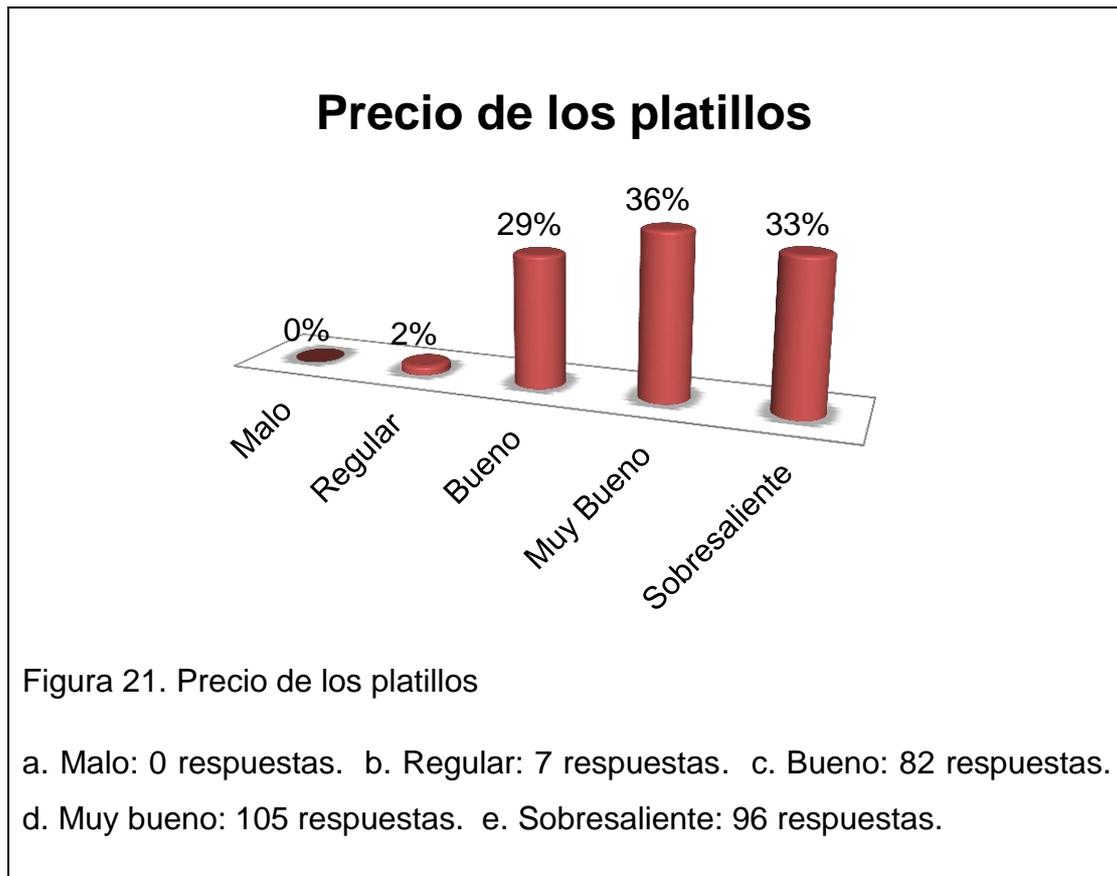
La figura 18 ilustra las calificaciones para la atención al cliente para llevar, señalando que el 75% es sobresaliente, seguido del 14% que dice ser muy bueno, un 9% evalúa al servicio como bueno y tan sólo el 1% es regular, ocupando el 0% malo. Los porcentajes fueron extraído a partir de las respuestas obtenidas de las encuestas, así, se marcaron 0 respuestas para malo, para regular fueron 3 respuestas, para bueno hubieron 27 respuestas, para muy bueno se registraron 42 respuestas y 218 respuestas para sobresaliente.



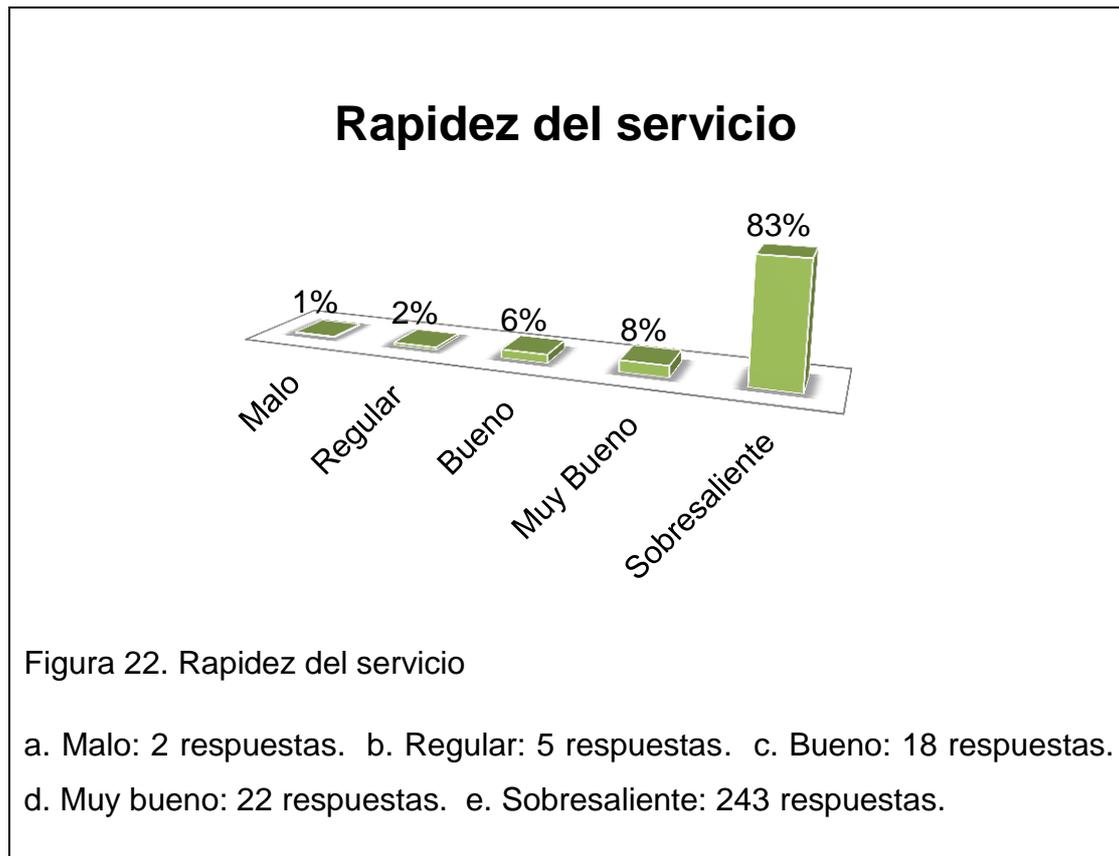
Como se puede visualizar en la figura 19, el 35% de los clientes califica a la variedad del menú como muy buena, seguido del 31% que lo evalúa de bueno, luego el 30% determina que es sobresaliente; mientras que el 3% lo considera regular y el 1% lo marca como malo. Los porcentajes fueron obtenidos a partir de las respuestas extraídas de las encuestas, así, para malo existieron 3 respuestas, para regular fueron 9 respuestas, para bueno hubieron 90 respuestas, para muy bueno se registraron 100 respuestas y finalmente, 288 respuestas se dieron a sobresaliente.



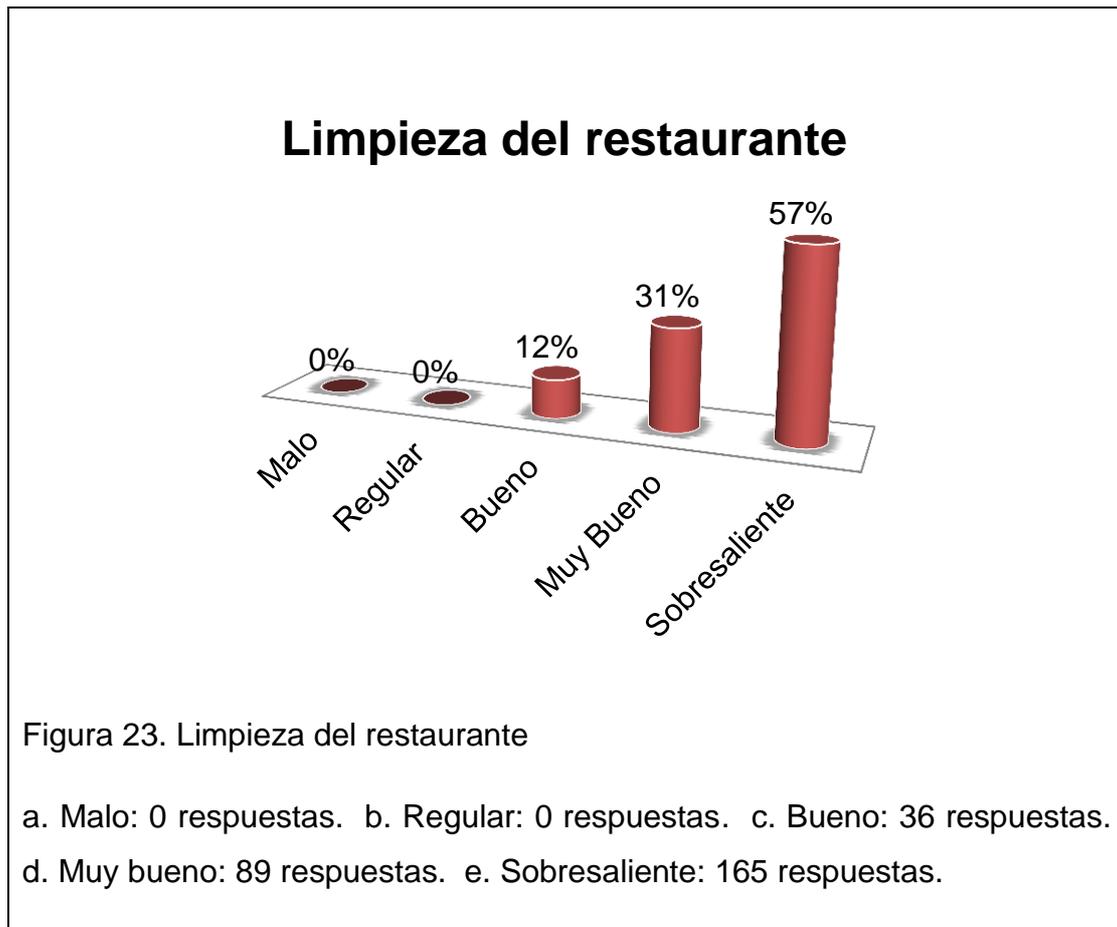
Como se puede ver en la figura 20, se muestra la evaluación al sabor de los platillos por medio de los criterios malo, regular, bueno, muy bueno y sobresaliente. Mediante las respuestas arrojadas en las encuestas realizadas se obtuvieron los porcentajes, así, 3 respuestas que señalan el 0% para malo, 2 respuestas es el 1% para regular, 9 respuestas marcan el 3% para bueno, 32 respuestas indican el 11% para muy bueno y 247 respuestas apuntan el 85% para sobresaliente.



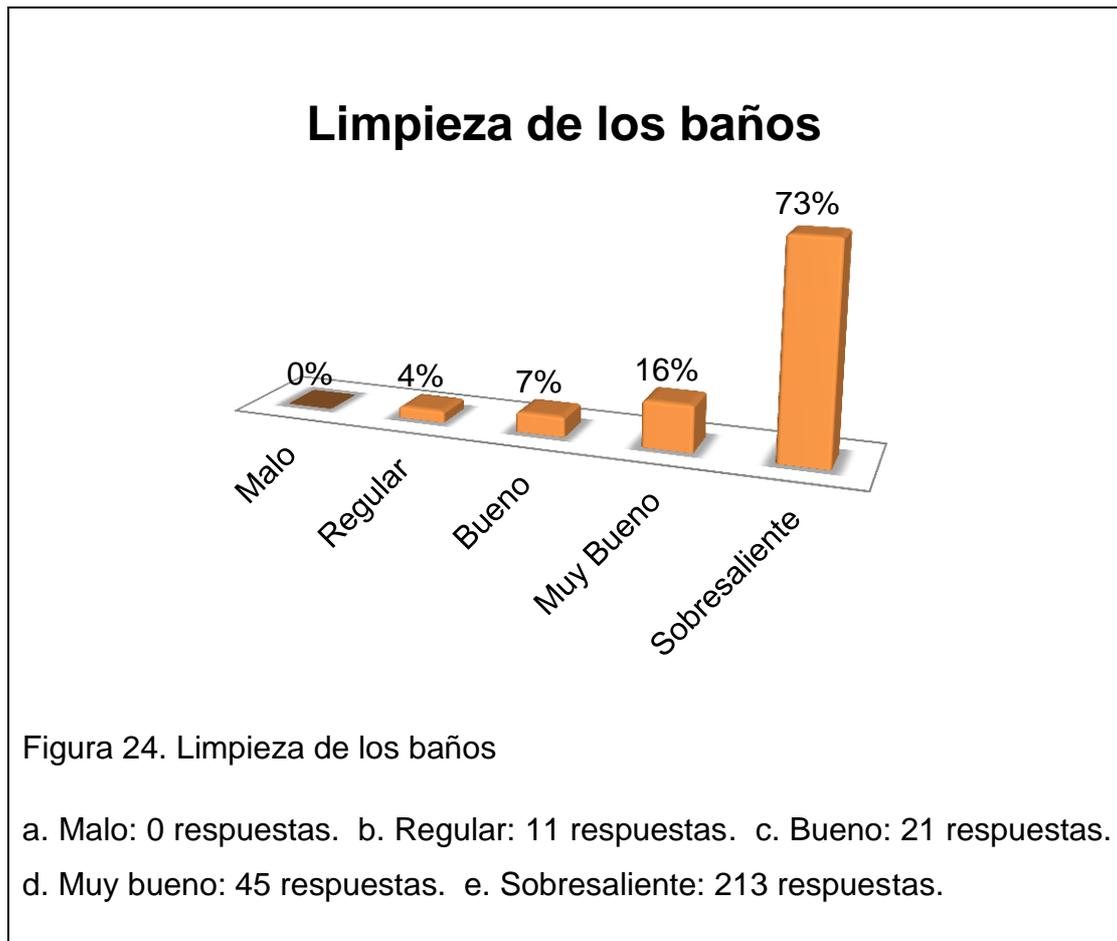
La figura 21 muestra la evaluación al precio de los platillos por medio de los criterios malo, regular, bueno, muy bueno y sobresaliente. Mediante las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas se establecieron los porcentajes, así, 0 respuestas que son el 0% para malo, 7 respuestas señalan el 2% para regular, 82 respuestas indican el 29% para bueno, 105 respuestas marcan el 36% para muy bueno y 96 respuestas apuntan el 33% para sobresaliente.



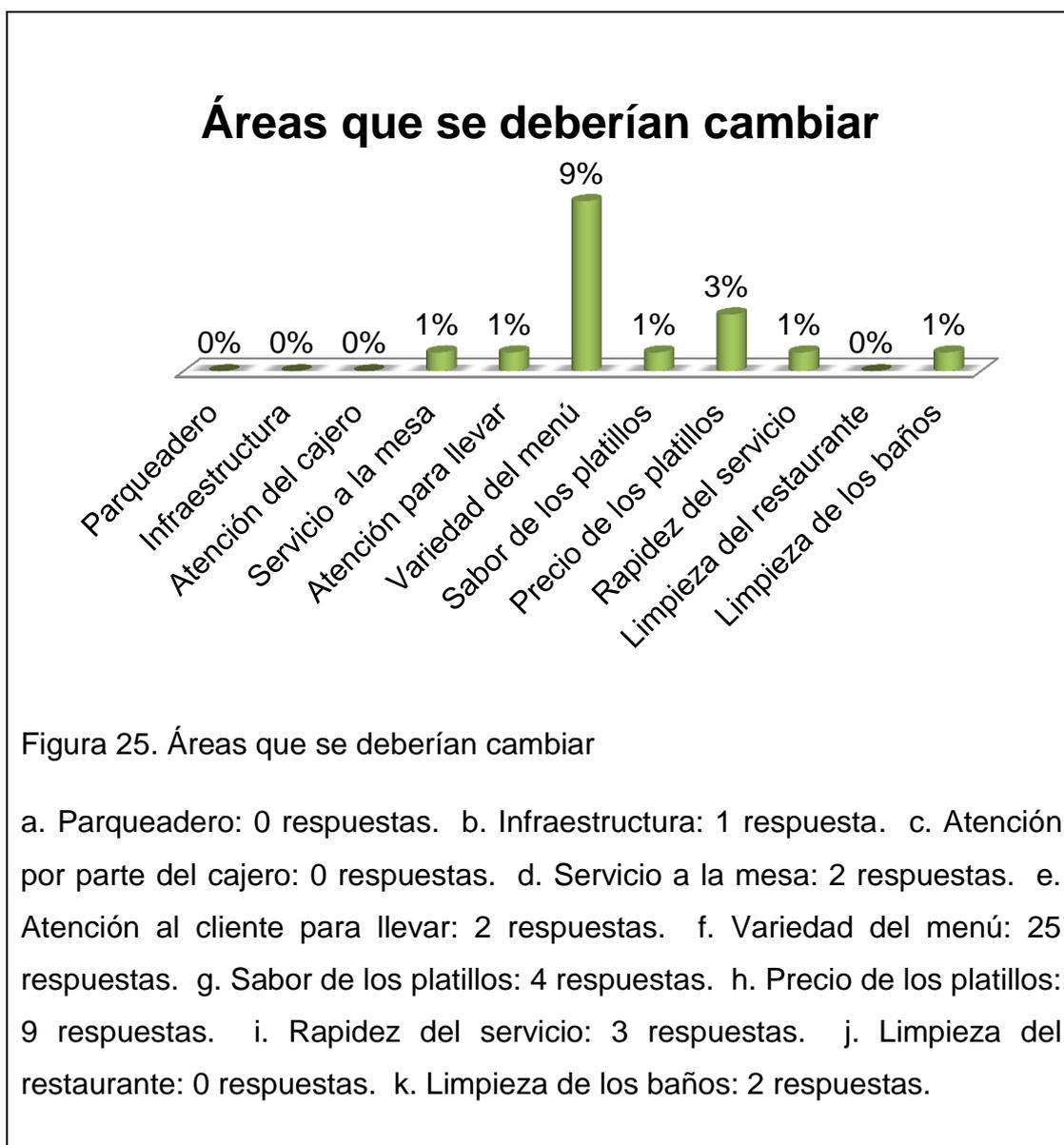
La figura 22 ilustra la calificación de la rapidez del servicio mediante los criterios malo, regular, bueno, muy bueno y sobresaliente. El 83% de los clientes lo califica como sobresaliente, mientras que el 8% lo evalúa como muy bueno, luego el 6% determina que es regular, y el 1% le da la ponderación de malo. Los porcentajes fueron extraídos a partir de las respuestas obtenidas de las encuestas, así, para malo fueron 2 respuestas, para regular existieron 5 respuestas, para bueno se registraron 18 respuestas, para muy bueno se tuvieron 22 respuestas y finalmente, hubieron 243 respuestas para sobresaliente.



En la figura 23 se ilustra la evaluación de la limpieza del restaurante, en el que el 57% dice que es sobresaliente, seguido del 31% que señala que es muy bueno, mientras que el 12% dice ser bueno, la calificación regular y mala ocupa el 0%. De acuerdo a las respuestas que se obtuvieron en las encuestas se pudieron establecer los porcentajes de cada calificación, por ejemplo, para malo y regular fueron 0 respuestas, para bueno existieron 36 respuestas, para muy bueno fueron 89 y se registraron 165 respuestas para sobresaliente.



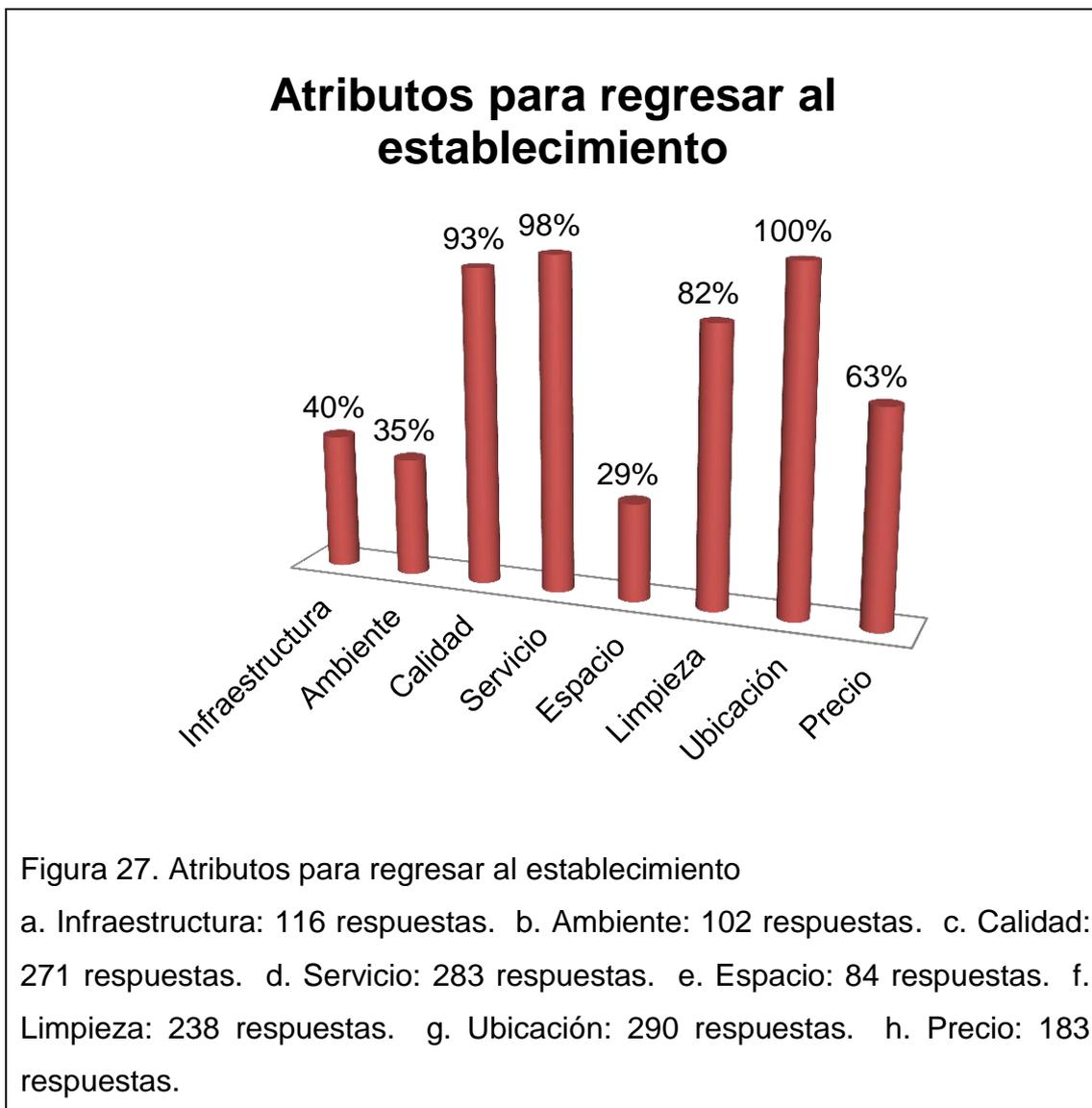
Como se puede apreciar en la figura 24, se evidencia la calificación para la limpieza de los baños de manera mala, regular, buena, muy buena y sobresaliente. Mediante las respuestas arrojadas en las encuestas realizadas se obtuvieron los porcentajes, así, 0 respuestas que señalan el 0% para malo, 11 respuestas indican el 4% para regular, 21 respuestas son el 7% para bueno, 45 respuestas marcan el 16% para muy bueno y 213 respuestas apuntan el 73% para sobresaliente.



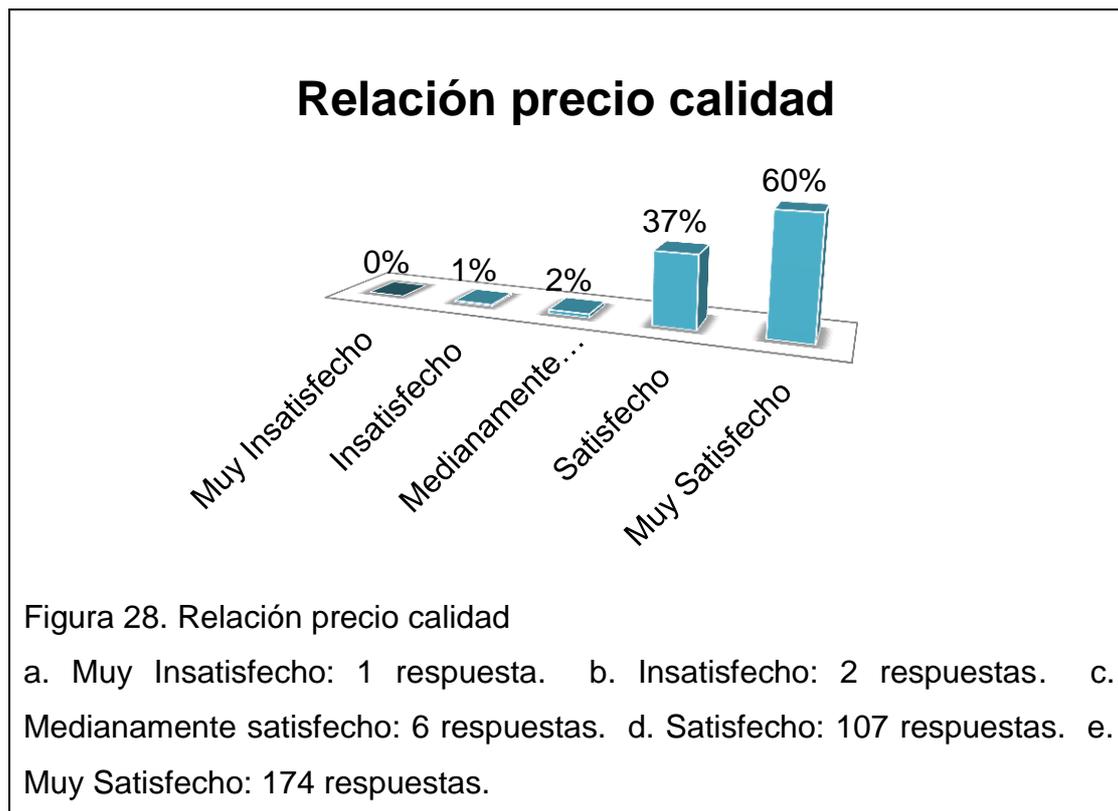
La figura 25 expone las áreas que se deberían cambiar en el establecimiento de acuerdo a las respuestas adquiridas mediante las encuestas, ocupando el primer lugar con 25 respuestas representando el 9% está la variedad del menú, en segundo lugar con 9 respuestas señalando el 3% es el precio de los platillos. Seguidos del 1% correspondiente a los siguientes aspectos: servicio a la mesa, atención para llevar, limpieza de los baños que han tenido 2 respuestas cada uno; a continuación la rapidez del servicio y el sabor de los platillos que marcaron 3 y 4 respuestas respectivamente. Mientras que, atributos como parqueadero, atención por parte del cajero, limpieza del restaurante e infraestructura representan el 0% con 0 respuestas excepto la última característica que tuvo 1 respuesta.



En la figura 26, de acuerdo a las respuestas arrojadas de las encuestas se puede mirar si el cliente recomendaría o no el establecimiento, obteniendo 286 respuestas con un 99% para la opción SI y con 3 respuestas señalando el 1% le corresponden a la opción NO.



Como se puede apreciar en la figura 27 se valoran los atributos por los que el cliente regresaría al establecimiento. La ubicación fue en su totalidad (100%) la razón por la cual acudirían nuevamente, el segundo lugar lo ocupa el servicio con un 98%, seguido de la calidad que tiene el 93%, luego está la limpieza con un 82%, a continuación el precio representa el 63%; mientras que, la infraestructura ocupa el 40%, el 35% está señalado para el ambiente y finalmente, el espacio que marca el 29%. Todos los porcentajes fueron calculados tomando como base las respuestas obtenidas de las encuestas, cuyos resultados fueron 290 respuestas para la ubicación, 283 respuestas para el servicio, 271 respuestas para calidad, 238 respuestas para limpieza, 183 respuestas para el precio, 116 respuestas para infraestructura, 102 respuestas para el ambiente y 84 respuestas para el espacio.



La figura 28 anota la relación precio calidad que tiene el restaurante, para ésta evaluación se estableció una escala con criterios como muy insatisfecho, insatisfecho, medianamente satisfecho, satisfecho y muy satisfecho. En la que se obtuvieron porcentajes mediante las respuestas señaladas en las encuestas, así se registró, una respuesta que es el 0% para muy insatisfecho, 2 respuestas indican el 1% para insatisfecho, 6 respuestas marcan el 2% para medianamente satisfecho, 107 respuestas apuntan el 37% para satisfecho y 174 respuestas que son el 60% para muy satisfecho.

2.3.7. Análisis de resultados

Luego de la tabulación de las respuestas de las encuestas, y al representarlas en gráficos, se obtuvieron los siguientes resultados: tomando en cuenta que la primera parte era la identificación del perfil del cliente, se puede encontrar dicha información detallada en el punto 2.3.2.

Con relación a la frecuencia con la que acude el cliente al establecimiento: muchos de ellos es la primera vez que visita el restaurante, mientras que los demás son clientes frecuentes que van una vez al mes o más.

Los resultados de la satisfacción del cliente fueron en su mayoría bastante buenos para el local, ya que los clientes calificaron a los atributos de muy bueno y sobresaliente en su mayoría. Por ejemplo, el parqueadero, muestra de ello es que éste es muy amplio, además, se toma en cuenta la calle transversal como parqueadero en caso de que éste se llene. La infraestructura no se queda atrás, y es que antes de empezar con este proyecto, los propietarios del establecimiento decidieron pintar exterior e interiormente el restaurante, también sus mesas, así es que los comensales evaluaron de muy bueno y sobresaliente.

El servicio que se ofrece es bastante bueno y así lo calificaron sus clientes, otorgándole al servicio del cajero como muy bueno - sobresaliente, el servicio a la mesa y servicio para llevar como bueno - muy bueno - sobresaliente, y la rapidez en el servicio como muy bueno - sobresaliente; aunque, se debe tener en cuenta estas valoraciones no deben bajar porque es lo que le permite diferenciarse al negocio de sus competidores.

La variedad del menú obtuvo calificación de bueno – muy bueno – sobresaliente, por lo que se requiere trabajar en ellos. Esto se explica de acuerdo a la observación, ya que los días jueves y viernes por la baja afluencia de comensales no se dispone del menú completo; además, es el único aspecto que mencionan los clientes que se debe cambiar.

El sabor de los platillos sacó la valoración de muy bueno – sobresaliente, y el precio de los mismos fueron calificados como bueno – muy bueno – sobresaliente.

La limpieza del restaurante y la de los baños es buena - muy buena – sobresaliente, cabe mencionar que el restaurante no dispone de un control específico sino que se revisa que estén limpios por la mañana, al medio día y tarde.

El noventa y nueve por ciento de los clientes recomendarían y regresarían al establecimiento por su ubicación, servicio, calidad y limpieza.

Al realizar la pregunta de satisfacción entre la relación precio calidad se obtuvo una respuesta satisfecho – muy satisfecho, lo que recalca que el cliente está satisfecho con lo que recibe por lo que paga.

3. CAPÍTULO III. DISEÑO DEL *BLUE PRINT* ACTUAL Y DISEÑO DEL *BLUE PRINT* OPTIMIZADO

Blueprint

Son gráficos, planos o diagramas usados para representar alguna actividad intangible como lo es el servicio, permitiendo que sea una realidad tangible para poderle medir, evaluar, planificar y controlar; garantizando una posible excelencia en la satisfacción de los clientes (MK Marketing Ventas, 2002, pp. 58-62).

Para cumplir con los altos niveles de satisfacción del cliente es necesario aplicar los siguientes pasos, luego de mostrar los procesos mediante el *blueprint* (MK Marketing Ventas, 2001, pp. 26-29): evaluar las áreas críticas, analizar los posibles mayores problemas, verificar los atributos o características de calidad, establecer las causas de los problemas, determinar las soluciones, fortalecer la calidad del proceso o de varios pasos intermedios (MK Marketing Ventas, 2002, pp. 58-62).

3.1. *Blueprint* actual

Según Entrepreneur Group, 2014, en un restaurante existen tres áreas:

- El comedor: está relacionado al servicio al cliente como tal.
- Área de producción: involucra el almacén o bodega, la preparación de los platillos y el lavado de la vajilla.
- *Back of the house*: están los desperdicios, oficina y área de empleados.

De acuerdo a la definición anterior, se tomó el área del comedor para mostrar el plano tanto del servicio a la mesa como el del servicio para llevar, ya que es aquí donde se tiene contacto directo con el cliente.

3.1.1. Identificación de las áreas de análisis

A continuación se enlistan las actividades que se realizan en cada área del servicio.

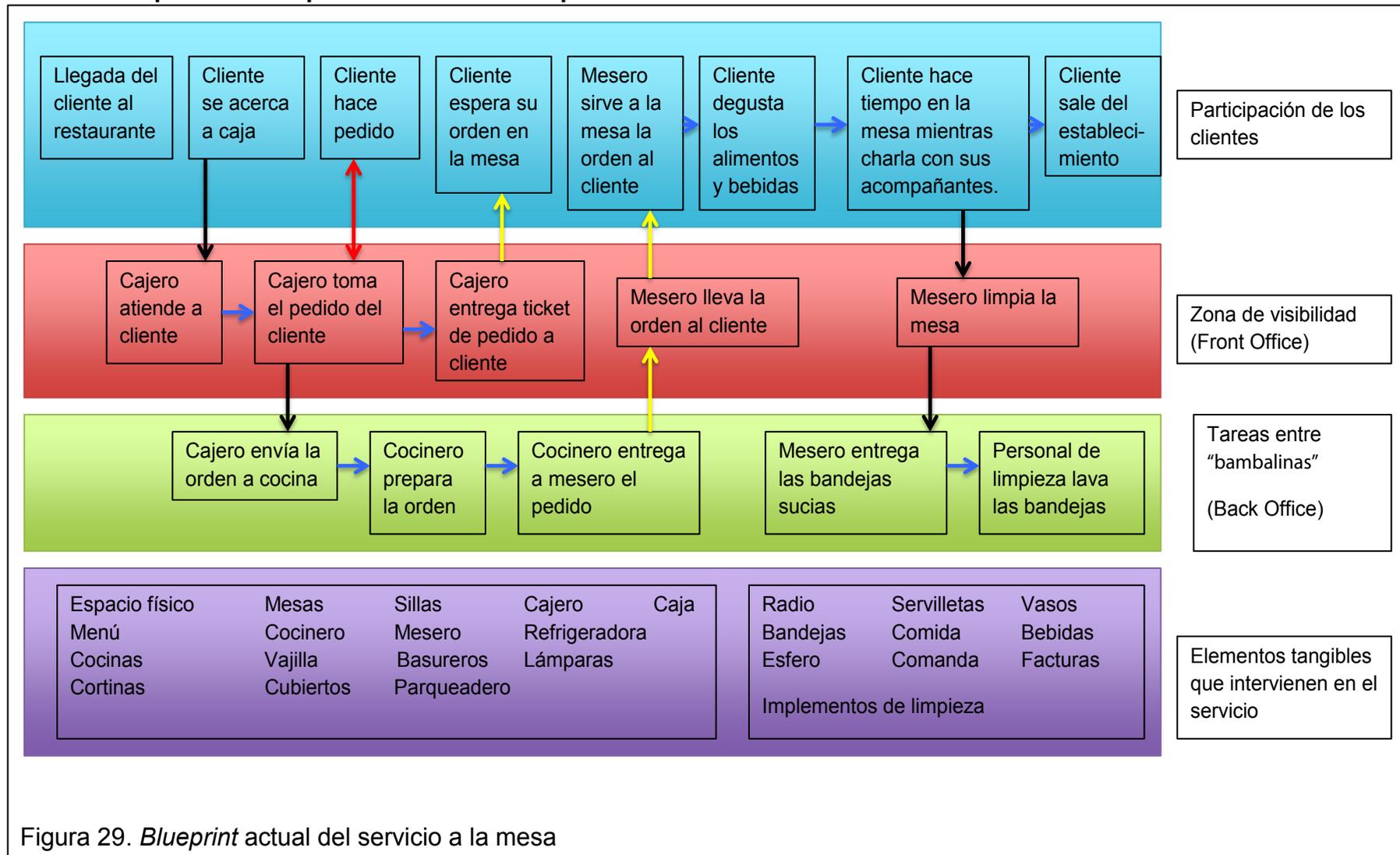
Etapas del servicio a la mesa:

- a. Llegada del cliente al restaurante
- b. Cliente se acerca a caja
- c. Cliente realiza su orden
- d. Cliente espera su pedido en la mesa
- e. Mesero sirve a la mesa la orden al cliente
- f. Cliente degusta los alimentos y bebidas
- g. Cliente hace tiempo en la mesa mientras charla con sus acompañantes
- h. Cliente sale del establecimiento
- i. Personal del establecimiento agradece a cliente su visita
- j. Mesero limpia enseguida la mesa
- k. Mesero separa los desechos

Etapas del servicio para llevar:

- a. Llegada del cliente al restaurante
- b. Cliente se acerca a caja
- c. Cliente realiza su orden
- d. Mesero entrega un pequeño platillo de mote con chicharrón al cliente, mientras espera su pedido
- e. Cliente espera su pedido en la mesa
- f. Cliente se sirve el platillo obsequiado
- g. Mesero entrega orden para llevar al cliente
- h. Cliente sale del establecimiento
- i. Personal del establecimiento agradece a cliente su visita (Entrevista 001, agosto, 2015, Quito, Ecuador)

3.1.2. Descripción de los procesos de servicio por área



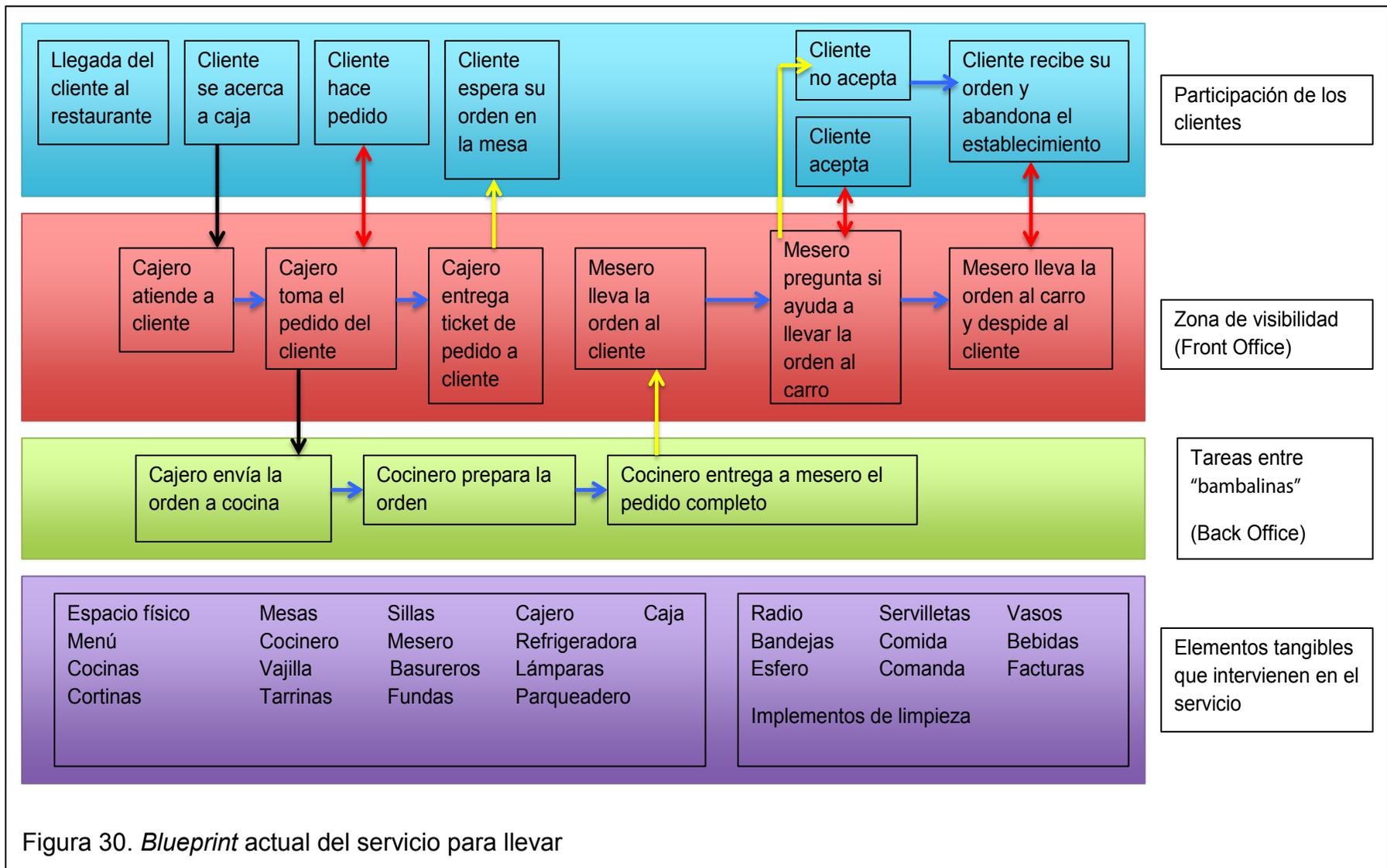


Figura 30. *Blueprint* actual del servicio para llevar

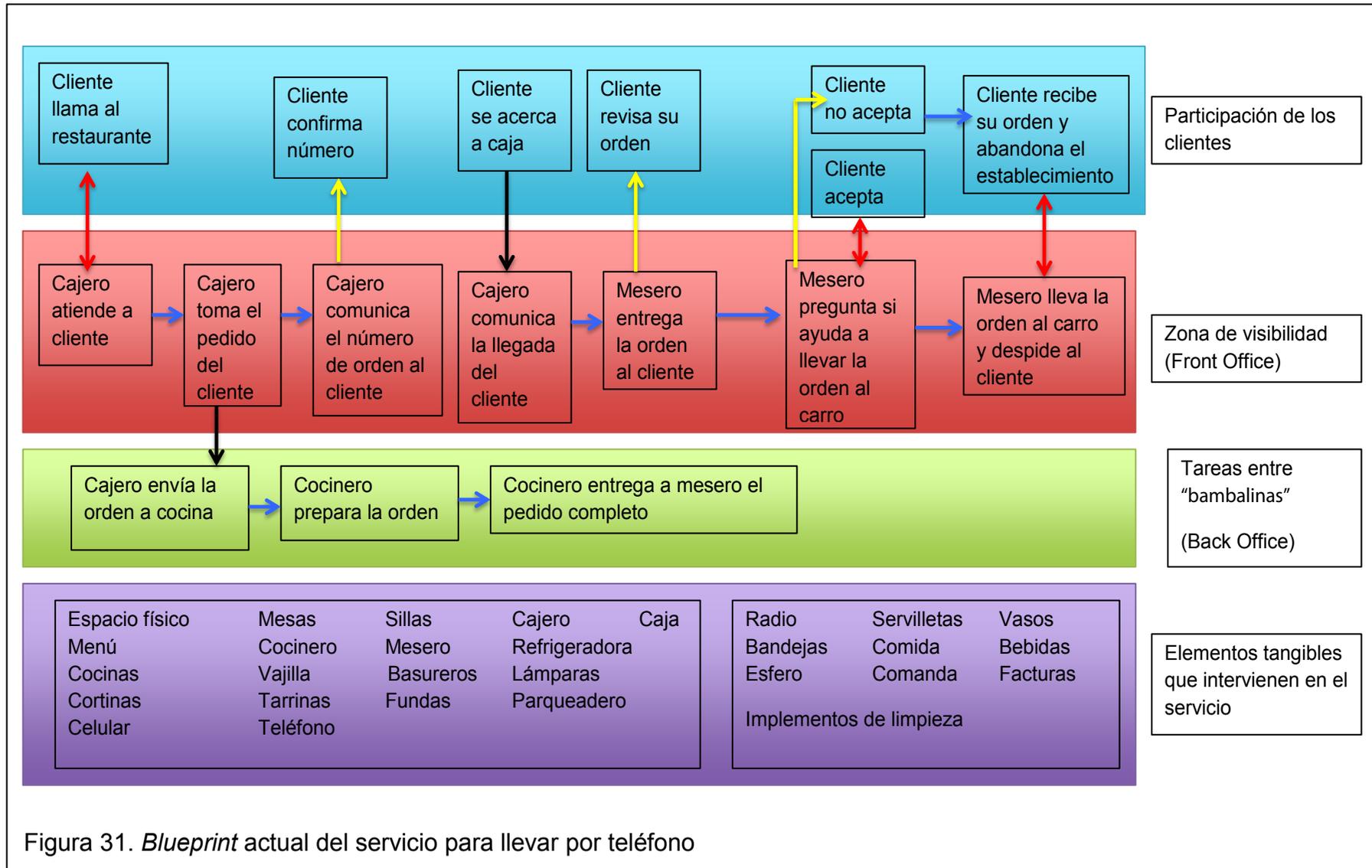


Figura 31. *Blueprint* actual del servicio para llevar por teléfono

3.1.3. Desagregación de las áreas críticas

- a) Bienvenida al cliente
- b) Servicio al cliente
- c) Evaluación del cliente
- d) Despedida al cliente

3.1.4. Lista de posibles errores

- La infraestructura se encuentra un poco deteriorada en el segundo piso.
- La señalización del parqueadero está borrosa.
- La puerta de entrada se encuentra dañada.
- La cocina tiene utensilios antiguos.
- No se almacena con etiquetas los productos y objetos.
- El personal no recibe capacitaciones.
- Existen varias funciones para una persona.
- Inexistente publicidad.
- No cuenta con una identidad de marca.

Los errores de acuerdo a las áreas críticas del servicio en el caso en que se presenten muchas comandas:

a) Bienvenida al cliente

- No existe una bienvenida como tal, sino más bien un saludo por parte del cajero.

b) Servicio al cliente

- Atención por parte del cajero al cliente, tomar mal la orden, por lo tanto se le sirven platillos que no ha pedido o su pedido es incompleto.

- Ayudante de cocina no lee bien el pedido y entrega incompleta la orden al mesero.
- El ayudante de cocina puede entregar los platillos incompletos.
- Mesero entrega la orden incompleta al cliente ya que tiene más órdenes que atender.
- Si el consumidor tiene un requerimiento adicional y solicita al mesero, el mesero no lo ayuda rápidamente.
- Las órdenes se demoran un poco más, no existe un límite de tiempo de espera.
- Las mesas desocupadas por los clientes tardan en ser limpiadas.
- El restaurante tiene un poco de residuos de los alimentos, botellas, sorbetes o vasos desechables en el piso, mismos que se demoran en ser retirados.

c) Evaluación del cliente

No existe una evaluación al establecimiento, servicio y producto por parte del comensal.

e) Despedida al cliente

- Lo despide cualquier empleado que observe salir al cliente del establecimiento.

3.1.5. Qué puede fallar y qué se debe hacer para evitarlo

Si bien el restaurante “Hornados Dieguito” ha estado presente en el mercado durante varios años, presenta ciertas falencias que mediante encuestas de satisfacción y observación se han podido apreciar, por lo que se propondrán mejoras para corregir y minimizar los errores existentes.

Como primera propuesta está la implementación de un manual de calidad, siendo éste un cuadernillo de soporte para el personal tanto administrativo como operacional. En éste se homogenizarán los procesos, mismos que incluyen técnicas estandarizadas para las áreas comprometidas, los cuales deben ser ejecutados en su totalidad con el propósito de aumentar la experiencia y satisfacción del cliente mediante un servicio profesional.

En segundo lugar, al verificar que el personal no cuenta con una adecuada formación, se procede a establecer capacitaciones periódicas con el fin de brindar un buen servicio profesional al cliente y así alcanzar las metas trazadas en el negocio.

A continuación, se propone una mejora en la infraestructura, especialmente en el área de cocina, debido a que el espacio con el que se cuenta actualmente no se encuentra organizado de la manera correcta y los electrodomésticos al igual que otros utensilios están deteriorados. Sin embargo, en lo que corresponde a los baños de igual manera, se pretende realizar cambios principalmente en los lavamanos ya que por el uso se encuentran desgastados. Además, se espera incrementar una televisión y el servicio de wi-fi en el área del comedor, de manera que los comensales disfruten su permanencia en el restaurante, y se lleven una buena imagen del establecimiento.

La siguiente propuesta está basada en la publicidad del restaurante, ya que en la actualidad no se cuenta con la misma, por lo que será un complemento dentro del local, esto se llevará a cabo mediante tarjetas de presentación, imanes promocionales y publicidad en redes sociales tales como: Facebook e Instagram. Cabe recalcar que se aspira crear identidad de marca mediante el uso del logotipo en fundas, tarrinas, vasos, comandas y facturas, logrando que el cliente empiece a relacionar y reconocer la marca.

Finalmente, como última propuesta, está la adquisición de un software para restaurante, el mismo que registre una base de datos de clientes, proveedores, empleados, productos y pedidos, todo esto con el propósito de facilitar y agilizar el cobro y facturación, logrando que el cliente reciba una atención más rápida.

Para llevar a cabo todas estas modificaciones se requiere de una inversión, la misma que se verá reflejada con los buenos resultados en el incremento de ventas del establecimiento.

En el capítulo V, se puede ver detalladamente cada una de las propuestas de mejora.

3.2. *Blueprint* optimizado

Una vez analizados los errores, se procede a corregirlos, se los enseña en el plano tanto del servicio a la mesa como el del servicio para llevar.

3.2.1. Mejora de procesos por áreas de servicio

- a) Bienvenida al cliente
 - Establecer un protocolo de bienvenida.

- b) Servicio al cliente
 - Mesero lleva al comensal a la mesa.
 - Al terminar de servir todo su pedido, pregunta al consumidor si todo está bien o necesita algo más.
 - Mesero debe decir buen provecho y se retira.
 - Mientras el cliente se toma su tiempo en la mesa, el mesero puede ofertar postres o alguna bebida adicional.
- c) Evaluación del cliente
 - Es importante tener una retroalimentación por parte del comensal, se debe crear encuestas de satisfacción del cliente para conocer su criterio. Ellas deben ser entregadas por parte del mesero al momento que el consumidor está haciendo tiempo en la mesa o mientras el cliente espera su orden para llevar.
- d) Despedida al cliente
 - Definir un protocolo de despedida.

3.2.2. Descripción optimizada de los procesos de servicio por área

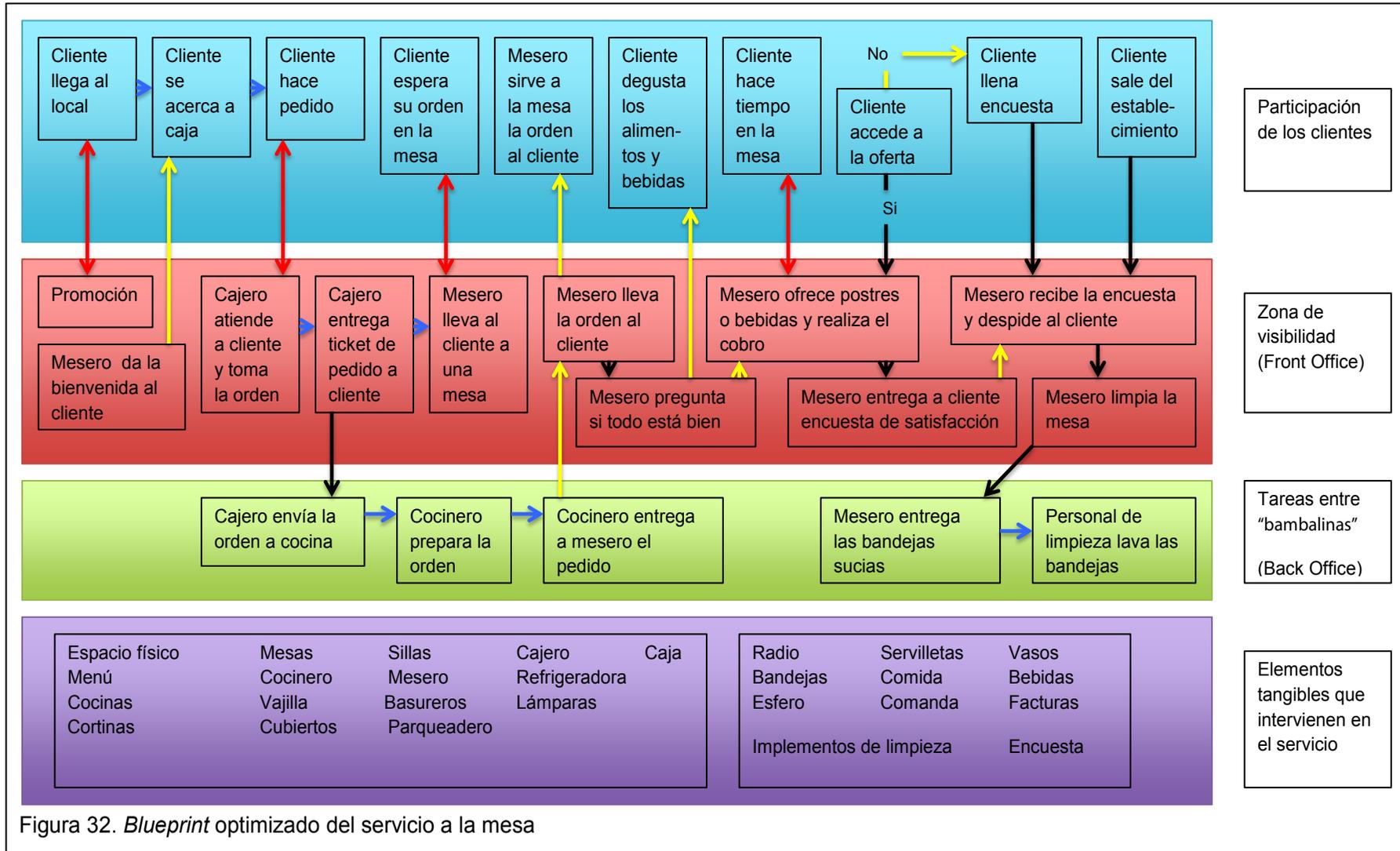


Figura 32. *Blueprint* optimizado del servicio a la mesa

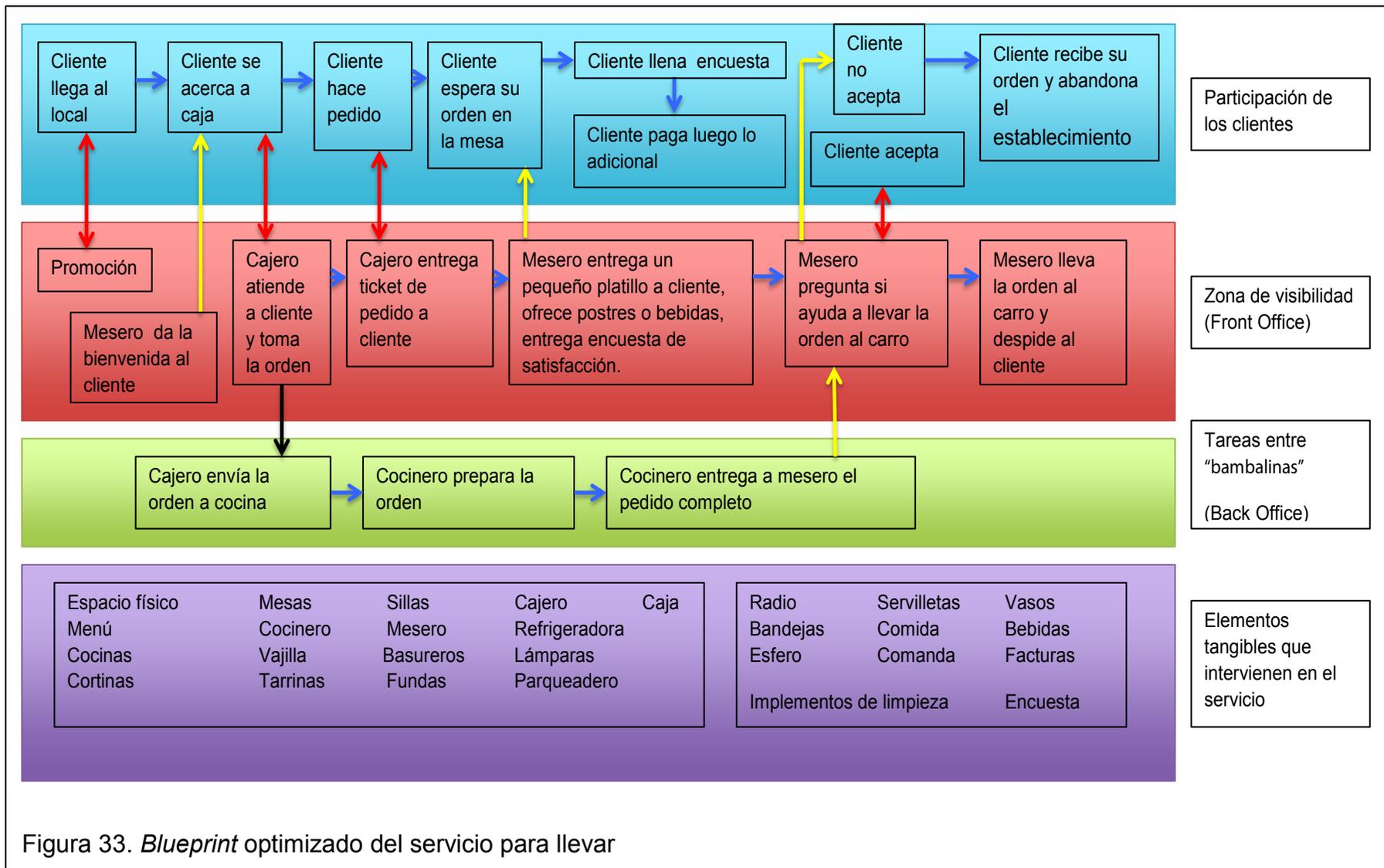


Figura 33. *Blueprint* optimizado del servicio para llevar

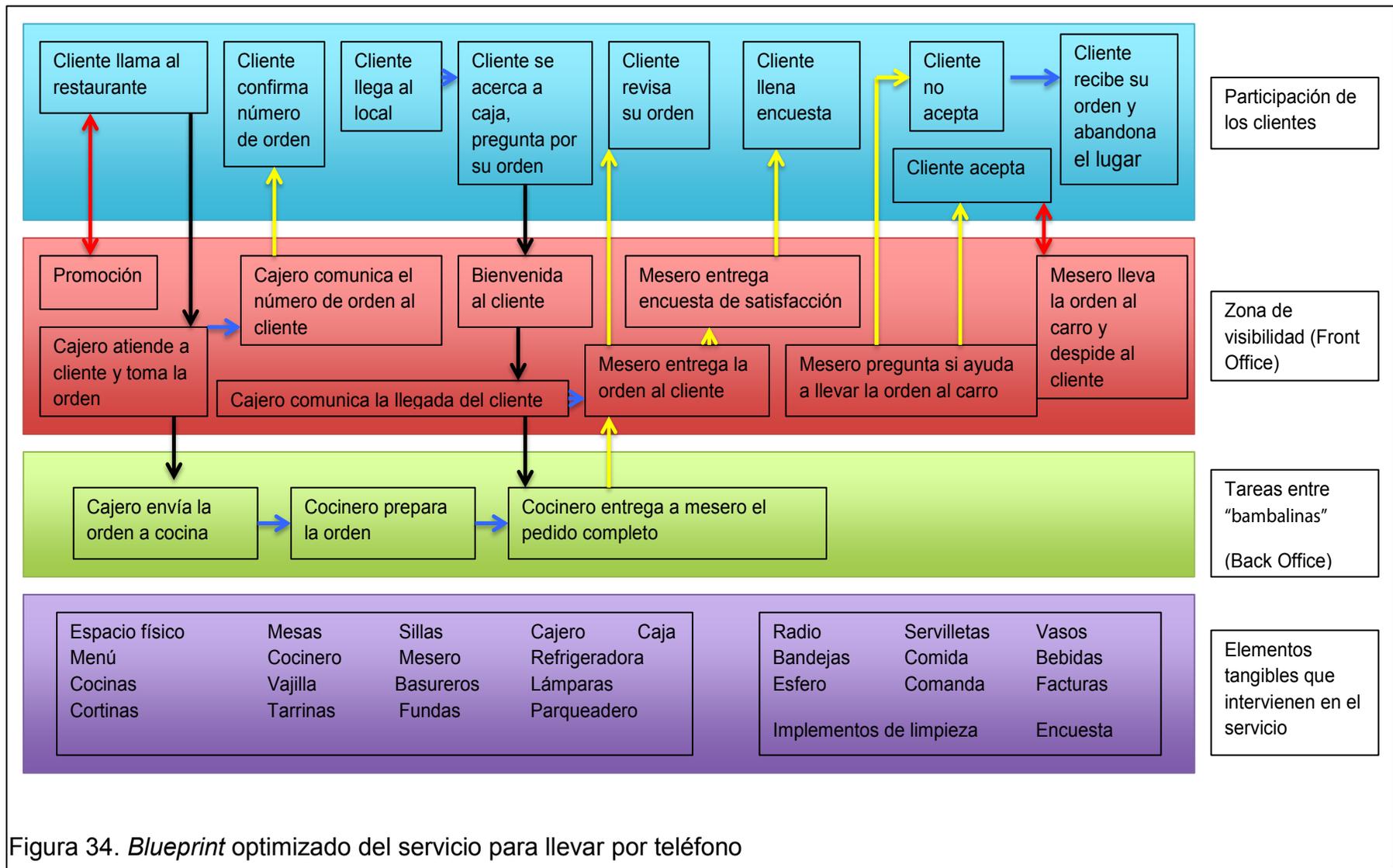


Figura 34. *Blueprint* optimizado del servicio para llevar por teléfono

4. CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1. Responsabilidad de la dirección

El manual de calidad propuesto está basado en la normativa de calidad ISO 9000 para empresas de servicios, en dicho documento se responsabiliza a la dirección en estar a cargo de la calidad, observando e identificando los errores actuales y pensando en el futuro de la empresa, ya que es ahí en donde va a permanecer la misma. Para definir las estrategias de mejora se requiere de una política de calidad de la empresa, conocer la organización para estructurar las funciones de cada uno, además hay que definir los tiempos que se emplean para realizar dichas responsabilidades (Senlle, A. & Vilar, J., 1996, pp. 65-66). En este caso será el Administrador quien asuma dicha tarea, velará, ejecutará y cumplirá en conjunto con el personal adecuado, los procedimientos descritos en el manual de calidad a nivel global; además, será quien imparta el documento escrito y el conocimiento del mismo a los demás empleados.

4.1.1. Planteamiento de la política de calidad de la empresa

El restaurante “Hornados Dieguito” plantea su política de calidad de la siguiente manera:

Buscar la satisfacción de los requerimientos y necesidades de sus clientes, ofertando un servicio con cultura de calidad mediante los principios de respeto, honestidad, amabilidad, responsabilidad, puntualidad, entusiasmo y compromiso. Instaurando una infraestructura en óptimas condiciones, estableciendo un ambiente de trabajo óptimo para los empleados, incentivos para el talento humano formado y capacitado. Además, del cuidado al ambiente mediante métodos de sostenibilidad; brindando al comensal una agradable experiencia.

4.1.2. Planteamiento de los objetivos de calidad

El Gerente General es quien vela por los objetivos estratégicos empresariales en relación a la calidad, mismos que son establecidos por la empresa y son específicos, medibles y van de acorde a la política de calidad vigente.

Objetivos empresariales de calidad

- Cliente

- Fidelizar al cliente por medio de una óptima atención así como la inclusión de alternativas de consumo.
- Hacer de cada visita del cliente una experiencia agradable al proporcionarle un servicio con materia prima y productos de calidad.
- Procurar que el restaurante sea la primera opción familiar, centro de reunión con amistades y, lugar para celebraciones empresariales, que se deleiten con los platillos ofertados.
- Cumplir con el servicio ofertado para consolidar la confianza de los clientes.

- Infraestructura y mejora continua

- Mantener la infraestructura al igual que los elementos físicos en óptimas condiciones mediante controles cada cierto período de tiempo.
- Comprender las necesidades, requerimientos y el grado de satisfacción del cliente tanto interno como externo, mediante el seguimiento de comentarios y/o sugerencias de los mismos.
- Mejorar la credibilidad del establecimiento, mediante estándares de servicio.
- Fomentar al personal una cultura de servicio, enfocado en la mejora continua de la calidad en todos los procesos, por medio del óptimo aprovechamiento de los recursos asignados para este plan.
- Reforzar la comunicación interna y el trabajo en equipo.

- Talento humano

- Crear un ambiente de trabajo óptimo para los colaboradores, garantizando de esta manera un correcto desempeño durante sus labores, usando como herramientas la motivación personal y económica, así como capacitaciones y reconocimientos de sus logros, de acuerdo a las leyes laborales vigentes.

- Sostenibilidad

- Reducir al mínimo los desperdicios que generen los diferentes procesos, protegiendo el ambiente por medio de la clasificación de desechos e implementando paulatinamente procesos de reciclaje.

4.1.3. Definición de las metas de calidad

Al cumplirse los objetivos de calidad que tiene la empresa, se especifican las metas de calidad, que son las siguientes:

- Clientes

- Para el año 2017, los consumidores reconocerán y utilizarán los servicios adicionales que oferta el restaurante “Hornados Dieguito”.

- Infraestructura y mejora continua

- En el año 2016, se habrá implementado en un 100%, el sistema semestral de encuestas de satisfacción del servicio, dicha información servirá al establecimiento para conocer como es su mejora continua.
- Al finalizar el año 2016, se habrá instaurado un sistema de mejoramiento de calidad para el servicio en el restaurante, en el que se detallen los procesos estandarizados a ejecutarse.
- Para terminar el año 2017, se habrán incrementado las ventas en un 4,5%.

- Talento humano

- Para el año 2016, todo el personal en contacto directo con el cliente habrá participado en al menos un proceso de capacitación, consiguiendo que estén aptos para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

- Sostenibilidad

- En el año 2016, se habrá implementado en un 100% el sistema de reciclaje, promocionando dicho incentivo al cliente.

4.1.4. Comunicación interna

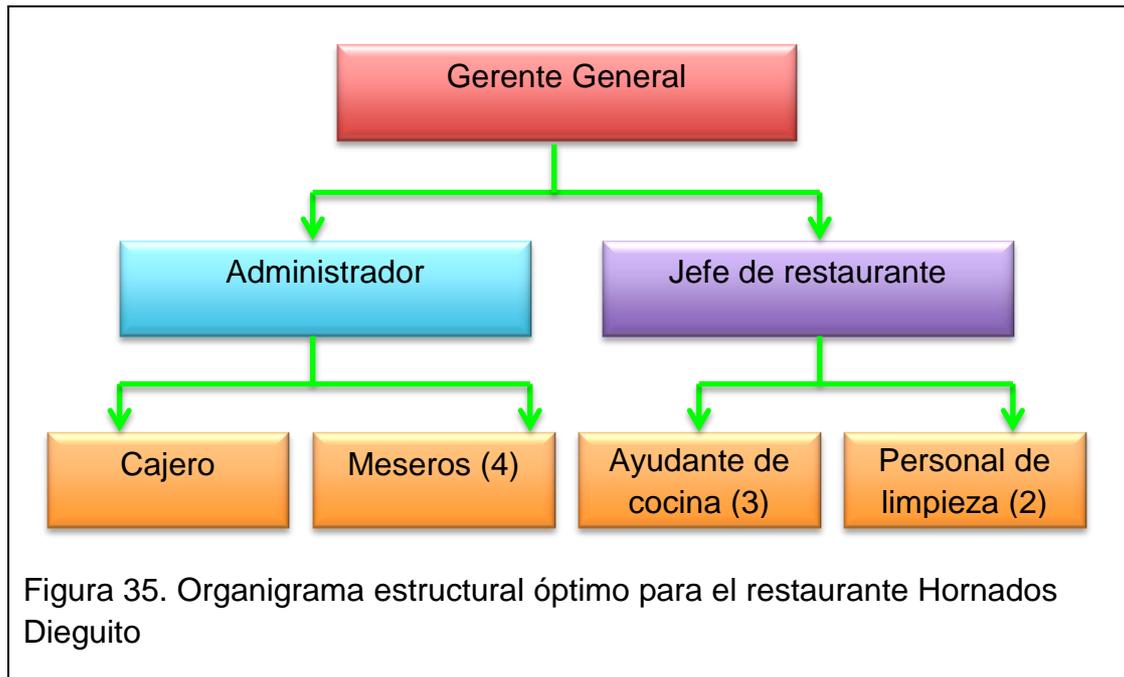
Todas las personas que conforman una organización deben contar con información adecuada, datos concretos y un aporte para detectar falencias o mejorar, es así que se requiere emplear técnicas como; reuniones en las que participen todo el personal para mantenerlos informados acerca de lo que está sucediendo en la empresa y se direcciona de forma óptima y mancomunada el hallazgo de lo que no está funcionando bien (Senlle A., & Vilar, J., ISO 9000 en empresas de servicios, 1996, p. 88).

Se emplearán dos tipos de comunicación: descendente y ascendente.

La comunicación descendente, es la manera formal más usada para transmitir el desarrollo de las funciones que se deben cumplir en la organización. El proceso es jerárquico, ya que el superior informa órdenes, responsabilidades, mensajes y demás aspectos importantes para el correcto desempeño a cada uno de los demás miembros que forman parte de la empresa (Morales, 2001, pp. 5-6).

Mientras que, la comunicación ascendente es lo contrario a la descendente pues surge de los niveles inferiores de la organización. Dicha información debe ser clara y verdadera, no se espera que sea solo lo que los superiores quisieran escuchar, ya que lo que se busca es una retroalimentación, entonces ésta debe ser real sin importar que sea positiva o negativa (Morales, 2001, pp. 6-7).

A continuación se presenta el organigrama estructural óptimo para el restaurante “Hornados Dieguito”:



Es necesario la contratación de más personal, ya que una persona tiene varias funciones que cumplir y cuando existe una gran afluencia de clientes las órdenes toman más tiempo en ser entregadas, además, es posible que se terminen ciertos productos ya preparados en el horario de atención al público.

La comunicación descendente estará a cargo del administrador hacia los demás colaboradores y, la ascendente será por parte del cajero, meseros, ayudantes de cocina y personal de limpieza al administrador y al gerente general al mismo tiempo en las reuniones.

Funciones frente a la calidad de cada uno de los miembros de la organización:

- Gerente general: persona encargada de proveer todos los recursos e insumos necesarios para la implementación de mejora de calidad del restaurante.
- Administrador: persona encargada de la gestión de calidad en el establecimiento, por ello controla y supervisa el cumplimiento total de los estándares señalados, mismos que deben ser ejecutados por todo el personal. Revisa que los recursos destinados para la mejora de calidad sean empleados correctamente. Además, debe verificar que se realicen, asistan y se ponga en

práctica las capacitaciones para el personal; y, la contratación de nuevos empleados está a cargo de él.

Otra de sus funciones es establecer relaciones laborales con proveedores e intermediarios, debe solucionar inmediatamente cualquier problema que presente el cliente. Finalmente, es quien diseña y analiza las herramientas de satisfacción del cliente.

- Jefe de restaurante: está a cargo del control del personal como su apariencia, uniforme y la ejecución de las actividades del mismo. Además, supervisa la limpieza íntegra del establecimiento ya sean baños, cocina, comedor, bodega y parqueadero. También, informa al administrador las quejas, comentarios y sugerencias que tienen los comensales y en caso de existir algún problema será quien de soluciones rápidas.
- Cajero: debe cumplir con todas las actividades de su trabajo, realizar los procesos detallados en el manual, siguiendo un protocolo de atención al cliente. Es quien brinda la información del menú, precios y servicios al cliente, además es la primera imagen del establecimiento.
- Meseros: debe cumplir con todas las actividades de su trabajo, realizar los procesos detallados en el manual, siguiendo un protocolo de atención y servicio al cliente. Responder a las inquietudes del comensal.
- Ayudantes de cocina: debe cumplir con todas las funciones de su trabajo, realizar los procesos detallados en el manual, siguiendo un protocolo de atención y servicio al cliente. Responder ante cualquier inquietud del consumidor.
- Personal de limpieza: debe cumplir con todas las tareas de su trabajo, realizar los procesos detallados en el manual.

El perfil de cada uno de los miembros del organigrama de ésta organización se encuentran detallados en el anexo E junto con sus respectivas funciones.

4.2. Estrategias de intervención

4.2.1. Manual de calidad

Para poder cumplir con niveles óptimos y permanentes de calidad, es indispensable fijar una estructura documentada en la que se evidencien los procedimientos de las operaciones de la empresa. Es por ello que es necesario la elaboración e implementación de un manual de calidad que es un documento en el que se señalan los principios a los que se rige la empresa en relación a los elementos y procesos que predominan en la calidad del servicio prestado. Se lo usa como una carta de presentación de la filosofía de la empresa para los clientes, proveedores, posibles auditores externos y personal interno. Dicho escrito se lo puede difundir a diferentes personas (Senlle, A. & Vilar, J., 1996, pp. 40-41).

Los documentos de referencia que se emplearon para la estructura del manual de calidad fueron:

- ISO 9000 en empresas de servicios de Senlle & Vilar, 1996.
- Manual de calidad turística para restaurantes por Dirección Regional de Comercio exterior y Turismo de Perú.
- Manual de calidad turística para establecimientos de hospedaje por Dirección Regional de Comercio exterior y Turismo de Perú.

A continuación, el índice de contenidos del manual de calidad:

1. Introducción
2. Objetivos empresariales
3. Aspectos generales
 - 3.1. Misión
 - 3.2. Visión
- 3.3. Logotipo
- 3.4. Valores
- 3.5. Organigrama
4. Objetivos
5. Alcance
6. Responsabilidades
7. Procedimiento
8. Políticas de calidad
9. Metas de calidad
10. Criterios de calidad en relación a las diferentes etapas del servicio
 - 10.1. Primera Etapa: La reserva
 - A. La comunicación telefónica
 - 10.2. Segunda Etapa: El recibimiento al cliente
 - A. Bienvenida al cliente
 - 10.3. Tercera Etapa: El pago del servicio
 - 10.4. Cuarta Etapa: Uso del servicio por parte del cliente
 - A. Condiciones óptimas de un restaurante
 - B. Montaje del restaurante
 - B1. Las mesas y las sillas
 - B2. Las servilletas
 - B3. La vajilla
 - B4. Pulido de cubertería
 - B5. Pulido de cristalería
 - C. *Mise en place* o montaje de mesas
 - D. La carta

- E. El pedido
- F. Pedido y elaboración del plato
 - F1. Aptitudes del trabajador en cocina
 - F2. Utensilios y máquinas que se usan
 - F3. Importancia de la higiene
 - F4. Zonas de manipulación de alimentos
 - F5. Intoxicaciones e infecciones
- G. Presentación y consumo del plato
- H. Atención del mesero
- I. Limpieza de mesas
- J. Limpieza de comedor
- K. Limpieza de cocina
- L. Limpieza de baños
- 10.5. Quinta Etapa: La despedida del cliente
- 10.6. Sexta Etapa: Manejo documentario y reportes
- 10.7. Séptima Etapa: Seguimiento a la calidad del servicio
 - A. Administración del talento humano
 - I. Perfiles de puesto
 - II. Política de capacitación
 - III. Satisfacción laboral
 - B. Abastecimiento oportuno y calidad de los insumos para el restaurante
 - C. Mantenimiento de maquinaria y equipo
 - D. Satisfacción del cliente
- 11. Gestión de emociones / comportamiento
- 12. Criterios de sostenibilidad
 - 12.1. Aspecto ambiental
 - 12.2. Aspecto sociocultural
 - 12.3. Aspecto económico
- 13. Presentación personal
- 14. Buenas prácticas de manipulación de alimentos
- 15. Glosario
- 16. Referencias

En el anexo E se puede observar claramente el manual completo con los procedimientos estandarizados y las herramientas que se usarán.

4.2.2. Propuesta de formación y capacitación

Es indispensable la capacitación del talento humano para ejecutar las tareas específicas asignadas, se logra un cambio manteniendo el capital humano calificado que cumpla correctamente su desempeño laboral (Senlle, A., & Vilar, J., ISO 9000 en empresas de servicios, 1996, pp. 46). Además, se considera una inversión en las personas, debido a la rentabilidad que genera para el negocio, ésta es medible y se puede observar la relación capacitación-utilidad. La capacitación permite mejorar el conocimiento, aptitudes, habilidades y rendimiento tanto a la persona capacitada como al establecimiento que aplica las nuevas técnicas adquiridas (Bentley, 1993, pp. 49-50).

La evaluación del impacto de la formación y capacitación del personal está basado en los cambios producidos en la personalidad de cada uno de los empleados, la cultura organizacional y la satisfacción de los clientes. También, depende de los objetivos estratégicos previstos (Flor & Alba, 2011, pp. 77-83). Las capacitaciones se las pueden realizar en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP, 2015), institución pública que brinda cursos de corta, mediana y larga duración, con disponibilidad de horarios, éstos son gratuitos. Además, se entregan certificados de dichos cursos, ya que el principal objetivo es brindar profesionales preparados con las mejores habilidades para desempeñar correctamente sus funciones, brindando un servicio satisfactorio. Las capacitaciones a tomar pueden ser:

- Servicio y atención al cliente
- Manipulación e higiene de alimentos
- Mesero polivalente
- Gestión ambiental

Puesto que, con ellos se podrán cumplir con los objetivos de mejora que se busca.

5. CAPÍTULO V.- DISEÑO DE ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS

5.1. Elaboración de estándares

Los estándares sirven de gran ayuda para la empresa, ya que son procedimientos claramente detallados, mismos que el personal debe atacar y ejecutarlos para que todo salga perfecto, alcanzando las metas de calidad. De esta manera, no se requiere de un control preciso a cada uno de los colaboradores.

Para redactar los procedimientos del manual de calidad es indispensable escribir todo lo que sea necesario e importante para que el negocio continúe funcionando con nuevos empleados en el caso de que dejaran de acudir los existentes actualmente (Senlle, A., & Vilar, J., ISO 9000 en empresas de servicios, 1996, pp. 46).

Los estándares deben cumplir cuatro condiciones específicas para ser eficaces, según *International Service Marketing Institute* (ISMI), 2001, pp. 25-26):

- Describir de forma concreta las actividades que serán aplicadas.
- Detallar de manera precisa el uso puntual que se les dará.
- Detectar e informar cualquier alteración que existiese en la función a realizar.
- Informar modificaciones o irregularidades aceptables.

De igual manera, con respecto a la calidad, los estándares deben regirse a tres aspectos:

- A partir de las expectativas, deseos y necesidades de los consumidores, se fijan las metas de calidad que intenta alcanzar la empresa.
- Funcionan como parámetro principal en la medición de niveles de calidad que se obtiene en la organización.

- Presentan al personal las características específicas del producto y/o servicio para que sea catalogado de calidad, teniendo en cuenta los criterios ya definidos por el negocio.

La persona encargada del cumplimiento total y de la supervisión de los estándares señalados, mismos que deben ser ejecutados por todo el personal, es el administrador del establecimiento.

Los estándares que se detallarán a continuación son:

- Estándares y procedimientos de servicio para todo el personal.
- Estándares y procedimientos para el área de cocina y comedor.

Los estándares y procedimientos que se detallan en el manual de calidad se tomaron como referencia de documentos de las siguientes fuentes:

- El cliente y la calidad en el servicio por Romero & Scherer, México, 2009.
- Manual de servicio para restaurantes y hoteles por García.
- Reglamento de Buenas Prácticas para alimentos procesados por Noboa, 2002.
- Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios afines por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú, 2008.
- Manual de Buenas Prácticas de Manipulación Dirigido a empresarios, administradores y empleados de restaurantes por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Buenas Prácticas de Manufactura en Restaurantes, Catering Service y más Centros de Procesamiento de Alimentos por Universidad Técnica Particular de Loja.
- Guía de Prácticas Ambientales por Alcaldía Metropolitana Quito, 2008.
- Manual de Buenas Prácticas ambientales para los hoteles y restaurantes por Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Colombia, 2004.

- Guía de Buenas Prácticas Ambientales por Autoridad Portuaria Nacional, Perú.
- Buenas prácticas para trabajadores del sector turístico Cocina, Restaurante y bar por Observatorio medioambiental de la pequeña y mediana empresa de las Islas Baleares.
- Cuestionario de satisfacción laboral por Coexphal, Euroempleo.

5.2. Estrategias de medición, análisis y mejora

Con el fin de evaluar y medir el grado de satisfacción del cliente, el grado de satisfacción del colaborador, las condiciones en las que se encuentra la infraestructura e instalaciones del establecimiento y que todos los procesos se cumplan a cabalidad, se requiere del uso de herramientas que soporten las actividades del personal, insumos empleados y mantenimiento de las áreas. Para ello se usarán fichas de registro del personal, formato comanda, formato factura, solicitud de materiales de limpieza, solicitud de materia prima (productos), inventario de cocina, inventario de comedor, inventario de baño, encuestas de satisfacción tanto del cliente como del trabajador, control de limpieza de baño, control de limpieza de comedor, control de limpieza de cocina, control de limpieza de bodega.

Las encuestas estarán a la vista de los clientes para que puedan completarlas quienes quieran hacerlo, mientras que otras serán entregadas aleatoriamente a clientes nuevos, dichas encuesta serán analizadas semestralmente.

Los resultados de todas las herramientas empleadas serán comunicados a todo el personal en las reuniones que se realizarán dos veces al año, con el propósito de mantener informado a todos los miembros de la organización la situación del negocio y al mismo tiempo puedan aportar ideas para el mejoramiento.

En el anexo E se encuentran detallados cada uno de los estándares, procedimientos y las herramientas de medición empleadas.

6. CAPÍTULO VI.- PRESUPUESTO Y PROYECCIÓN

6.1. Presupuesto de mejoras

Para desarrollar los presupuestos de mejora primero se plantearán las propuestas de mejora y son las siguientes:

Propuesta 1. Elaboración del Manual de Calidad

Propuesta 2. Capacitación al personal

Propuesta 3. Elaboración de un plano de servicios o *blueprint* optimizado

Propuesta 4. Contratación de nuevo personal y uniforme para los mismos

Propuesta 5. Estrategia de promoción del restaurante

Propuesta 6. Mejora e implementación de equipamiento e infraestructura

Propuesta 7. Auditoría para optar por el distintivo Q

En la tabla que se presenta a continuación, se puede ver el total de la inversión para la mejora de calidad del restaurante:

Tabla 8. Costo total de la inversión

PRESUPUESTO TOTAL DE LA INVERSIÓN PARA LA MEJORA DE CALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO	VALOR
Propuesta 1. Elaboración del Manual de Calidad	\$ 4615,00
Propuesta 2. Capacitación al personal	\$ 3500,00
Propuesta 3. Elaboración de un plano de servicios o <i>blueprint</i> optimizado	\$ 1500,00
Propuesta 4. Contratación de nuevo personal y uniforme para los mismos	\$ 54852,24
Propuesta 5. Estrategia de promoción del restaurante	\$ 457,00
Propuesta 6. Mejora, mantenimiento e implementación de equipamiento e infraestructura	\$ 16106,32
Propuesta 7. Auditoría para optar por el distintivo Q	\$ 300,00
TOTAL	\$ 81330,56

En las siguientes tablas, se detallan los presupuestos para cada propuesta de mejora.

Para la elaboración del manual de calidad, en el que se describan los estándares, procedimientos y herramientas que se usarán para la mejora del restaurante, y la impresión del mismo para los miembros que forman parte del establecimiento, se requiere el siguiente presupuesto:

Tabla 9. Costo de elaboración del Manual de Calidad

PRESUPUESTO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD			
N °	DETALLE	V. UNIT.	TOTAL
1	Elaboración del manual de calidad	\$ 2000,00	\$ 2000,00
1	Elaboración de estándares y procedimientos	\$ 450,00	\$ 450,00
1	Consultoría	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Elaboración, diseño y acoplamiento del manual	\$ 1500,00	\$ 1500,00
3	Folletos impresos	\$ 55,00	\$ 165,00
TOTAL			\$ 4615,00

NOTA: Los valores fueron obtenidos a partir de una entrevista a Walter Ocaña el día 12 de diciembre del 2015.

Para la elaboración del presupuesto de capacitación al personal, se tomó en cuenta las horas empleadas para los cursos, uno bono que corresponde al transporte y la alimentación que el restaurante da a los empleados para que se sientan motivados a asistir.

Tabla 10. Costo de la capacitación al personal

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL					
CURSO	DÍAS	HORAS	BONO	N ° EMPLEADOS	TOTAL
Servicio y atención al cliente	15	30	\$ 5,00	10	\$ 750,00
Manipulación e higiene de alimentos	15	30	\$ 5,00	12	\$ 900,00
Mesero polivalente	20	40	\$ 5,00	7	\$ 700,00
Gestión ambiental	23	45	\$ 5,00	10	\$ 1150,00
TOTAL					\$ 3500,00

Adaptado de: SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional), capacitación en perfiles profesionales 2015.

En la elaboración de un plano de servicios o *blueprint* optimizado se tiene el siguiente presupuesto:

Tabla 11. Costo de la elaboración de un plano de servicios o *blueprint* optimizado

PRESUPUESTO DE ELABORACIÓN DE UN PLANO DE SERVICIOS O BLUEPRINT OPTIMIZADO			
N °	DETALLE	V. UNIT.	TOTAL
1	Consultoría para la elaboración del <i>Blueprint</i> (actuales y optimizados)	\$ 1500,00	\$ 1500,00
TOTAL			\$ 1500,00

NOTA: Los valores fueron obtenidos a partir de una entrevista a Walter Ocaña el día 12 de diciembre del 2015.

Ya definido el perfil de puesto para cada trabajador, se requiere la contratación de nuevo personal, tomando en cuenta los sueldos mínimos como base de acuerdo a Ecuador Legal , 2016, se tiene el siguiente presupuesto:

Tabla 12. Costo de la contratación de nuevo personal

PRESUPUESTO DE LA CONTRATACIÓN DE NUEVO PERSONAL				
N ° EMPLE ADOS	PUESTO	SUELDO POR MES	INCENTIVO TRIMES- TRAL	SUELDO ANUAL
1	Administrador	\$ 372,33	\$ 27,67	\$ 4578,64
1	Jefe de restaurante	\$ 370,14	\$ 21,65	\$ 4528,28
1	Cajero	\$ 369,77	\$ 10,23	\$ 4478,16
4	Mesero	\$ 369,40	\$ 10,60	\$ 17900,80
3	Ayudante de cocina	\$ 368,67	\$ 11,33	\$ 13408,08
2	Personal de limpieza	\$ 368,67	\$ 11,33	\$ 8938,72
TOTAL				\$ 53832,68

Cada empleado debe portar correctamente su uniforme, el mismo que el restaurante le entrega al trabajador al momento de formar parte de éste, para ello se necesita que el establecimiento tenga el uniforme completo para proveerlo.

Tabla 13. Costo del uniforme para el personal

PRESUPUESTO DEL UNIFORME PARA EL PERSONAL			
N °	DETALLE	V. UNIT.	TOTAL
3	Chaquetas francesas	\$ 28,00	\$ 84,00
28	Camisetas rojas	\$10,00	\$280,00
6	Delantales largos	\$ 10,51	\$ 63,06
6	Delantales cortos	\$9,70	\$ 58,20
6	Pantalones de cocina	\$ 23,50	\$ 141,00
12	Lito	\$ 3,30	\$ 39,60
1	Gorro chef	\$ 5,50	\$ 5,50
30	Gorra desechable (malla para cabello)	\$ 0,54	\$ 16,20
4	Zapatos antideslizantes	\$ 47,00	\$ 188,00
1	Arte bordado	\$ 10,00	\$ 10,00
43	Bordados	\$ 3,00	\$ 129,00
TOTAL			\$ 1019,56

Adaptado de: proforma propuesta por "El Uniforme".

Con el objetivo de posicionar la marca en la mente del consumidor, se planteó la propuesta de promoción del restaurante y para ello se necesita el siguiente presupuesto:

Tabla 14. Costo de estrategia de promoción del restaurante

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN DEL RESTAURANTE			
N °	DETALLE	V. UNIT.	TOTAL
1	Diseño logotipo	\$ 250,00	\$ 250,00
2000	Tarjetas de presentación	\$ 0,05	\$ 100,00
14	Botones con logotipo	\$ 3,00	\$ 42,00
10	Cartas	\$ 6,50	\$ 65,00
TOTAL			\$ 457,00

Adaptado de: proforma propuesta por "AFS PUBLICIDAD".

Para realizar las mejoras se requiere cambiar algunos utensilios de la vajilla, e implementos de cocina, teléfono. Agregar servicios como el internet, televisores, botiquín, señalética, pérgola para mesa de afuera. A continuación el detalle de éstos:

Tabla 15. Costo de mejora e implementación de la infraestructura

PRESUPUESTO DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA			
N °	DETALLE	V. UNIT.	TOTAL
1	Arreglos de construcción	\$ 3500,00	\$ 3500,00
1	Pintura al establecimiento	\$ 1000,00	\$ 1000,00
22	Mesas pintadas	\$ 150,00	\$ 3300,00
44	Sillas tapizadas	\$ 50,00	\$ 2200,00
1	Pérgola	\$ 1550,00	\$ 1550,00

1	Pila	\$ 600,00	\$ 600,00
2	Juegos de comedor plástico	\$ 200,00	\$ 400,00
1	Vajilla	\$ 817,71	\$ 817,71
1	Botiquín	\$ 20,42	\$ 20,42
1	Señalética	\$ 120,00	\$ 120,00
2	Televisores	\$ 519,00	\$ 1038,00
1	Teléfono	\$ 40,00	\$ 40,00
1	Servicio de internet	\$ 20,19	\$ 20,19
1	Juego cocinas, mesas, lavamanos	\$ 1500,00	\$ 1500,00
TOTAL			\$ 16106,32

Adaptado de: proformas propuestas por maestros carpintero, de obra, pintor, cerrajero. Y, de empresas como: taller “Ebanistería CREAARTE”, “Almacenes Jiménez y Moreira”, “Fybeca”, “Japón”, “CNT”, “AFS Publicidad”.

Finalmente, el presupuesto requerido para la auditoría para optar por el distintivo Q, es el siguiente:

Tabla 16. Costo de auditoría para optar por el distintivo Q

PRESUPUESTO DE AUDITORÍA PARA OPTAR POR EL DISTINTIVO Q			
N °	DETALLE	V. UNIT.	TOTAL
1	Auditoría	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL			\$ 300,00

NOTA: Los valores fueron obtenidos a partir de una entrevista a Walter Ocaña el día 12 de diciembre del 2015.

6.2. Proyección de ventas

De acuerdo a la meta de calidad se espera un incremento del 4,5% en las ventas, tomando como referencia el mercado proyectado a cinco años sin el incremento por la aplicación del manual de calidad, y partiendo del año 2015 con 13028 clientes se realiza la siguiente tabla para demostrar el aumento dentro de los cinco años con la implementación del plan de calidad.

Así, mediante una regla de tres:

$$X = \frac{13028 * 4,5\%}{100\%}$$

$$X = 586$$

$$13028 + 586 = 13614$$

Tabla 17. Proyección de ventas a cinco años

Años	2016	2017	2018	2019	2020
	14227	14867	15536	16235	16966

Mientras tanto, si tomando en cuenta el crecimiento del mercado desde el año 2011 al año 2014, se tiene un crecimiento de 360 – 456 y 408 clientes, respectivamente. Se ha extraído el promedio del crecimiento entre dichos años:

$$\frac{360 + 456 + 408}{3} = 408$$

A partir de una regla de tres se obtiene el porcentaje de crecimiento del mercado:

$$X = \frac{408 * 100\%}{12624}$$

$$X = 3,2\%$$

Mediante el porcentaje de crecimiento del mercado, se proyecta el mismo a cinco años:

Tabla 18. Mercado proyectado a cinco años

Años	2015	2016	2017	2018	2019
	13028	13445	13875	14319	14777

La tabla muestra el incremento de personas que se espera tener en los próximos cinco años de acuerdo al porcentaje obtenido según la demanda histórica. Mientras que, en la tabla 17 se puede apreciar la proyección del mercado si se toma en cuenta la aplicación de las propuestas planteadas.

6.3. Cronograma de intervención

El cronograma de intervención se ha realizado de acuerdo a las propuestas detalladas anteriormente. La implementación de las mejoras se espera cumplirlas en el plazo de 16 meses, a partir de enero del 2016 hasta abril del 2017.

Tabla 19. Cronograma de intervención para propuesta de mejoramiento

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	MESES															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Contratación del Administrador	Gerente																	
1.1.	Proceso de contratación del personal	Gerente		■	■														
1.2.	Contratación del nuevo personal	Administrador				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
2	Entrega del manual de calidad al administrador	Gerente	Administrador																
2.1.	Diseño y elaboración del manual de calidad	Gerente		■	■														
2.2.	Impresión del manual	Gerente				■													
2.3.	Entrega de las copias del manual al personal	Administrador	Todo el personal				■												
2.4.	Revisión del manual entre todo el personal	Administrador	Todo el personal				■	■											
2.5.	Implementación y aplicación del manual a las actividades	Administrador	Todo el personal					■	■			■	■					■	■
3	Capacitación al personal	Administrador	Todo el personal				■				■				■				
4	Adquisición de uniforme para el personal	Administrador	Todo el personal	■	■														
5	Promoción para el restaurante	Administrador	Todo el personal	■	■	■				■	■	■				■	■	■	
6	Mejora e implementación de equipamiento e infraestructura	Administrador	Todo el personal																
6.1.	Arreglos de construcción	Gerente		■	■	■													
6.2.	Implementación de pérgola y pila	Gerente				■	■												
6.3.	Adquisición de vajilla nueva	Gerente						■	■	■									
6.4.	Adquisición de implementos nuevos para cocina	Gerente							■	■									
6.5.	Adquisición de dos juegos de comedor	Gerente								■									
6.6.	Implementación de señalética	Gerente									■								
6.7.	Adquisición de un botiquín	Gerente									■								
6.8.	Implementación de televisores y servicio de internet	Gerente									■	■	■						
6.9.	Adquisición de un teléfono	Gerente															■		
7	Auditoría para la obtención del distintivo Q	Administrador	Todo el personal															■	■

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Para tener un idea más objetiva y clara de lo que es y que abarca la calidad, se desarrolló un marco teórico, en el que se relacionó la calidad con la restauración y el servicio al cliente. En éste se detallaron conceptos, herramientas y modelos, permitiendo conocer que hoy en día el consumidor es más exigente y que superar sus expectativas requiere de una serie de procesos y formas para cumplir las actividades. De esta manera, satisfaciéndolo y haciendo del establecimiento un lugar que permanezca en la mente del comensal, siendo así su primera opción y lo recomiende a los demás; para que el negocio permanezca en el mercado.

Se pudo conocer las falencias existentes del restaurante “Hornados Dieguito”, a pesar de la larga trayectoria presente en el mercado, por medio de herramientas utilizadas para la evaluación y análisis de la situación y las condiciones reales del mismo en ese momento, es así que se necesitó trabajar en ellas generando un cambio con el fin de brindar una experiencia agradable al consumidor.

Se identificaron problemas en sus procesos operativos, servicio al cliente, organigrama empresarial, servicios adicionales, promoción e infraestructura de acuerdo a la investigación realizada mediante la observación *in situ* del establecimiento, encuestas desarrolladas por los clientes y una entrevista al propietario del negocio. Además, se completó el estudio con el uso de herramientas como el análisis FODA, mismo que consta de una matriz en la que se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas propias y presentes del restaurante. Y, el análisis del FODA cruzado en el que se extrajeron las estrategias a emplearse.

Se diseñaron siete propuestas para el mejoramiento y son: la creación de un manual de calidad que deben cumplir y ejecutar todos los miembros que forman parte del restaurante, en el que se detallen los procesos, estándares, procedimientos y herramientas que se usarán para cumplir a la perfección las operaciones; brindar capacitación al personal para que ejecute sus actividades con profesionalismo y tenga conocimientos técnicos del labor que desempeña; elaborar un plano de servicios o *blueprint* optimizado para conocer a la perfección el orden, implementos y herramientas que se usan en el proceso del servicio al cliente; la contratación de nuevo personal y uniforme para ellos es sin lugar a dudas una pieza importante en la mejora que se busca, pues el personal es la cara o imagen que proyecta la empresa y, el uniforme es la etiqueta de la misma; promocionar el restaurante es fundamental para darse a conocer en el mercado; la mejora e implementación de equipamiento e infraestructura son las herramientas que hacen del servicio de restauración la parte tangible para el consumidor; finalmente, la auditoría para optar por el distintivo Q es la meta final luego del cumplimiento de las demás seis propuestas para brindar un servicio y producto de calidad certificado al consumidor.

Para concluir, la aplicación de las siete mejoras planteadas al establecimiento harán de éste un negocio más competitivo, pues no solo brindará un servicio y producto de calidad sino además sus clientes quedarán satisfechos y lo recomendarán a otros, haciendo de éste una de sus primeras opciones al momento de elegir un lugar. También, sus clientes internos se sentirán más motivados y conformes al trabajar en un lugar que les brinda la oportunidad de ser mejores y recibir recompensas por ello.

El presupuesto destinado para las mejoras del restaurante están dadas acorde a su realidad, es decir, lo que realmente necesita. Cabe mencionar que las propuestas y el manual de calidad serán entregados de manera gratuita al establecimiento, con el fin de mejorar la calidad en su servicio y producto ofertado al consumidor. Por otro lado, las demás propuestas planteadas corren

a cuenta del dueño del establecimiento quien buscará cumplirlas a cabalidad cada una de ellas, obteniendo los futuros beneficios que presentarán.

7.2. Recomendaciones

Se recomienda contratar personal, pues muchos de los actuales realizan diversas funciones y en momentos de mucha afluencia de comensales no logran cumplir correctamente sus actividades o a su vez no brindan el mismo tipo de atención al cliente. Esto genera cierta incomodidad o molestia a los comensales.

La aplicación total del manual de calidad por parte de todos los colaboradores es indispensable para tener un buen manejo de los procesos operativos del establecimiento, y, así brindar un servicio óptimo y de calidad al consumidor.

La creación de promociones y descuentos es fundamental al menos en los días jueves y viernes que son los que registran la menor afluencia de consumidores, esto llama y capta la atención del cliente haciendo que acudan dichos días, generando ingresos para el restaurante.

Otra solución a los días que registran menos ingresos es adicionar platillos en el menú, mismos que lleguen al consumidor para engancharlos en los días o en las fechas menos rentables. Además, el incrementar platos en la carta como: postres, sánduches u otras bebidas permite generar más rentabilidad.

La forma de pago es un tipo de barrera al momento de realizar una compra, pues el pago en efectivo o cheque son las únicas opciones, se recomienda al restaurante permitir el pago en tarjeta de crédito ya que muchas personas manejan el dinero plástico.

Finalmente, es recomendable agregar el servicio a domicilio ya que la gran mayoría de sus ventas de acuerdo a los resultados arrojados de las encuestas y mediante la observación son para llevar.

REFERENCIAS

- Abello, R. F. (2008). *8 Pasos Hacia la calidad en el servicio*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- Alcaldía Metropolitana Quito. (agosto de 2008). *Guía de Prácticas Ambientales*. Recuperado el 18 de noviembre de 2015, de http://www.quitoambiente.gob.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=135&Itemid=59&lang=es
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2004). *Manual de Buenas Prácticas ambientales para los hoteles y restaurantes*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <http://www.metropol.gov.co/institucional/Documents1/Ambiental/Produccion/C3%B3n%20m%C3%A1s%20limpia/Manual%20Buenas%20Prácticas%20Ambientales%20%20para%20%20los%20Hoteles>
- Autoridad Portuaria Nacional. (s/f). *Guía de Buenas Prácticas Ambientales*. (PERÚ, Productor) Recuperado el 29 de noviembre de 2015, de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=34475&folderId=337589&name=DLFE-10152.pdf
- A&B Masters. (2009). Escuela Dominicana de Alimentos y Bebidas. Recuperado el 01 de diciembre de 2015, de El mise en place: herramienta básica para trabajar de forma eficiente: <http://aybmasters.com.do/mise-en-place-herramienta-basica-para-trabajar-de-forma-eficiente/>
- Bentley, T. (1993). *Capacitación empresarial*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: PEARSON.
- Bizzocchi, A. (2000). *Ideas Chicago Marketing y Diseño Web*. (Ideas Marketing) Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de Los Colores y su Significado : <http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2003). *Principles of Human Resource Management*. U.S.A.: South-western Cengage Learning, 255-257.
- Coexphal. (s/f). *Cuestionario de Satisfacción Laboral*. Retrieved 07 de diciembre de 2015 from

<http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VII%20Cuestionario%20sobre%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral-3.pdf>

CreeNegocios. (06 de septiembre de 2015). *CreeNegocios*. Recuperado el 10 de octubre de 2015, de Qué es una ventaja competitiva: <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>

Cruz, A. (30 de agosto de 2001). *Sappiens.com*. Recuperado el 04 de junio de 2015, de La base de todas las calidades: calidad personal: http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Gesti%C3%B3n_de_la_Calidad/La_base_de_todas_las_calidades:_calidad_personal/060E3FCA04D835DB41256AB8005417AE!opendocument

Cryterium. (2015). *Guía de la calidad*. Recuperado el 06 de junio de 2015, de Modelo EFQM: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>

CTR Theme. (2015). Todos los valores. Recuperado el 30 de noviembre de 2015, de Valores en una empresa: <http://www.valoresmorales.net/2015/02/valores-en-una-empresa/>

De Abreu et al, E. F., Giuliani, A. C., Pizzinatto, N. K., & Corrêla, D. A. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. *Invenio: Revista de investigación académica*, 79-80.

Delgado, S., & Ena, B. (2011). *Recursos Humanos* (4a. ed.). Madrid, España: Paraninfo S.A.

Distrito Metropolitano de Quito. (2010). *Quito: el censo económico*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de Particularidades y desafíos.

Distrito Metropolitano de Quito. (2015). *Aquicito Parroquias del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 23 de abril de 2015, de Cumbayá:

http://quito.com.ec/parroquias/index.php?option=com_content&view=section&id=9&Itemid=15

Ecuador Legal. (10 de enero de 2016). EcuadorLegalOnline. Recuperado el 11 de mayo de 2016, de Su asesor legal especializado: <http://cdn.ecuadorlegalonline.com/wp-content/uploads/2016/01/tablas-salarios-minimos-sectoriales-2016.pdf>

- El Chozón de Taita Pedro. (2013). *El Chozón de Taita Pedro*. Recuperado el 8 de octubre de 2015, de <http://www.elchozondeltaitapedro.com/galeria/index.htm>
- Encontrarse.com. (1998-2014). *Encontrarse.com*. Recuperado el 03 de junio de 2015, de Frases por autor: <http://www.encontrarse.com/frases/frases-autor.php?autor=Claus%20M%F6ller>
- Entrepreneur Group. (2014). Capítulo 4. Diseño y características del local. En J. A. Oseguera, G. Balcázar, W. Solís, & S. Delgado, *Guía de Negocios* (Vol. 1, págs. 42-46). Lomas Altas, México D.F., México: Impresiones Aéreas.
- Flor, G., & Alba, O. (2011). *Evaluación del impacto de la formación y capacitación profesional*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Ecuador F.B.T.
- García, E. (s/f). *Manual de servicio para restaurantes y hoteles*. Recuperado el 29 de noviembre de 2015, de <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/5/manual-servicio-restaurantes-hoteles-27165-completo.pdf>
- Gitlow, H. S., & Gitlow, S. J. (1992). *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*. Colombia: Grupo Editorial NORMA.
- Gonzales, H., Benavente, J., Pérez, V., García, M., & Atausinchi, R. (2009). *Manual de Calidad Turística para Restaurante*. Recuperado el 09 de noviembre de 2015, de <https://drive.google.com/a/udlanet.ec/file/d/0B9hU47NifOWPejNwanQxWnJIV00/view>
- Gonzales, H., Benavente, J., Pérez, V., García, M., & Atausinchi, R. (2009). *Manual de Calidad Turística para establecimientos de hospedaje*. Recuperado el 09 de noviembre de 2015, de <https://drive.google.com/a/udlanet.ec/file/d/0B9hU47NifOWPVkQ3X1IUVVRlaVk/view>
- Guía de la calidad. (2015). *Presentación del modelo EFQM*. Recuperado el 06 de junio de 2015, de MODELO EFQM. GESTIÓN EXCELENTE:

http://www.guiadelacalidad.com/files/pdf/Presentacion_del_modelo_EF_QM.pdf

HealthWorks Medical Group. (2016). *U.S. HealthWorks Medical Group*. Recuperado el 21 de enero de 2016, de Physical Abilities Testing: <http://www.ushealthworks.com/Services/Physical-Occupational-Therapy/Physical-Abilities-Testing.html>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill Education.

“Honestidad” Significados. (2013). Significados. Recuperado el 30 de noviembre de 2015, de <http://www.significados.com>

Horovitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. España: Pearson Educación.

Ideaspropias editorial. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. Recuperado el 11 de mayo de 2015, de Pautas para garantizar la excelencia en el servicio: http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-068-1.pdf

Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Cajero. Requisitos de Competencia Laboral*. Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2437.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Mesero. Requisitos de Competencia Laboral*. Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2440.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Cocinero Polivalente. Requisitos de Competencia Laboral*. Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2441.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Administrador de Restaurante. Requisitos de Competencia*

- Laboral*. Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2436.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Posillero. Requisitos de Competencia Laboral*. Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2435.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de Censo Nacional Económico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo>.
- (2013). *Buen Vivir Plan Nacional 2013 - 2017*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- International Service Marketing Institute. (mayo de 2002). *La medición de la satisfacción del cliente. Once métodos distintos*. Recuperado el 05 de junio de 2015, de www.marketingmk.com
- Iza, M. (25 de agosto de 2015). Información acerca de Hornados Dieguito. (P. Iza, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Iza, P. (2015). *Facturación de ventas 2014*. Hornados Dieguito de Cumbayá, Administración, Quito.
- James, P. (1997). *Gestión de la calidad total*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa Masaaki Imai*. (23 de enero de 2011). Recuperado el 04 de junio de 2015, de <https://cchazcomunicacion.files.wordpress.com/2010/07/kaizen.pdf>
- López, R. (2003). *Revista General de Información y Documentación*, 3. (U. C. Madrid, Productor) Recuperado el 19 de octubre de 2015, de Bibliotecas de museos en España: características específicas y análisis DAFO: <http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID0303120005A/9979>
- Lu, D. J. (1995). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Colombia: Grupo Editorial NORMA.

- MindTools. (2015). *MindTools Essential skills for an excellent career*. Recuperado el 19 de octubre de 2015, de SWOT Analysis Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios afines*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/MBP_MANIPULACION_DE_ALIMENTOS.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (s/f). *Manual de Buenas Prácticas de Manipulación*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de Dirigido a empresarios, administradores y empleados de restaurantes: http://www.ainchile.cl/docs/Buenas_practicas_restaurantes.pdf
- Ministerio de Turismo. (2014). *Catastro 2014*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de catastros@turismo.gob.ec
- MK Marketing Ventas. (julio/agosto de 2001). *La calidad en los servicios: cómo se mide y se gestiona*. Recuperado el 02 de noviembre de 2015, de Marketing de servicios: http://coaching.toptenms.com/archivos/777/descargas/calidad_servicio.pdf
- MK Marketing Ventas. (marzo de 2002). *La metodología ISMI*. Recuperado el 02 de noviembre de 2015, de Elaboración de los estándares de calidad del servicio: <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=1343>
- Morales, D., Ramírez, J., & Valencia, N. (s/f). *Ian Carlzon*. Recuperado el 05 de junio de 2015, de profesoraverdadcieud.weebly.com/uploads/6/1/8/6/.../expocalidad.pptx
- Morales, F. (2001). *La comunicación interna*. Recuperado el 13 de noviembre de 2015, de Herramienta estratégica de gestión para las empresas: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> Noboa, G. (04 de

- noviembre de 2002). *Reglamento de Buenas Prácticas para alimentos procesados*. Recuperado el 29 de noviembre de 2015, de <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>
- Noboa, G. (04 de noviembre de 2002). *Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015, de <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>
- Observatorio medioambiental de la pequeña y mediana empresa de las Islas Baleares. (s/f). *Buenas prácticas para trabajadores del sector turístico*. (R. Comas, A. Ferragut, A. Llauger, A. Morro, D. Ramon, & M. Rayó, Edits.) Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de Cocina, restaurante y bar: http://www.biotur.es/docs/bares_y_cafeterias.pdf
- Ocaña, W. (12 de diciembre de 2015). *Información acerca de proformas para manual de calidad, blueprint y auditoría para la obtención del distintivo Q*. (P. Iza, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Poraqui.net. (19 de diciembre de 2013). *Portal de turismo y hostelería*. (poraqui.net, Productor) Recuperado el 01 de diciembre de 2015, de lito: <http://www.poraqui.net/glosario/lito>
- Posadas. (2010). *Dirección de Seguridad e Higiene Alimentaria*. (Secretaría de Calidad de Vida, Productor) Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de La Cadena de Frío, elemento clave de seguridad alimentaria: http://www.seguridadalimentaria.posadas.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=83%3Acadenafrio&catid=20%3Ainformacion_elaboradores&Itemid=2
- Prieto, J. E. (2010). *Gerencia del servicio. La clave para ganar todos*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
- Profesional, S. E. (2015). *Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de Oferta de capacitación: <http://www.secap.gob.ec/index.php/oferta-de-capacitacion/cursos-de-corta-duraci%C3%B3n.html>
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Google Libros*. (Editorial VÉRTICE) Recuperado el 01 de junio de 2015, de La calidad en el servicio al cliente:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=M5yGtQ5m4yAC&oi=fnd&pg=PA48&dq=calidad+en+el+servicio&ots=Fj7koAmJXP&sig=98R_bA8obLJm0ZBDkyJer1ipWfA#v=onepage&q=calidad%20en%20el%20servicio&f=false

- Quito Turismo. (2013). *Sistema Institucional de Indicadores Turísticos SIIT-2013*. Recuperado el 20 de abril de 2015, de www.quito.com.ec
- Real Academia Española. (2015). Real Academia Española. Recuperado el 30 de noviembre de 2015, de Diccionarios: <http://www.rae.es/>
- “Respeto” Significados. (2013). Significados. Recuperado el 30 de noviembre de 2015, de <http://www.significados.com>
- Restaurante El Tambo. (2014). *Restaurante El Tambo*. Recuperado el 7 de octubre de 2015, de <http://www.restauranteltambo.com/contactos.html>
- Romero, I. O., & Scherer, O. (2009). La importancia de la calidad. En *El cliente y la calidad en el servicio* (pág. 21). México, D.F., México: Trillas.
- Romero, I., & Scherer, O. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México D.F., México: Trillas.
- Senlle, A., & Vilar, J. (1996). El sistema documental. En *ISO 9000 en empresas de servicios* (págs. 40-41). Barcelona, España: ediciones gestión 2000 S.A.
- Senlle, A., & Vilar, J. (1996). *ISO 9000 en empresas de servicios*. Barcelona, España: ediciones 2000 S.A.
- Senlle, A., & Vilar, J. (1996). *ISO 9000 en empresas de servicios*. Barcelona, España: ediciones gestión 2000 S.A.
- Sierra, B., Falces, C., Ruiz, M., & Alier, E. (septiembre-diciembre de 2003). *ESIC Market*. Recuperado el 01 de junio de 2015, de Estructura de la calidad percibida en servicios de hostelería con clientelas cautivas: europa.sim.ucm.es/compludoc/GetSumario?r=/S/10408/02121867_4-hm&zfr=
- Sosa, D. (1999). *Calidad Total para mandos intermedios*. México: Limusa Noriega editores.
- Talacón, H. P. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas*

- organizaciones*. Recuperado el 19 de octubre de 2015, de Enseñanza e investigación en Psicología: http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talacón.pdf
- TQM asesores. (22 de abril de 1999). *Expertos en la aplicación del Modelo EFQM a la mejora de la gestión empresarial*. Recuperado el 05 de junio de 2015, de Modelo EFQM de Excelencia: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
- Universidad Miguel Hernández. (septiembre de 2010). *Servicio de Gestión y Control de la Calidad*. Recuperado el 03 de junio de 2015, de Manual de diseño de procesos: <http://calidad.umh.es/files/2010/09/procesos.pdf>
- Universidad Técnica Particular de Loja. (s/f). *Buenas Prácticas de Manufactura en Restaurantes, Catering Service y más Centros de Procesamiento de Alimentos*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015, de <http://utpl.edu.ec/sites/default/files/educacioncontinua/Buenas-Practicas-Manufactura-Restaurantes.pdf>
- Vargas, M. E., & Aldana, L. (2011). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.

ANEXOS

ABREVIATURAS

A&B: Alimentos y Bebidas

BPM: Buenas Prácticas de Manipulación de alimentos

DMA: Dirección Metropolitana Ambiental

EFQM: Fundación Europea para la Gestión de Calidad

HACCP: *Hazard Analysis and Critical Control Points*

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ISMI: *International Service Marketing Institute*

ISO: *International Organization for Standardization*

MINTUR: Ministerio de Turismo

OMS: Organización Mundial de la Salud

RUC: Registro Único de Contribuyentes

SECAP: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TQM: *Total Quality Management*

ANEXO A. Encuesta de satisfacción del cliente

Hornados Dieguito

Encuesta de Satisfacción al Cliente

Esta encuesta tiene como objetivo determinar el perfil del cliente y medir el nivel de servicio del establecimiento Hornados Dieguito de Cumbayá.



BLOQUE I. Identificación del perfil del cliente

- a. Sexo
 - F ()
 - M ()
- b. Edad
 - 18 a 29 ()
 - 30 a 44 ()
 - 45 a 60 ()
 - Mayor de 60 ()
- c. Ocupación
 - Estudiante ()
 - Dependiente ()
 - Independiente ()
- d. Ingresos mensuales
 - \$ 400,00 - \$ 600,00 ()
 - \$ 600,00 - \$ 800,00 ()
 - \$ 800,00 - \$ 1000,00 ()
 - Más de \$ 1000,00 ()
- e. ¿Cómo conoció el establecimiento?
 - Casualidad ()
- f. ¿Con que frecuencia acude al establecimiento?
 - Es la primera vez ()
 - Una vez al mes ()
 - Cada tres meses ()
 - Cada seis meses ()
 - Una vez al año ()
- g. ¿Con quién nos visita?
 - Solo ()
 - Pareja ()
 - Amigos ()
 - Familia ()
- h. Gasto promedio de consumo
 - \$ 5,00 - \$ 20,00 ()
 - \$ 25,00 - \$ 40,00 ()
 - \$ 45,00 - \$ 60,00 ()
 - \$ 65,00 - \$ 80,00 ()
 - Más de \$ 80,00 ()
- Recomendación ()
- Publicidad ()

BLOQUE II. Valoración de servicios

Tabla de ponderación

1	2	3	4	5
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente

Marque con una X :

1. De acuerdo a su criterio califique los siguientes aspectos:

Aspectos Generales	1	2	3	4	5
Parqueadero					
Infraestructura del establecimiento					
Atención por parte del cajero					
Servicio a la mesa					
Atención del personal para llevar					
Variedad del menú					
Sabor de los platillos					
Precio de los platillos					
Rapidez del servicio					
Limpieza del restaurante					
Limpieza de los baños					

Hornados Dieguito



1. ¿Qué área considera usted que debería mejorar ?

Aspectos Generales	X
Parqueadero	
Infraestructura del establecimiento	
Atención por parte del cajero	
Servicio a la mesa	
Atención del personal para llevar	
Variedad del menú	
Sabor de los platillos	
Precio de los platillos	
Rapidez del servicio	
Limpieza del restaurante	
Limpieza de los baños	

2. ¿Recomendaría el establecimiento?

SÍ ()
NO ()

3. ¿Qué atributos tomaría en cuenta para regresar al establecimiento?

Aspectos Generales	X
Infraestructura	
Ambiente	
Calidad	
Servicio	
Espacio	
Limpieza	
Ubicación	
Precio	

4. En relación precio calidad, califique a Hornados Dieguito, siendo 5 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho.

	1	2	3	4	5
Hornados Dieguito					

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO B. Entrevista



Entrevista 001

Sr. Dr. Milton Iza – Gerente general del restaurante “Hornados Dieguito”

Objetivos:

- Determinar la situación y condiciones actuales del establecimiento.
- Analizar el funcionamiento del negocio.

Preguntas:

1. ¿Cómo nació el establecimiento, en qué año lo abrieron?
2. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos, valores del restaurante “Hornados Dieguito”?
3. ¿Cuántas personas forman parte del negocio y cuáles son sus funciones?
4. ¿Existe algún reglamento interno en el trabajo?
5. ¿El restaurante cuenta con políticas de calidad?
6. ¿El establecimiento tiene estándares en sus procesos y operación.

ANEXO C. Proformas para presupuestos

ANEXO C1. Proforma de los uniformes en almacén "El Uniforme"

El Uniforme **PROFORMA**
CONFECCIONES MEVIL CIA. LTDA.
 Linea completa para todo trabajo **001-001-0009280**

CODIGO CLIENTE 22156 FECHA viernes, 02 de mayo de 2013
 EMPRESA _____ R.U.C. / CEDULA _____
 DIRECCION CUMBIAYA TELEFONO 0931427291004
 ATENCION _____ FAX _____
 E-MAIL N/A

CODIGO	DETALLE	CANT	V. UNIT	V. TOTAL
06.13.02.4	CHAQUETA CHEF - FRANCESA GAS IMP	1	25.89 \$	25.89
06.13.02.3	CHAQUETA CHEF - FRANCESA GAS IMP	2	25.00 \$	50.00
08.1.03.2	DELANTAL CHEF GABARDINA GRANDE	6	9.25 \$	55.25
14.1.04.3	PANTALON CIRUGIA UNISEX ANTIFLUIDO	6	20.38 \$	122.88
06.1.03.0	DELANTAL CHEF CON BOLSILLOS	8	6.66 \$	53.28
11.12.02.1	LITOS	12	2.95 \$	35.30
10.10.03.1	GORRO CHEF WONGO	1	4.91 \$	4.91
10.6.10.2	GORRO DE RED TRANSPARENTE	3	2.90 \$	14.51
18.6.11.2	ZAPATO CLOGS SUELA ANTIDESLIZANTE	4	41.96 \$	167.86
007	ARTE DE BORDADOS	1	9.82 \$	9.82
001.2	BORDADO TAMAÑO BOLSILLO CON ARTE	17	2.50 \$	42.50
SUBTOTAL ANTES DEL IVA				\$ 584.95
DESCUENTO				\$ 0.00
SUBTOTAL CON IVA				\$ 584.95
SUBTOTAL SIN IVA				\$ 0.00
I V A				\$ 70.19
TOTAL A PAGAR				\$ 655.15

PLAZO DE ENTREGA: STOCK ENTREGA INMEDIATA / o 15 DIAS LABORABLES
 FORMA DE PAGO: DE CONTADO / 80% AL CONTRATO Y 20% CONTRA ENTREGA
 VALIDEZ DE LA PROFORMA:
 CHEQUE A NOMBRE DE MEVIL CIA. LTDA.
 PARA DEPOSITOS O TRANSFERENCIAS: BANCO DEL PACIFICO CUENTA CORRIENTE N° 198203-2
 A PARTIR DE LA TALLA 42/42 SE INCREMENTARA 1 DOLAR POR TALLA
 LOS PRECIOS PUEDEN VARIAR SIN PREVIO AVISO
 Observaciones:

 XIMENA MAYORGA

ANEXO C2. Proforma de publicidad y señalización de empresa "AFS Publicidad"



Quito, 9 de Diciembre del 2015

Atención.-

Srta. Solange Iza

Ciudad.-

De mis consideraciones:

De acuerdo a la conversación mantenida con usted, me es grato enviarle la siguiente cotización:

1	Señalética A4	8,00
1	Señalética A5	4,00
1000	Tarjetas de presentación	50,00
1	Folleto 74 páginas	55,00
1	Carta 4 hojas	6,50
1	Botón - logotipo	3,00
1	Diseño logotipo	250,00

Estaremos gustosos en poder atender cualquier inquietud.

Me despido de usted.

Atentamente

Fabricio Alarcón



ANEXO C3. Proforma de tapicería en taller “EBANISTERÍA CREAARTE”

EBANISTERIA “CREAARTE”

Dirección: pasaje Razo y Shyrís junto a graficas Vernaza

Telf: 2332664 **Cel.** 0996011714

Correo electrónico: ebanisteriacrearte@hotmail.com

RUC: 1704920162001

Sangolquí, 10 de Diciembre 2015

Presupuesto para la Sra. Solange Iza

Tapizar 44 bancas para seis personas a \$ 50 C/U

\$2.200,00

Nota.- los materiales a utilizar corosil negro esponja tomate

Tiempo de trabajo es de 30 días

Forma de pago es del 50% al inicio i el 50% restante a la entrega

Atentamente

Luis Ushiña

ANEXO C4. Proforma de vajilla en almacén “Almacenes Jiménez Moreira”

 PROFORMA MENAJE Y UTENSILIOS DE COCINA CENTRO HISTORICO: 2954196 VALLE DE LOS CHILLOS: 2338193				
Gustosos de Atenderle				
CLIENTE	SOLANGE IZA		FECHA	2015-12-10
RUC				
DIRECCIÓN				
TELÉFONO				
CANT	DET	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	TOTAL
2		TABLA 18 X 24 PULGADAS	37.14	74.28
2		TABLA 15 X 20 PULGADAS	25.85	51.70
3		PINZA GRANDE ONIX	3.3	9.90
13	doc	CUCHARA SOPA USA	11.79	153.27
7	doc	CUCHILLO MESA USA	18.32	128.24
7	doc	TENEDOR MESA USA	11.79	82.53
24		JARRO CERVECERO 0621AL	2.04	48.96
12		PLATO SOPERO#4	0.89	10.68
28		BOWL CUADRADO	1.61	45.08
2		CUCHILLO CEBOLLERO	11.60	23.20
5		JARRA 2531AL	2.51	12.55
3		ESPUMADERA GRANDE A.S	2.23	6.69
2		ESPUMADERA CHICA A.S.	0.89	1.78
2		SERVILLETERO PLASTICO	0.62	1.24
25		SALERO 8 CM ACTUALITE	3.20	80.00
			SUBTOTAL:	730.10
			12% IVA:	87.61
			TOTAL:	817.71

ANEXO C5. Proforma de botiquín y guantes quirúrgicos en "FYBECA"

SUCURSAL FYBECA SAN LUIS SHOPPING
 ISLA SANTA CLARA SIN AV. SAN LUIS

Ruc:

Cliente:

Ruc:

DESCRIPCION	CANT.	P.V.P.	FYBECA	TOTAL
BOTIQUINES-BOTIQUIN FYBECA				
268138	1	\$18.23	\$18.23	\$18.23
VENDAS ELASTICAS -CURE 4 PLO				
1624	3	\$1.52	\$1.52	\$4.56
GASAS BROOKLIN-LISTA F X 100 SOBRES				
1608	12	\$0.07	\$0.07	\$0.84
MEBO-UNGUENTO T/15GR				
248458	1	\$12.01	\$12.01	\$12.01
ALCOHOL ANTISEPTICO FYBECA-FCO /250 ML				
163405	1	\$1.27	\$1.27	\$1.27
AGUA OXIGENADA FYBECA-FCO 10 VOL. 120 ML				
188488	1	\$0.75	\$0.75	\$0.75
CURITAS CURE BAND-VENDITAS STANDARD C/100				
4277	100	\$0.02	\$0.02	\$2
GUANTES EXAMINACION-FYB VINILO STRETCH 50 PARES M				
238429	100	\$0.1	\$0.1	\$10
			Subtotal	\$49.86
			iva	\$1.99
			Total USD:	\$51.85
			Costo	\$1.96

Forma Pago

EFFECTIVO FYBECA VITAL CARD \$51.85

FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS S.

Matriz: KM CINCO Y MEDIO AV DE LOS SHY SN SECUNDA

No Aut SRI: 1118204911

FECHA VALIDEZ: 10 JAN 2018

Proforma valida por: 7 Dias

Fecha: 09-DEC-16 03:40 PM

GRACIAS POR SU COMPRA

ANEXO C6. Proforma de televisores y teléfono en almacén "JAPÓN"

JAPON SAN LUIS SHOPPING

Quito, 08 de diciembre DEL 2015

NOMBRE : Milton Iza
RUC:

<u>DETALLE</u>	<u>MARCA</u>	<u>MODELO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>VAIII</u>
LED TELEFONO	SANSUMG PAVASONIC	UN32JH4005HXP A KC-TGB210LAB	2 1	1038.00 40.00
			TOTAL	1078.00

PRECIO DE CONTADO O TARJETA DE CREDITO HASTA

DIFERIDO A 12 MESES SIN INTERES 12 CUOTAS DE 89.83

SI CANCELA CON CHEQUE GIRAR A NOMBRE DE:

ICESA S.A
RUC: 0990043027001
DIRECCION: SAN LUIS SHOPPING

TELF: 2090201-2090200

ANEXO D. Fotos del establecimiento



Fachada del establecimiento

Tomado por: Paola Iza



Decoración interior del establecimiento

Tomado por: Paola Iza



Sillas y mesas del establecimiento

Tomado por: Paola Iza

ANEXO E. Manual de estándares y procedimientos de calidad

Índice de contenidos

1. Introducción	2
2. Objetivo	2
3. Alcance	2
4. Aspectos generales	2
4.1. Misión	2
4.2. Visión	3
4.3. Logotipo	3
4.4. Valores.....	4
4.5. Organigrama	4
5. Responsabilidades	5
6. Procedimiento	5
7. Política de calidad	5
8. Objetivos empresariales	5
9. Metas de calidad	6
10. Criterios de calidad en relación a las diferentes etapas del servicio	7
10.1. Primera Etapa: La reserva	7
B. La comunicación telefónica	9
10.2. Segunda Etapa: El recibimiento al cliente	9
A. Bienvenida al cliente	9
10.3. Tercera Etapa: El pago del servicio.....	10
10.4. Cuarta Etapa: Uso del servicio por parte del cliente	11
A. Condiciones óptimas de un restaurante	12

B. Montaje del restaurante	13
B1. Las mesas y las sillas	13
B2. Las servilletas	14
B3. La vajilla	14
B4. Pulido de cubertería	15
B5. Pulido de cristalería	15
C. <i>Mise en place</i> o montaje de mesas	16
D. La carta	16
E. El pedido	16
F. Pedido y elaboración del plato	17
F1. Aptitudes del trabajador en cocina	18
F2. Utensilios y máquinas que se usan	19
F3. Importancia de la higiene	26
F4. Zonas de manipulación de alimentos	33
F5. Intoxicaciones e infecciones	35
G. Presentación y consumo del plato	37
H. Atención del mesero	38
I. Limpieza de mesas	39
J. Limpieza de comedor	39
K. Limpieza de cocina	39
L. Limpieza de baños	40
10.5. Quinta Etapa: La despedida del cliente	42
10.6. Sexta Etapa: Manejo documentario y reportes	42

10.7. Séptima Etapa: Seguimiento a la calidad del servicio	42
A. Administración del talento humano	42
I. Perfiles de puesto	43
II. Política de capacitación	50
III. Satisfacción laboral	50
B. Abastecimiento oportuno y calidad de los insumos para el restaurante	52
C. Mantenimiento de maquinaria y equipo	52
D. Satisfacción del cliente	52
11. Gestión de emociones / comportamiento	55
12. Criterios de sostenibilidad	56
12.1. Aspecto ambiental	57
12.2. Aspecto sociocultural	58
12.3. Aspecto económico	59
13. Presentación personal	59
14. Buenas prácticas de manipulación de alimentos	59
15. Glosario	62
16. Referencias	64

Índice de figuras

Figura 1. Logotipo digital de Hornados Dieguito	3
Figura 2. Organigrama estructural óptimo para el restaurante Hornados Dieguito	4

Índice de tablas

Tabla 1. Inventario de cocina 1	19
Tabla 2. Inventario de cocina 2	21
Tabla 3. Inventario de comedor	22
Tabla 4. Inventario de bodega	24
Tabla 5. Inventario de baños	25
Tabla 6. Ficha de limpieza de pisos	27
Tabla 7. Ficha de limpieza de paredes - puertas	27
Tabla 8. Ficha de limpieza de ventanas - espejos	27
Tabla 9. Ficha de limpieza de mesas de trabajo y mesas de comedor	28
Tabla 10. Ficha de limpieza de extractor o campana	28
Tabla 11. Ficha de limpieza de tabla para cortar y/o picar	28
Tabla 12. Ficha de limpieza de refrigerador	29
Tabla 13. Ficha de limpieza de cubiertos – utensilios	29
Tabla 14. Ficha de limpieza de tuberías	29
Tabla 15. Ficha de limpieza de manos	30
Tabla 16. Ficha de limpieza de tachos de basura	30
Tabla 17. Ficha de limpieza de baldes, trapos, escobas y trapeadores	30

Tabla 18. Ficha de concentración de cloro en un litro de agua	31
Tabla 19. Ficha de registro de materia prima	34
Tabla 20. Hoja de control de limpieza de baños	41
Tabla 21. Perfil y Funciones del Administrador de Restaurante	44
Tabla 22. Perfil y Funciones del Jefe de Restaurante	45
Tabla 23. Perfil y Funciones del Cajero del Restaurante	46
Tabla 24. Perfil y Funciones del Mesero del Restaurante	47
Tabla 25. Perfil y Funciones del Ayudante de cocina del Restaurante	48
Tabla 26. Perfil y Funciones del Personal de limpieza del Restaurante	49

	Restaurante "Hornados Dieguito"	Versión Original	Pág. 1 de 68
	MANUAL DE CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	Fecha: 01 de enero 2016	

MANUAL INTERNO DE ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD

Hornados Dieguito



HORNADOS DIEGUITO

MANUAL INTERNO DE ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD

1. Introducción

El restaurante “Hornados Dieguito”, abierto en Cumbayá en el 2007, es un negocio familiar, ubicado en la avenida Interoceánica, lote 3 entre calle A y calle B, frente al Hospital Los Valles. Cumbayá, Quito, Pichincha. Se caracteriza por ser un negocio orientado en ofrecer un servicio de alimentos y bebidas, posee una variedad de productos alimenticios preparados, entre los cuáles se destaca el cerdo horneado conocido como hornado; mismo que es considerado el plato estrella del establecimiento. Además, ofrece bebidas para acompañar sus platillos. Cuenta con una ubicación estratégica y tiene un amplio parqueadero.

2. Objetivo

Establecer estándares y procedimientos orientados a la calidad de la prestación del servicio en el restaurante Hornados Dieguito, cuyo fin es obtener las actividades normalizadas para satisfacer tanto al personal que labora en el establecimiento como a los clientes.

3. Alcance

Este documento está destinado a todo el personal del establecimiento quienes deben cumplir con las normas laborales, de conducta, higiene, preparación de la presentación personal y de servicio para brindar un servicio de calidad al comensal.

4. Aspectos generales

4.1. Misión

El restaurante se enfoca en proveer a sus clientes tanto ecuatorianos como extranjeros la mejor comida típica del Valle de Los Chillos, ofertando un servicio con productos de calidad, mismos que satisfagan las necesidades y expectativas de sus comensales. Además, cumple con estándares de calidad,

control en sus procesos y cuidado ambiental para tener competitividad en el mercado, sin descuidar el bienestar del personal que labora.

4.2. Visión

En un plazo de cinco años, ser reconocidos como uno de los mejores restaurantes de comida típica a nivel nacional, con énfasis en el talento humano, además de servir en otras ciudades importantes del país aplicando los máximos estándares de calidad e incorporando el servicio a domicilio.

4.3. Logotipo

El logotipo está formado por un cerdo animado, con colores rojo, negro y blanco.

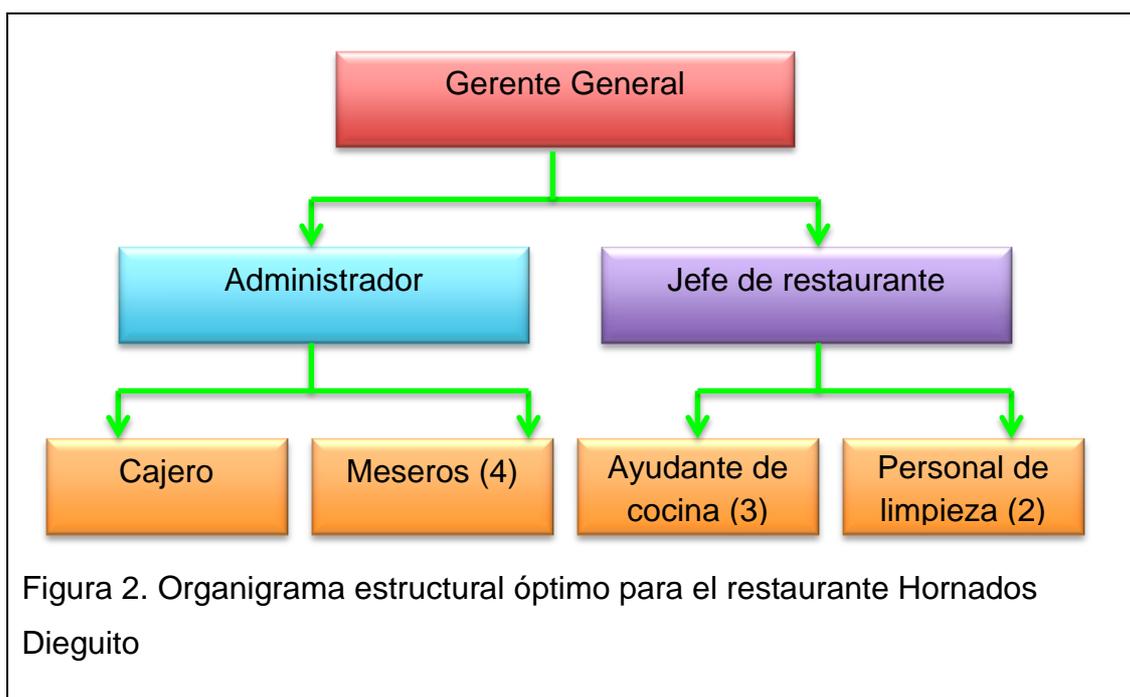
- Rojo: es un color cálido y representa la energía (Bizzocchi, 2000).
- Negro: representa la elegancia (Bizzocchi, 2000).
- Blanco: implica un nuevo comienzo, igualdad y unidad. Además, transmite una sensación confortable (Bizzochi, 2000).



4.4. Valores

- Respeto: atención, consideración y tolerancia con uno mismo como persona, con los compañeros y compañeras de trabajo al igual que con los clientes y proveedores (Respeto Significados, 2013).
- Honestidad: sinceridad y rectitud en todo momento (Honestidad Significados, 2013).
- Amabilidad: complaciente ante cualquier circunstancia y por más desagradable que sea la situación, mostrarse amable con los demás para comprenderse mutuamente (Real Academia Española, 2015).
- Responsabilidad: cumplir correctamente con las obligaciones y actividades designadas y establecidas (Real Academia Española, 2015).
- Puntualidad: tener cuidado en ejecutar las actividades a su debido tiempo y estar a tiempo en el establecimiento (Real Academia Española, 2015).
- Entusiasmo: alentar al personal a tomar la iniciativa y dar lo mejor de sí, así como saber tomar decisiones inmediatamente (CTR Theme, 2015) .
- Compromiso: involucrarse y responsabilizarse con la organización (CTR Theme, 2015).

4.5. Organigrama organizacional



Para que la organización funcione correctamente debe contar con un gerente general, un administrador, un jefe de restaurante, un cajero, cuatro meseros, tres ayudantes de cocina y dos personas de limpieza.

5. Responsabilidades

Las tareas y procedimientos detallados en este reglamento deben ser ejecutados y cumplidos todos los días de operación del establecimiento, por parte del personal que forma parte del restaurante.

6. Procedimiento

El presente escrito será entregado a cada uno de los empleados que trabaja en el establecimiento ya que es una herramienta indispensable en proceso de mejora de calidad.

El administrador será la persona encargada de distribuir dicho folleto y responder o aclarar cualquier duda que el personal tuviese. Además, será quien se responsabilice del total cumplimiento del mismo.

7. Política de calidad

El restaurante Hornados Dieguito plantea su política de calidad:

Buscar la satisfacción de los requerimientos y necesidades de sus clientes, ofertando un servicio con cultura de calidad mediante los principios de respeto, honestidad, amabilidad, responsabilidad, puntualidad, entusiasmo y compromiso. Instaurando una infraestructura en óptimas condiciones, estableciendo un ambiente de trabajo óptimo para los empleados, incentivos para el talento humano formado y capacitado. Además, del cuidado al ambiente mediante métodos de sustentabilidad; brindando al comensal una agradable experiencia que busca el mejoramiento.

8. Objetivos empresariales de calidad

Objetivo General

- Buscar la fidelización del cliente, haciendo de cada visita del comensal una experiencia satisfactoria, ser la primera opción del consumidor,

establecer un ambiente de trabajo óptimo para los empleados y cuidar el medio ambiente.

Objetivos Específicos

- Fidelizar al cliente por medio de una óptima atención y la promoción de ofertas.
- Hacer de cada visita del cliente una experiencia agradable al proporcionarle un servicio con materia prima y productos de calidad.
- Procurar que el restaurante sea la primera opción familiar, centro de reunión con amistades y, lugar para celebraciones empresariales, que se deleiten con los platillos ofertados.
- Crear un ambiente de trabajo óptimo para los empleados, garantizando de esta manera un correcto desempeño durante sus labores, usando como herramientas la motivación económica y personal, de acuerdo a las leyes laborales vigentes.
- Reducir al mínimo los desperdicios que genere el negocio, protegiendo el ambiente por medio de la clasificación de desechos y reciclaje.

9. Metas de calidad

Al cumplirse los objetivos de calidad que tiene la empresa, se especifican las metas de calidad que son las siguientes:

- Clientes

- Para el año 2017, los consumidores reconocerán y utilizarán los servicios adicionales que oferta el restaurante Hornados Dieguito.

- Infraestructura y mejora continua

- En el año 2016, se habrá implementado en un 100% el sistemas semestral de encuestas de satisfacción del servicio, dicha información servirá al establecimiento para conocer como va su mejora continua.
- Al finalizar el año 2016, se habrá instaurado un sistema de mejoramiento de calidad para el servicio en el restaurante, en el que se detallen los procesos estandarizados a ejecutarse.
- Para terminar el año 2017, se habrán incrementado las ventas en un 4,5%.

- Talento humano

- Para el año 2016, todo el personal en contacto directo con el cliente habrá participado en al menos un proceso de capacitación, consiguiendo que estén aptos para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

- Sostenibilidad

- En el año 2016, se habrá implementado en un 100% el sistema de reciclaje, promocionando dicha actividad al cliente.

10. Criterios de calidad en relación a las diferentes etapas del servicio

10.1. Primera Etapa: La reserva

Se pueden efectuar tanto para una persona como para grupos y se las realiza mediante una llamada telefónica, visita al establecimiento o mediante un correo electrónico.

- Para cumplir con una reserva se requiere llenar una ficha con información como:
 - Datos de la persona que reserva
 - A nombre de quien se realiza la reserva (empresa o persona particular)
 - Día y hora del evento
 - Número de personas
 - Menú acordado
 - Servicios adiciones solicitados por el cliente
 - Datos de la persona que pagará los servicios ofertados por el restaurante (nombre, cédula o RUC, teléfono, dirección y/o e-mail)
 - La ficha debe estar llenada con letra legible, en caso de manchones se debe repetir toda la información tomada en una nueva ficha.
 - Nombre y firma de quien tomó la reserva

Es indispensable un adelanto del 25% del monto reservado mediante un depósito en un banco o pago en el establecimiento.

- Cuando el cliente llama para que le tengan lista su orden, se toma el pedido y se siguen los siguientes patrones:
 - Fecha y hora que el cliente vendrá por su pedido
 - A nombre de quien se realiza la reserva (nombre y teléfono)
 - Pedido solicitado
 - Servicios adiciones solicitados por el cliente
 - Datos de la persona que pagará los servicios ofertados por el restaurante (nombre, cédula o RUC, teléfono, dirección y/o e-mail)
 - La comanda debe estar llena con letra legible, en caso de manchones se debe repetir toda la información tomada en una nueva comanda.
 - Se informa al cliente el número de comanda de su pedido

No es indispensable un adelanto.

Hornados Diequito



FICHA DE RESERVA

FECHA: _____	
HORA: _____	
NOMBRE DE LA PERSONA / RESERVA: _____	
TELF. y/o CELULAR: _____	
DÍA: _____	HORA: _____
NÚMERO DE PERSONAS: _____	
MENÚ SOLICITADO:	
TOTAL: _____	
ABONO: _____	SALDO: _____
NOMBRE DE QUIÉN RECIBIÓ LA RESERVA:	

A. La comunicación telefónica

Se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones al momento de atender al cliente por medio de una llamada telefónica:

- Ser amable, agradable y cortés.
- Hablar claro, modulando bien las palabras con un tono de voz normal ni muy bajo, ni muy alto.
- La persona que atiende la llamada debe conocer toda la información del establecimiento, los servicios que oferta, el menú, las alternativas de servicio y los precios.
- Dirigirse siempre al cliente por “usted”.

Al contestar la llamada se debe seguir el siguiente protocolo:

- Buenos días/buenas tardes/buenas noches, Restaurante Hornados Dieguito, nombre de la persona que atiende la llamada, que le podemos servir.

Se debe contestar el teléfono o celular máximo al cuarto timbre.

10.2. Segunda Etapa: El recibimiento al cliente

El servicio empieza con el recibimiento al comensal.

A. Bienvenida al cliente

La primera impresión es lo que cuenta, y es así como se ve reflejada la imagen del restaurante, por ello se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El jefe de restaurante o mesero debe saludar y dar la bienvenida a los clientes al momento que éstos ingresan al establecimiento.
- Recibir siempre a los comensales con un saludo y una sonrisa.
- Cumplir con el siguiente protocolo de bienvenida: buenos días/buenas tardes/buenas noches, bienvenido/a, señor/señora/señorita.

Este primer contacto es necesario e importante ya que establece una relación de comunicación entre el cliente y el personal que labora en el establecimiento.

- Luego que el cliente cancela su pedido en caja, el mesero debe acompañar al cliente a una mesa para ubicarlo, además de crear una buena imagen para el restaurante ayuda a tener un mejor manejo de mesas vacantes.
- Al momento de sentarse los clientes, el mesero debe ayudar a las damas primero (considerando su edad) o personas de la tercera edad y luego a caballeros. El tema de la edad se establece por criterio y experiencia de cada uno, no se debe preguntar a los comensales su edad.
- Si todos los empleados se encuentran ocupados al momento que el cliente ingresa al establecimiento, cualquier trabajador debe saludarlo o mover la cabeza como diciendo si o alzar la mano. Esto se considerará un saludo pues lo importante es que el consumidor no se sienta ignorado o pase desapercibido.

10.3. Tercera Etapa: El pago del servicio

El pago del servicio se lo realiza en caja al momento que el cliente termina de ordenar su pedido. Se procede a solicitar los datos del consumidor para su factura como: nombre, cédula o RUC, teléfono y dirección. Es obligación del cajero entregar el comprobante de pago, bajo ninguna circunstancia debe dejar de emitir el recibo ya que este documento sirve para cumplir con las obligaciones tributarias y de no entregarlo se corre el riesgo de que el establecimiento sea sancionado con una clausura y multa.

Finalmente, el cajero debe revisar constantemente que tenga billetes de baja denominación y suficientes monedas para poder entregar el cambio al comensal.

A. Condiciones óptimas de un restaurante

- El establecimiento debe permanecer siempre limpio: antes, durante y después del servicio, puesto que no es agradable ver basura; además ésta atrae a los insectos. De este modo, se evita que existan insectos y basura que no sólo es desagradable, sino también es molesto y no habla bien del restaurante.
- La iluminación tiene que estar perfecta, no se permite que exista algún foco o lámpara malogrado pues esto da la apariencia de deterioro o abandono del lugar.
- Los ventanales deben estar limpios siempre y acompañados de cortinas, mismas que tienen que estar limpias y correctamente instaladas.
- Hay que cuidar de los olores ya sean de baños o de comida, pues resultan incómodos y desagradables.
- Las mesas y sillas no deben obstruir el paso para los clientes y para los empleados, se debe tener en cuenta la distancia entre la una y la otra.
- Evitar cualquier ruido provocado por la cristalería o vajilla, evitar arrojar algún material de trabajo durante el servicio.
- La decoración no tiene que ser sobrecargada, ya que esto mostrará una apariencia negativa al cliente y generará malestar en ellos. Se debe cuidar que la decoración sea elegante y no mezclar estilos.
- Absolutamente todos los objetos que forman parte de la decoración del establecimiento deben estar totalmente limpios como: plantas, cuadros, espejos, vidrios, figuras, entre otros.
- La música debe ser instrumental, acústica, andina y ecuatoriana. El volumen debe ser controlado, no muy alto. Puesto que se pretende crear un ambiente agradable para que el cliente disfrute su permanencia y así disimular los pequeños ruidos existentes con los utensilios o con los demás comensales.
- Al encender el televisor se debe apagar la radio, no pueden estar ambos en funcionamiento. El televisor debe ser usado solo para presentar noticias o eventos importantes, además el personal que labora en el restaurante no puede entretenerse con éste en horas de trabajo.

- Cuidar de los arreglos florales, verificar que no se estén dañando ya que éstos emanan malos olores y eso es muy desagradable.
- Evitar el desorden en las estanterías, mostradores, mesones, cocina, entre otros; deben estar libre de comida, bandejas, utensilios. El orden es importante en todo lugar y todo momento.
- Los ambientadores usados no deben tener olores fuertes y no deben estar a simple vista de los clientes.
- Los servicios higiénicos serán revisados cada tres horas, tienen que estar completamente limpios y en perfectas condiciones. No debe faltar papel higiénico, jabón, toallas de papel desechable, fundas en los basureros y alcohol desinfectante de manos.
- Limpiar constantemente los pisos de cada una de las áreas del restaurante.
- Todas las ventanas y todos los espejos deben permanecer limpios.
- De existir cristalería o vajilla rajada o despostillada se debe retirarla, no se permite el uso de menaje deteriorado.
- Las sillas y mesas que se encuentran en mal estado o rotas deben ser desechadas.
- El reloj debe marcar la hora exacta.
- Es importante y necesario mantener en buen estado las rampas para las personas con discapacidad y que los empleados ayuden a los dichos comensales.

B. Montaje del restaurante

El establecimiento debe tener todo listo y en su lugar antes de la apertura e ingreso de los consumidores al restaurante, dicha función es denominada *Mise en Place*. A continuación se enlistan las recomendaciones para dicho efecto:

- B1. Las mesas y las sillas

Las mesas y las sillas deben ir acorde con la decoración del establecimiento, se debe evitar cualquier contraste en el ambiente para no provocar sensaciones desagradables.

Las mesas son rectangulares y tienen una medida promedio de:

- Alto: 80 centímetros

- Ancho: 56 centímetros
- Largo: 130 centímetros

Es preferible que exista un espacio de 50 centímetros entre mesa y mesa para permitir un tráfico de persona entre ellas.

Las sillas son rectangulares, facilitan el servicio al personal que labora, su medida promedio es:

- Alto: 48 centímetros
- Ancho: 30 centímetros
- Largo: 130 centímetros
- Espaldar: 96 centímetros

Se recomienda que las sillas estén tapizadas para comodidad del cliente.

Revisar que mesas y sillas no se encuentren desniveladas, deterioradas ni juntas.

- B2. Las servilletas

El uso de servilletas tiene como fin limpiar los labios y manos, es un artículo higiénico, es así que su manipulación debe ser mínima para lograr que esté limpia e higienizada para el consumidor.

Las servilletas que usa el restaurante son desechables y llevan el logotipo del establecimiento.

- B3. La vajilla

El restaurante garantiza que la cristalería, cubiertos y vajilla estén limpios siempre que no se encuentren despostillados o rajados.

Antes del uso de los mismos se debe repasarlos, esto consiste en verificar que estén limpios y que no tengan pelusas, ni huellas. En caso de contener se procede a limpiarlos con un paño de algodón.

La vajilla debe ser hotelera, es decir, completamente blanca de un solo tipo de diseño.

Deben cuidar la vajilla y más aún al momento del lavado que es cuando más desperfectos pueden suceder.

- B4. Pulido de la cubertería

Es indispensable el pulido de la cubertería una vez finalizado el lavado pues dicha acción cumple con dos funciones importantes:

- Garantizar la higiene mediante cubiertos limpios como un compromiso.
- Evitar que el comensal tenga que limpiarlos antes de utilizarlos.
- Se recomienda el uso de cubertería llana, sin diseños ni relieves.

El sistema de pulido se basa en calentar agua en un recipiente grande que pueda contener una buena cantidad de piezas, el agua debe estar en una temperatura entre 30 y 50 grados Celsius, ni muy frío pues no permite la correcta limpieza, ni muy caliente pues puede provocar quemaduras a quien las limpia. Las piezas permanecen sumergidas durante el lapso de tiempo de un minuto, se las van sacando de a poco, se escurren por un momento y en seguida se secan con un lito –pequeño paño blanco, cuya medida aproximada es 40 x 80 centímetros con el que el mesero se ayuda al momento del servicio a los clientes (poraqui.net, 2013).

- B5. Pulido de la cristalería

La higiene es el fin del pulido de la cristalería, se realiza mediante el vapor de agua. Se coloca un recipiente con agua para que hierva y se acerca la pieza que será pulida al vapor de agua, enseguida se pasa el lito. Esto se debe realizar inmediatamente termine el lavado.

Recomendaciones:

- Tener mucho cuidado mientras pule la pieza para prevenir algún corte.
- Tener mucho cuidado con la cristalería al momento del lavado.
- Utilizar un solo diseño de cristalería.

- Descartar cualquier pieza rajada o despostillada ya que no sólo causa una pésima impresión, sino también puede provocar accidentes.
- El pulido se realiza antes de la apertura del local y en espacios no visibles para el cliente.

C. *Mise en place* o montaje de mesas

Mise en place quiere decir tener el lugar de trabajo a punto para poder realizar las actividades establecidas (A&B Masters, 2009), es decir, las mesas deben estar listas para poder ser usadas por los clientes.

Las mesas deben tener el salero en la mitad de la mesa y deben estar completamente limpias. Dependiendo del pedido del consumidor se colocan otros recipientes como el del ají y/o de la salsa agri-dulce, al igual que los cubiertos, cristalería y servilletas.

D. La carta

La carta se entrega al cliente mientras éste se acerca a la caja para realizar su pedido. Es necesario que la carta contenga un menú que sea claro, preciso y entendible para el consumidor pues a partir de ésta el cliente realizará su pedido.

Los platos deben tener una buena presentación, es decir, deben ser agradables a los ojos del cliente pues la comida entra por los ojos.

E. El pedido

El pedido debe ser duplicado ya que una copia irá a cocina para preparar los platillos y la otra irá para el mesero quien podrá organizar el *mise en place* y así servir correctamente al cliente.

El pedido es tomado por el cajero quien procede a preguntar que desea para servirse, en seguida toma nota de la solicitud del consumidor, oferta bebidas en caso que el comensal solo haya ordenado platos. Finalmente, lee toda la orden para verificar si está correcto el pedido o no.

NOTA: el tiempo de espera de un plato es aproximadamente 15 minutos, esto se debe informar al cliente, no se puede demorar más de 20 minutos el pedido ya que el comensal empieza a inquietarse.



Hornados Dieguito
CUMBAYÁ

ORDEN DE PEDIDO

0021082

8 AÑOS A SU SERVICIO
ESPECIALIDAD CHANCHO HORNADO

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
	HORNADO COMPLETO		
	HORNADO DIEGUITO		
	HORNADO PEQUEÑO		
	FRITADA COMPLETA		
	FRITADA DIEGUITO		
	FRITADA PEQUEÑA		
	LIBRA DE HORNADO		
	LIBRA DE FRITADA		
	ORDEN DE CUERO		
	ORDEN DE CHICHARRÓN		
	CHICHARRÓN CON MOTE		
	CHICHARRÓN CON TORTILLAS		
	CHICHARRÓN CON TOSTADO		
	ORDEN DE TORTILLAS		
	ORDEN DE TOSTADO		
	ORDEN DE MOTE		
	CALDO DE GALLINA		
	YAHUARLOCRO		
	SECO DE GALLINA		
	CHOCLO CON QUESO		
	HABAS CON QUESO		
	MADURO CON QUESO		
	COLA		
	AGUA		
	CERVEZA		
	CHICHA		
	LIMONADA		
	TÉ		
		TOTAL USD	



Hornados Dieguito
CUMBAYÁ

ORDEN DE PEDIDO

0021082

8 AÑOS A SU SERVICIO
ESPECIALIDAD CHANCHO HORNADO

F. Pedido y elaboración del plato

En secuencia al servicio, luego de realizar el pedido se envía la comanda a cocina para que preparen la orden en COCINA. Hay que tener mucho cuidado con la preparación de los platillos, deben cumplir con los requisitos mínimos de

higiene, salubridad, manipulación y calidad. A continuación se mencionan los puntos a considerar:

- F1. Aptitudes del trabajador en cocina

El personal que trabaja en cocina debe mantener un esfuerzo y dedicación continuo, tener disciplina, voluntad, rigor y aceptar los retos que se presenten. Es así que el personal de cocina debe desarrollar aptitudes por cuenta propia, más no porque se le exija o sea un requisito para ocupar el puesto, y éstas son:

- Compañerismo: armonía, vínculo y buena correspondencia entre las personas que conforman la organización (Real Academia Española, 2015), es decir ayudar a los demás compañeros.

- Puntualidad: los trabajadores deben estar a tiempo en el establecimiento, de igual manera cumplir con sus actividades.

- Uniformidad: los empleados deben llevar correctamente el uniforme en cada una de las áreas, en este caso el cocinero debe portarlo de la siguiente manera:

- Malla en su cabello
- Gorro blanco con logotipo del establecimiento
- Filipina o chaqueta blanca o negra doble con logotipo del establecimiento
- Mandil entero largo, negro con logotipo del establecimiento
- Pantalón negro con logotipo del establecimiento
- Zapatos antideslizantes
- Lito

Los ayudantes de cocina deben llevar su uniforme de la siguiente forma:

- Malla en su cabello
- Gorro blanco con logotipo del establecimiento
- Camiseta polo roja con logotipo del establecimiento
- Mandil largo, negro con logotipo del establecimiento
- Pantalón negro con logotipo del establecimiento

- Zapatos antideslizantes
- Lito
- Identificador
- Guantes quirúrgicos

El uniforme debe estar limpio e impecable todo el tiempo, todos tendrán dos uniformes que deben tenerlos siempre consigo ya que en caso que se ensucie uno en horas de trabajo, deben cambiarse. Al finalizar el día, deben lavar sus uniformes en la lavandería del establecimiento y dejarlos secar ahí para el siguiente día de trabajo, pueden llevarlo a casa si quisieran pero al siguiente día deben traerlo.

- Organización en área de trabajo: en la cocina se necesita de un orden y que cada uno cumpla con sus actividades para llegar a un fin común: preparación del pedido.

- Aseo personal: es indispensable que el personal cumpla con un aseo personal como bañarse todos los días, usar desodorante antes de iniciar sus actividades laborales, cepillar los dientes a diario, llevar el cabello recogido, uñas cortas libres de esmalte o algún adhesivo, no oler a tabaco ni a alcohol. Lavarse las manos las veces que sean necesarias.

- F2. Utensilios y máquinas que se usan

Sin la ayuda de varios utensilios y distintas máquinas no se podría llevar a cabo la elaboración de los platillos, es por ello que el mantenimiento de los mismos es una parte fundamental en la actividad.

A continuación se muestran los inventarios necesarios en cada área:

Tabla 1. Inventario de cocina 1

Cantidad	Descripción
2	Lavabos de cocina
1	Trampa de grasas
1	Cocina industrial

1	Mesa mediana de plástico
1	Licuadaora
1	Jarra plástica
1	Tina
1	Escoba
1	Balde
2	Tapas
2	Lavacararar
3	Cuchararar
1	Tabla para picar
1	Cuchillar
1	Exprimidor
1	Cucharón
1	Vaso pequeño de vidrio
2	Tapas para licuadaora
1	Olla mediana
1	Campana
1	Detector de humo
1	Detector de gas
1	Extintor

Tabla 2. Inventario de cocina 2

Cantidad	Descripción
1	Lavabos de manos
2	Cocinas industriales
1	Carrito gueridón self-service
5	Cajas para carrito gueridón
4	Tapas para cajas de carrito gueridón
1	Mesa de madera
3	Latas para hornado
5	Bandejas grandes
1	Lata grande para tortillas
2	Pailas grandes para freír
2	Ollas grandes
2	Ollas pequeñas
4	Basureros
2	Cuchillos cebolleros
1	Chaira
3	Cucharones
3	Cucharas Espumaderas grandes
2	Cucharas Espumaderas pequeñas
2	Cucharas pequeñas
1	Lámpara de emergencia

1	Detector de humo
1	Detector de gas
1	Extintor
1	Campana
2	Estanterías
1	Pinza
2	Espátulas
1	Cucharón pequeño

Tabla 3. Inventario de comedor

Cantidad	Descripción
22	Mesas
44	Bancas
2	Sillas
2	Carrito gueridón
4	Sillas para niños
1	Mesa plástica
4	Sillas plásticas
1	Paila de bronce
1	Olla de bronce
4	Cortinas
1	Batea de madera

1	Cuchara grande de madera
1	Pizarra
15	Lámparas
1	Teléfono
2	Focos
2	Refrigeradoras
4	Basureros
1	Balanza
1	Extintor
1	Detector de humo
1	Detector de gas
1	Equipo de sonido
3	Soles con vidrio
18	Cuadros
1	Lámpara de emergencia
7	Adornos de chanco de barro
1	Tiesto de barro
2	Servilleteros
1	Vaso para palillos
2	Ceniceros
1	Recipiente para caramelos
1	Juego para niños

1	Buzón de sugerencias
3	Rodapiés con logotipo del establecimiento
141	Cucharas
60	Bandejas blancas
28	Recipientes para ají o salsa agri-dulce
25	Recipientes para sal
12	Platos soperos grandes
14	Platos soperos medianos
45	Platos redondos tendidos blancos medianos
36	Platos base
36	Platos redondos tendidos pequeños
14	Bandejas cuadradas plateadas
30	Cubiertos cuchillos pequeños
30	Tenedores
14	Cucharas de madera pequeñas
10	Jarras de vidrio
7	Vasos cervecedores
40	Vasos pequeños de vidrio

Tabla 4. Inventario de bodega

Cantidad	Descripción
2	Mesas de madera

3	Bancas de madera
2	Estanterías
3	Cajones
5	Recipientes grandes de plástico
4	Escobas
3	Trapeadores
1	Pala de plástico
5	Baldes de plástico
2	Tapas
2	Lavacaros
5	Tinas
1	Sartén
1	Plancha

Tabla 5. Inventario de baños

Cantidad	Descripción
5	Retretes
7	Basureros
4	Focos
3	Dispensadores de papel higiénico
3	Dispensadores de jabón líquido
3	Dispensadores de toallas desechables

2	Urinarios
5	Lavabos de manos
2	Espejos
7	Puertas
3	Ambientales
4	Cepillos para lavar inodoros

- F3. Importancia de la higiene

Cada uno de los trabajadores del restaurante debe cuidar su higiene personal. La falta de higiene puede provocar enfermedades como: cólera, salmonella, entre otras, que se pueden transmitir por medio de los alimentos en la elaboración de platos. Es así que se tiene que velar por la higiene en general.

- La limpieza e higiene en el utillaje y los equipos:

- ✓ Los cuchillos deben ser guardados en el mismo sentido, en un lugar práctico y cercano al área de trabajo.
- ✓ Después de cada uso, los cuchillos deben ser lavados con agua caliente más jabón desinfectante y alejarlos de cualquier riesgo de contaminación.
- ✓ Los utensilios deben ser colocados y colgados en un área visible y en orden con una señalización. Esto es para no perder tiempo buscando accesorios que se han colocado en lugares equivocados.
- ✓ La maquinaria debe ser usada muy bien, mantener la higiene, cuidarle, limpiarle, revisarle espontáneamente y darle mantenimiento para prolongar su vida útil.
- ✓ Para evitar averías, desperfectos o daños en la maquinaria se debe conocer el correcto funcionamiento y mantenimiento.
- ✓ Para mantener limpia el área y los utensilios de trabajo se requiere emplear productos desengrasantes y desinfectantes adecuados.

- ✓ Para controlar la limpieza de la maquinaria, utensilios y espacios de cocina se necesita establecer un calendario de control para esto.

Calendario de limpieza

Tabla 6. Ficha de limpieza de pisos

PISOS			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Diario	Lavar con escoba, manguera y agua	Combinación detergente y desinfectante	Limpieza Desinfección

Tabla 7. Ficha de limpieza de paredes - puertas

PAREDES - PUERTAS			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Diario	Lavar Secar	Combinación detergente y desinfectante	Limpieza Desinfección

Tabla 8. Ficha de limpieza de ventanas - espejos

VENTANAS - ESPEJOS			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Dos veces a la semana	Lavar Secar	Limpiador de vidrios	Limpieza

Tabla 9. Ficha de limpieza de mesas de trabajo y mesas de comedor

MESAS DE TRABAJO – MESAS DE COMEDOR			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Después de usar	Lavar Secar	Combinación de detergente y desinfectante	Limpieza Desinfectar

Tabla 10. Ficha de limpieza de extractor o campana

EXTRACTOR O CAMPANA			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Semanal	Lavar Secar	Limpiador de hornos	Limpieza

Tabla 11. Ficha de limpieza de tabla para cortar y/o picar

TABLA PARA CORTAR Y/O PICAR			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Después de usar	Lavar Secar	Combinación de detergente y desinfectante	Limpieza Desinfección

Tabla 12. Ficha de limpieza de refrigerador

REFRIGERADOR			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Semanal o apenas esté sucio	Lavar Secar	Combinación de detergente y desinfectante	Limpieza Desinfección

Tabla 13. Ficha de limpieza de cubiertos – utensilios

CUBIERTOS - UTENSILIOS			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Después de usar	Lavar Secar	Lavavajilla	Limpieza

Tabla 14. Ficha de limpieza de tuberías

TUBERÍAS			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Semanal	Consultar al gasfitero	Ácidos disolventes	Limpieza

Tabla 15. Ficha de limpieza de manos

MANOS			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Varias veces al día	Jabón	Jabones desinfectantes	Limpieza Desinfección

Tabla 16. Ficha de limpieza de tachos de basura

TACHOS DE BASURA			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Después de vaciarlos	Lavar Fregar	Desinfectante	Desinfección

Tabla 17. Ficha de limpieza de baldes, trapos, escobas y trapeadores

BALDES – TRAJOS – ESCOBAS - TRAPEADORES			
¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Qué usar?	Efecto
Después de usar	Lavar Secar	Detergente Desinfectante	Limpieza Desinfección

Tabla 18. Ficha de concentración de cloro en un litro de agua

CONCENTRACIÓN DE CLORO Y/O VINAGRE EN UN LITRO DE AGUA	
Producto y áreas	Cantidad
Verduras y frutas	10 gotas
Mesas de comedor, mesas de cocina, lavaderos, trapos, escobas, trapeadores	12 gotas
Vajilla, utensilios, vasos, tablas de picar, superficies con mayólicas, dispensadores	20 gotas
Tachos de basura, pisos, paredes, inodoro, urinario, lavamanos	40 gotas

Se recomienda que los materiales e implementos de cocina reciban un mantenimiento periódicamente, es una excelente política preventiva que al final significa un ahorro económico para el restaurante.

- Higiene personal en la cocina: La persona que interviene en la cadena alimenticia, siendo su actividad laboral la compra, almacenamiento, preparación, elaboración y venta de alimentos, es denominado manipulador de alimentos.

Para garantizar salubridad, inocuidad y buen estado de los alimentos es fundamental cumplir con ciertas condiciones de higiene, de esta manera se evita una contaminación y se cuida que no se conviertan en nocivos o perjudiciales para quienes los consuman.

La responsabilidad de la actividad laboral del manipulador de alimentos es procurar la higiene tanto personal como en el área que trabaja, buscando y creando un estado de libre de infección. Para cumplir con esto, se requiere prestar atención a lo siguiente:

- ✓ Manos: al ser la parte más expuesta y en contacto con todo, están llenas de bacterias, es indispensable que sean lavadas constantemente con

jabón y agua. Más aún cuando se está en contacto directo con los alimentos. Se debe lavar las manos cuando:

- Al incorporarse al trabajo
- Antes y de después de manipular alimentos
- Tocar desperdicios o material sucio
- Cuando se toque la nariz, uñas, pelo, boca
- Antes y después del uso de servicios higiénicos

El secado de manos se debe realizar con toallas de papel desechables para prevenir la transmisión de gérmenes.

NOTA: el uso de guantes no garantiza la higiene si no se los cambia después de cada uso.

✓ Uñas: necesitan el mismo cuidado y limpieza que las manos, además se las debe llevar muy limpias, cortas y sin pintura o algún adhesivo.

✓ Heridas y quemaduras: en caso que se presentara una de ellas, se debe curar con productos adecuados y cubrirlos con productos sanitarios apropiados para prevenir algún contagio a los alimentos. Bajo ninguna circunstancia se puede dejar al aire libre una herida o quemadura. Los productos sanitarios se encuentran en el botiquín del establecimiento.

✓ Ropa de trabajo: usar siempre el uniforme limpio y cambiarse siempre que esté sucio o se lo haya usado.

▪ Malla en su cabello: mantiene al cabello encerrado en ella, evitando la caída del mismo en algún lugar o alimento.

▪ Gorro: previene la caída del cabello, además absorbe el sudor logrando que éste no caiga en los alimentos.

▪ Zapatos antideslizantes: son cómodos y no son resbalosos, lo que previene caídas.

▪ Lito: mantenerlo limpio, lavarlo cada vez que esté bastante sucio.

✓ Aseo corporal: las altas temperaturas a las que se trabaja, hacen que el cuerpo transpire más de lo normal, por este motivo es obligatorio el baño diario. Además, se debe prescindir el uso de accesorios personales, tales como: anillos, reloj, aretes, collares, pulseras, entre otros.

✓ Gestos cotidianos: se deben eliminar o reducir al mínimo los gestos que inconscientemente se realizan, por ejemplo: rascarse la cabeza, restregarse los ojos y tocarse la nariz, pues realizar dichas acciones pueden provocar una contaminación a los alimentos.

Sin duda alguna, hay que controlar la tos y los estornudos en los momentos de manipulación de alimentos o cerca de los alimentos, puesto que, por medio de la boca o garganta, nariz y saliva se pueden transmitir los gérmenes.

✓ No fumar: el fumar no sólo causa un mal olor en la ropa y cuerpo, la ceniza del cigarro puede caer en los alimentos, además, los residuos de ésta pueden quedar en las manos o dedos y pueden caer en los alimentos, contaminándolos.

✓ Uso de los útiles de trabajo: todos los utensilios usados deben estar en óptimas condiciones de limpieza y deben ser lavados luego de cada uso.

✓ Estado de salud: quienes tengan alguna enfermedad transmisible o portadora de microorganismos causantes de ésta, no pueden laborar, puesto que van a contaminar los alimentos y mediante éstos transmitir sus enfermedades a los consumidores.

La persona portadora de la enfermedad tiene la obligación de informar al jefe de restaurante o administrador su situación, para que éste ofrezca alternativas.

OJO: una simple gripe puede transmitir virus a los alimentos.

- F4. Zonas de manipulación de alimentos

Abarca a las zonas de producción culinaria y éstas son: área del almacén, área de producción y área de desechos, las mismas que deben estar en un óptimo estado de higiene y sanidad para asegurar la manipulación.

Todas las zonas tienen que estar correctamente distribuidas y señalizadas, de acuerdo a las necesidades y con la mayor comodidad posible, evitando las probables fuentes de contaminación.

Las instalaciones deben brindar una fluidez en los procesos de elaboración y manipulación, esto abarca: el momento en que llega la materia prima, la

La refrigeradora debe tener separado los pescados, carnes y lácteos. Las frutas y las verduras deben conservarse aparte.

Se debe respetar y tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Todo alimento guardado en refrigeración tiene que permanecer tapado y protegido de los posibles contagios u olores. Los recipientes tienen que estar totalmente limpios y las tapas deben ser herméticas o a su vez, taparlos con papel film.
- Cuidar la temperatura recomendada de refrigeración para los productos.
- Las frutas y verduras no pueden estar cerradas totalmente, requieren de aire para mantener su frescura.
- Los alimentos cocinados y los alimentos crudos no pueden estar juntos, tienen que ser conservados por separado.
- ✓ Cocina: es la zona de producción. Sus paredes deben estar revestidas de mayólica blanca de fácil limpieza, el suelo de cerámica antideslizante y no porosa. Los sumideros de agua deben estar limpios y en correcto funcionamiento.

Al momento de realizar la limpieza del suelo de la cocina se debe mover el equipamiento.

El vestuario del personal no debe ser colocado en este espacio, sino en el área designada para ello.

- ✓ Desechos: pertenece al área de residuos, en esta zona se depositan la basura y los desperdicios generados durante el día. Dicha zona se encuentra alejada del área de producción y del almacén. Además, todo tacho de basura para desperdicio de cocina debe permanecer tapado.

- F5. Intoxicaciones e infecciones

Intoxicaciones: las toxinas producidas por algún microorganismo que ha invadido el alimento son las responsables de estas enfermedades.

Infecciones: estas enfermedades se producen al ingerir alimentos que contengan microorganismos.

La temperatura idónea para la propagación de bacterias capaces de generar enfermedades en el ser humano es 37°C; si la temperatura sube las bacterias mueren, al bajar la temperatura detiene el crecimiento de ellas. Por lo tanto, se tiene que evitar la humedad y la suciedad ya que favorece el crecimiento y la reproducción de gérmenes.

Para evitar las intoxicaciones alimentarias se recomienda lo siguiente:

- El tiempo entre la producción y el consumo de los alimentos debe ser el mínimo.
 - Mantener el orden y la limpieza continua se evita la contaminación de los alimentos por medio de las bacterias.
 - Bajo ninguna circunstancia se debe interrumpir la cadena de frío; es decir, conservar las temperaturas correctas de refrigeración o congelación que los alimentos requieran y descongelarlos de manera correcta (Posadas, 2010).
 - Los alimentos que necesiten de refrigeración o congelación tienen que cumplir con la reglamentación técnica-sanitaria, ser transportados y almacenados en envases adecuados y cumpliendo las condiciones de temperatura idóneas.
- Productos refrigerados: temperatura entre 0°C a 5°C, revisar a diario la temperatura, los productos crudos se almacenan por separado de los cocidos y verificar que las puertas estén correctamente cerradas para evitar la fuga de frío.
 - Productos congelados: temperatura entre -16°C a -18°C, separar el área de congelación, los productos deben ser empaquetados y asignados a fecha de caducidad y los productos crudos no pueden estar junto con los productos cocidos.
- El lugar en el que permanecen los alimentos secos debe ser ventilado, seco y fresco.
 - El lugar de almacenamiento de los productos debe tener rejillas o mallas que obstaculicen el paso de insectos o roedores.
 - Todos los alimentos tiene que permanecer en las estanterías, mismas que están a veinte centímetros del suelo. Permitiendo una correcta limpieza del suelo y alejando de éste a los alimentos.

- Los envases en los que se almacenen los alimentos tiene que estar en óptimas condiciones, no rotos ni deteriorados, y deben llevar marcada la fecha de caducidad.
- Todo producto cuyo envase se encuentre deteriorado, roto o maltratado en el momento de la recepción de mercadería, debe ser devuelto al proveedor. Se procederá de la misma manera si la fecha de caducidad del producto está vencida.
- Las picadoras, tablas de cortar, cuchillos y demás utensilios que hayan tenido contacto con carne cruda deben ser lavados antes de ser utilizados por otros alimentos ya sean crudos o cocidos.
- Todos los utensilios que serán empleados para carne cruda deben estar previamente limpios, la carne cruda debe ser manipulada en el menor corto tiempo posible y almacenada rápidamente para evitar la contaminación y descomposición.
- Las verduras y las hortalizas deben ser lavadas y desinfectadas (agua potable y gotas de cloro) antes de ser picadas para la preparación.

NOTA 1. Está en nuestras manos la salud de los clientes.

NOTA 2. Los productos alimentos y los productos químicos tienen que permanecer totalmente distantes entre ellos.

G. Presentación y consumo del plato

Cada plato tiene su presentación, no se pueden colocar en diferente orden los distintos alimentos ya que puede parecer que faltara algún producto en el plato ordenado. La colocación de los alimentos de cada plato se puede apreciar claramente en la carta.

- ✓ Los platos de comida se sirven por la derecha del consumidor, no se debe introducir ningún dedo dentro del plato.
- ✓ Al terminar de servir la orden se debe decir “su orden está completa, ¿Todo está bien, desea algo más?” si el cliente está conforme con su orden se dice “buen provecho” y el mesero debe retirarse de la mesa.
- ✓ Aunque se haya terminado de servir la orden del cliente, se debe estar pendiente ante cualquier inquietud que algún comensal tuviese. El mesero

debe dar una solución inmediata a ello, de no poder solo deberá informar al jefe de restaurante o al administrador para que lo solucione lo más rápido posible.

H. Atención del mesero

La siguiente cara del establecimiento es el mesero, pues es quien se encuentra interactuando con el cliente, es por ello que su servicio y atención deben ser de total satisfacción para el cliente.

Las aptitudes y técnicas de servicio que se emplean son las siguientes:

- ✓ Responsabilidad: debe cumplir con las normas de trabajo. La principal función es satisfacer al consumidor, la siguiente mantener un trabajo en equipo con el resto del personal.
- ✓ Higiene personal: uñas limpias y cortas. Bañarse a diario. Durante el servicio no se puede estar tocando el cabello, nariz y/o boca y genitales.
- ✓ Uniforme: es entregado por el restaurante menos el jean y los zapatos, el uniforme debe estar limpio y no arrugado.
 - Malla para el cabello
 - Camiseta roja con logotipo del establecimiento
 - Pantalón jean negro
 - Mandil blanco con logotipo del establecimiento
 - Lito
 - Zapatos negros
 - Calcetines negros

El cabello debe estar bien recogido, está prohibido el uso de joyería como: collares, pulseras y/o anillos. Los aretes deben ser pequeños. El uso de perfume, desodorante y maquillaje deben ser discretos.

Además de cumplir con todo lo mencionado anteriormente, los hombres deben estar bien afeitados.

- ✓ Actitud: no se puede hablar en diminutivo, por ejemplo: mesita, aguita, platito, entre otros.

Intentar conocer y reconocer a los clientes: sus necesidades, gustos, cómo desean ser atendidos, entre otros.

No discriminar a los clientes, el trato debe ser igual para todos.

Hay que estar pendiente del cliente pero sin molestarlo con tantas miradas.

- ✓ Organización: mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
- ✓ Reglas y técnicas: saber realizar el *Mise en place*, servir por la derecha, entregar la servilleta con cubiertos en el lado derecho del cliente y limpiar correctamente las mesas.

I. Limpieza de mesas

Una vez que el cliente se retire del establecimiento el mesero o personal de limpieza, retira los platos de la mesa, separando residuos de alimentos, plásticos, botellas de vidrio, cartón, entre otros. Toma un limpión desechable y el líquido para limpiar las mesas, rocía el líquido en el limpión y procede a limpiar la mesa. Los residuos de la mesa se recogen en la mano, no se botan al suelo.

El líquido para limpiar las mesas se prepara con agua en el rociador y un chorro de desinfectante.

J. Limpieza de comedor

Por la mañana se barre y se pasa trapeador, durante el día se debe retirar los desperdicios o residuos existentes en el suelo. Por la tarde se barren los residuos del suelo, luego se bota agua con detergente y desinfectante en el suelo, se refriega con la escoba, se bota agua y se la quita hasta que quede totalmente limpio, luego se pasa trapeador.

Al final del día se secan y se colocan en orden los platos, cubiertos, cristalería y demás utensilios en el lugar que corresponden.

K. Limpieza de cocina

La limpieza de esta área se la realiza cada que se termine la preparación de los platillos, si existe una acumulación de residuos se debe retirar.

Primero, se debe limpiar el área de trabajo con un limpión. Luego se barren los residuos del suelo. Finalmente, se bota agua con detergente y desinfectante en el suelo, se refriega con la escoba, se bota agua y se la quita hasta que quede totalmente limpio, luego se pasa trapeador.

Lo demás, se lo realiza de acuerdo al calendario de limpieza mencionado anteriormente.

L. Limpieza de baños

Los consumidores en algún momento van a acudir a los servicios higiénicos, y éstos deben estar sumamente limpios ya que son parte del restaurante y por ende de la calidad que éste brinda. Para lograr esto, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Deben tener señalización: donde se encuentran y cuales son para las damas y cuales para los caballeros.
- El personal tiene otro baño, no debe utilizar los que están a disposición de los clientes.
- Los servicios higiénicos deben tener siempre papel higiénico, jabón, toallas de papel desechables y alcohol desinfectante.
- No puede ni debe faltar agua en ningún momento.
- Evitar que los basureros se encuentren llenos.
- Revisar continuamente la limpieza y desinfección de los baños.
- El personal de limpieza encargado de los baños debe llenar la hoja de control de los baños, se recomienda verificarlos cada tres horas.

10.5. Quinta Etapa: La despedida del cliente

Durante la despedida se aprovecha para preguntar al cliente si todo está bien.

Se agradece al cliente por su visita, manifestándolo que se espera poder atenderlo nuevamente, se procede al protocolo de despedida: “Muchas gracias señor/señora/señorita/señores, esperamos poder servirle nuevamente”.

10.6. Sexta Etapa: Manejo documentario y reportes

Para monitorear la operación del servicio del restaurante se aplican registros y documentos que deben ser controlados en orden:

- El área de gerencia maneja los reportes de producción y los inventarios.
- El área de cocina maneja las comandas de consumo al igual que la ficha de registro de materia prima.
- El área de comedor y caja manejan las fichas de reservación, comandas de consumo y facturas del día.
- Los encargados de limpieza manejan las fichas de limpieza y hojas de control de limpieza.

10.7. Séptima Etapa: Seguimiento a la calidad del servicio

La calidad comienza con el talento humano que se emplea para la operación del servicio, sigue con escoger correctamente los insumos para el restaurante, continúa con el mantenimiento de la maquinaria, equipo, muebles e infraestructura del establecimiento; y, finalmente con la satisfacción del cliente.

Con el fin de presentar el análisis de la evaluación del seguimiento a la calidad se realizan encuestas tanto a los clientes como los empleados cuyos resultados se evalúan en las reuniones que se llevarán a cabo cada seis meses, en las que participan todos los empleados del restaurante.

A. Administración del talento humano

El administrador es quien se encarga del reclutamiento y selección del personal, y se lo realiza mediante test de personalidad mediante: el Indicador Myers-Briggs, por sus siglas en inglés (MBTI, *Mygers-Briggs Type Indicator*). Versión americana de la serie de prueba de aptitudes generales por sus siglas

en inglés (GATB, *General Aptitude Test Battery*); además, para probar el conocimiento se aplican test individual de acuerdo a lo que requiere el puesto mediante una prueba de capacidades físicas (PAT, *Physical Ability Test*, por sus siglas en inglés) (Bohlander & Snell, 2003, pp. 255-257) (HealthWorks Medical Group, 2016). También, se encarga de la capacitación del personal que labora en el establecimiento.

I. Perfiles de puesto

En una organización es indispensable que se definan los puestos de trabajo y se detallen sus funciones, tareas y responsabilidades a realizar en el perfil del cargo que ocupan. Además, se describen las características personales y profesionales que debe tener la persona para ejecutar su trabajo en el negocio (Delgado y Ena, 2011, pp.42 - 50).

Tomando como referencia lo mencionado anteriormente, a continuación se especifica el cargo, el perfil y las funciones de cada miembro de la organización de acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, 2006. Mientras que los salarios mínimos fueron extraídos de Ecuador Legal, 2016.

Tabla 21. Perfil y Funciones del Administrador de Restaurante

RESTAURANTE HORNADOS DIEGUITO		
CARGO:	ADMINISTRADOR DE RESTAURANTE	
DETALLE DEL CARGO	PERFIL A REQUERIR	FUNCIONES
<p>Descripción del cargo: Administrar el restaurante, servicio de alimentos y bebidas, almacén, cocina y desechos. Compra de insumos. Control contable financiero.</p> <p>Nivel de responsabilidad: Alta</p> <p>Remuneración tentativa: 372,33 dólares americanos.</p>	<p>Edad: Mayor de edad. Sexo: Hombre/Mujer. Estado civil: Soltero(a) / Casado(a). Titulación: Administración de Empresas. Formación: Universitaria, Pregrado/Postgrado. Idiomas: Español Experiencia en cargos similares: Si. Experiencia en otros cargos: Si. Experiencia mínima: 5 años. Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo.</p>	<p>Encargado de la gestión de calidad en el establecimiento.</p> <p>Controlar y supervisar el cumplimiento total de los estándares señalados, mismos que deben ser ejecutados por todo el personal.</p> <p>Revisar que los recursos destinados para la mejora de calidad sean empleados correctamente.</p> <p>Verificar que se realicen, asistan y se ponga en práctica las capacitaciones para el personal.</p> <p>Reclutamiento y contratación de nuevo personal.</p> <p>Establecer relaciones laborales con proveedores e intermediarios.</p> <p>Dar la bienvenida y despedida al cliente, solucionar inmediatamente cualquier problema que presente el cliente.</p>
HABILIDADES Y APTITUDES	CONOCIMIENTO	<p>Diseñar y analizar las herramientas de satisfacción del cliente.</p> <p>Controlar los inventarios de: materia prima, compras y almacenamiento.</p> <p>Controlar la situación contable financiera.</p> <p>Proveer demanda futura de acuerdo a análisis históricos de venta.</p>
Facilidad de palabra. Toma de decisión inmediata. Detallista, confiable, atento y verificador de procesos.	Contabilidad y gestión financiera. Gestión del personal y liderazgo.	

Adaptado de Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2006. Ecuador Legal, 2016.

Tabla 22. Perfil y Funciones del Jefe de Restaurante

RESTAURANTE HORNADOS DIEGUITO		
CARGO:	JEFE DE RESTAURANTE	
DETALLE DEL CARGO	PERFIL A REQUERIR	FUNCIONES
<p>Descripción del cargo: Administrar servicio de alimentos y bebidas, almacén, cocina y desechos.</p> <p>Nivel de responsabilidad: Alta</p> <p>Remuneración tentativa: 370,14 dólares americanos.</p>	<p>Edad: Mayor de edad. Sexo: Hombre/Mujer. Estado civil: Soltero(a) / Casado(a). Titulación: Carrera afines hotelería o gastronomía. Formación: Universidad Idiomas: Español Experiencia en cargos similares: Si. Experiencia en otros cargos: Si. Experiencia mínima: 3 años. Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo.</p>	<p>Controlar al personal el uniforme, apariencia personal y ejecución de sus actividades.</p> <p>Supervisar la limpieza íntegra del establecimiento: baños, cocina, comedor, almacén, parqueadero y plantas.</p> <p>Informar al administrador las quejas, comentarios o sugerencias que tienen los comensales.</p> <p>Solucionar inmediatamente cualquier problema que presente el cliente.</p> <p>Dar la bienvenida y despedida al cliente.</p>
HABILIDADES Y APTITUDES	CONOCIMIENTO	<p>Verificar que los pedidos vayan completos al igual que los platos.</p> <p>Apoyar al equipo de trabajo.</p> <p>Cuidar su presentación personal.</p> <p>Cumplir con los procesos y estándares detallados en el manual de calidad.</p>
<p>Facilidad de palabra.</p> <p>Toma de decisión inmediata.</p> <p>Detallista, confiable, atento y verificador de procesos.</p>	<p>Manejo y servicio de alimentos y bebidas en restaurante.</p> <p>Buenas prácticas de manipulación de alimentos.</p>	

Adaptado de Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2006. Ecuador Legal, 2016.

Tabla 23. Perfil y Funciones del Cajero del Restaurante

RESTAURANTE HORNADOS DIEGUITO		
CARGO:	CAJERO	
DETALLE DEL CARGO	PERFIL A REQUERIR	FUNCIONES
<p>Descripción del cargo: Realizar y recibir pagos, facturar. Manejar correctamente la caja y atender al cliente.</p> <p>Nivel de responsabilidad: Alta</p> <p>Remuneración tentativa: 369,77 dólares americanos.</p>	<p>Edad: Mayor de edad. Sexo: Hombre/Mujer. Estado civil: Soltero(a) / Casado(a). Titulación: con fines hotelería, contables, turismo, administración, finanzas, marketing. Formación: Secundaria / Universidad Idiomas: Español Experiencia en cargos similares: Si. Experiencia en otros cargos: Si. Experiencia mínima: 2 años. Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo.</p>	<p>Solucionar inmediatamente cualquier problema que presente el cliente.</p> <p>Dar la bienvenida y despedida al cliente.</p> <p>Cumplir con los procesos detallados en el manual.</p> <p>Servir y atender al cliente cumpliendo los protocolos.</p> <p>Brindar información del menú, precios e ingredientes al cliente.</p> <p>Tomar la orden al cliente.</p> <p>Realizar el cobro y facturación.</p> <p>Organizar caja.</p> <p>Arreglar dinero, recibir cheques, retenciones.</p> <p>Cambiar billetes en monedas para el cambio.</p> <p>Enviar documentación en orden para su contabilidad.</p> <p>Cuidar su presentación personal.</p> <p>Apoyar al equipo de trabajo.</p> <p>Atender las llamadas telefónicas.</p>
HABILIDADES Y APTITUDES	CONOCIMIENTO	
<p>Facilidad de palabra. Comunicación clara y articulada. Buena memoria. Toma de decisión inmediata. Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas sin calculadora. Detallista, confiable, atento y verificador de proceso.</p>	<p>Control de caja. Facturación y leyes tributarias. Técnicas de atención al cliente. Servicio de restaurante. Ingredientes de los platos.</p>	

Adaptado de Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2006. Ecuador Legal, 2016.

Tabla 24. Perfil y Funciones del Mesero del Restaurante

RESTAURANTE HORNADOS DIEGUITO		
CARGO:	MESERO	
DETALLE DEL CARGO	PERFIL A REQUERIR	FUNCIONES
<p>Descripción del cargo: Servicio de alimentos y bebidas, servicio al cliente, manejo del comedor y su menaje.</p> <p>Nivel de responsabilidad: Alta</p> <p>Remuneración tentativa: 369,77 dólares americanos.</p>	<p>Edad: Mayor de edad. Sexo: Hombre/Mujer. Estado civil: Soltero(a) / Casado(a). Titulación: Carrera afines hotelería o gastronomía. Formación: Secundaria / Universidad Idiomas: Español Experiencia en cargos similares: Si. Experiencia en otros cargos: Si. Experiencia mínima: 2 años. Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo.</p>	<p>Cumplir con los procesos detallados en el manual de calidad.</p> <p>Cumplir con buenas prácticas de manipulación de alimentos al igual que las buenas prácticas ambientales.</p> <p>Realizar el <i>mise en place</i>.</p> <p>Dar la bienvenida y despedida al cliente.</p> <p>Acomodar al cliente en la mesa.</p> <p>Servir al cliente en la mesa.</p> <p>Atender a cualquier inquietud de algún cliente.</p> <p>Asegurar la satisfacción del cliente.</p>
HABILIDADES Y APTITUDES	CONOCIMIENTO	
<p>Facilidad de palabra. Comunicación clara y articulada. Toma de decisión inmediata. Interpretación del lenguaje corporal. Buena memoria. Capacidad para permanecer mucho tiempo de pie. Detallista, confiable y atento.</p>	<p>Manejo y servicio de alimentos y bebidas en restaurante.</p> <p>Buenas prácticas de manipulación de alimentos.</p> <p>Buenas prácticas ambientales.</p> <p>Ingredientes de los platos.</p> <p>Montaje de mesas.</p> <p>Técnicas de servicio.</p> <p>Vocabulario técnico.</p>	<p>Entregar encuesta de satisfacción del cliente.</p> <p>Solucionar inmediatamente cualquier problema que presente el cliente.</p> <p>Revisar que la orden esté completa.</p> <p>Apoyar al equipo de trabajo.</p> <p>Cuidar su presentación personal.</p> <p>Atender las llamadas telefónicas.</p>

Adaptado de Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2006. Ecuador Legal, 2016.

Tabla 25. Perfil y Funciones del Ayudante de cocina del Restaurante

RESTAURANTE HORNADOS DIEGUITO		
CARGO:	AYUDANTE DE COCINA	
DETALLE DEL CARGO	PERFIL A REQUERIR	FUNCIONES
<p>Descripción del cargo: Manejo de alimentos y bebidas, servicio al cliente, manejo de almacén y cocina.</p> <p>Nivel de responsabilidad: Alta</p> <p>Remuneración tentativa: 368,67 dólares americanos.</p>	<p>Edad: Mayor de edad. Sexo: Hombre/Mujer. Estado civil: Soltero(a) / Casado(a). Titulación: Carrera afines hotelería o gastronomía. Formación: Secundaria / Universidad Idiomas: Español Experiencia en cargos similares: Si. Experiencia en otros cargos: Si. Experiencia mínima: 2 años. Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo.</p>	<p>Cumplir con los procesos detallados en el manual de calidad.</p> <p>Cumplir con buenas prácticas de manipulación de alimentos al igual que las buenas prácticas ambientales.</p> <p>Dar la bienvenida y despedida al cliente.</p> <p>Atender a cualquier inquietud de algún cliente.</p> <p>Apoyar al equipo de trabajo.</p> <p>Cuidar de su higiene y presentación personal.</p> <p>Apoyar en la elaboración de los platos.</p> <p>Realizar corte y preparación de alimentos.</p> <p>Realizar la cocción.</p> <p>Completar platos del menú.</p> <p>Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria.</p> <p>Cuidar el área de trabajo.</p> <p>Operar equipos y maquinaria.</p>
HABILIDADES Y APTITUDES	CONOCIMIENTO	
<p>Comunicación clara y articulada.</p> <p>Lectura de pedidos.</p> <p>Toma de decisión inmediata.</p> <p>Buena memoria.</p> <p>Reflejos rápidos.</p> <p>Coordinación motriz.</p> <p>Adaptación.</p> <p>Capacidad para permanecer mucho tiempo de pie.</p> <p>Detallista, confiable y atento.</p>	<p>Manejo de inventarios y rotación.</p> <p>Buenas prácticas de manipulación de alimentos.</p> <p>Buenas prácticas ambientales.</p> <p>Servicio al cliente.</p>	

Adaptado de Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2006. Ecuador Legal, 2016.

Tabla 26. Perfil y Funciones del Personal de limpieza del Restaurante

RESTAURANTE HORNADOS DIEGUITO		
CARGO:	PERSONAL DE LIMPIEZA	
DETALLE DEL CARGO	PERFIL A REQUERIR	FUNCIONES
<p>Descripción del cargo: Mantener todo el restaurante limpio, ordenado y desinfectado.</p> <p>Nivel de responsabilidad: Alta</p> <p>Remuneración tentativa: 368,67 dólares americanos.</p>	<p>Edad: Mayor de edad. Sexo: Hombre/Mujer. Estado civil: Soltero(a) / Casado(a). Titulación: Carrera afines hotelería o gastronomía. Formación: Secundaria / Universidad Idiomas: Español Experiencia en cargos similares: Si. Experiencia en otros cargos: Si. Experiencia mínima: 2 años. Disponibilidad de tiempo: Tiempo completo.</p>	<p>Cumplir con los procesos detallados en el manual de calidad.</p> <p>Cumplir con buenas prácticas de manipulación de alimentos al igual que las buenas prácticas ambientales.</p> <p>Dar la bienvenida y despedida al cliente.</p> <p>Apoyar al equipo de trabajo.</p> <p>Cuidar su higiene y presentación personal.</p> <p>Limpiar, lavar y desinfectar utensilios, equipos, maquinaria, pisos, comedor, mesas, cocina, almacén, baños, parqueadero y plantas.</p> <p>Clasificar los residuos.</p> <p>Almacenar y organizar los utensilios.</p> <p>Cuidar de la seguridad alimentaria.</p> <p>Cuidar del área de trabajo.</p>
HABILIDADES Y APTITUDES	CONOCIMIENTO	
Buena memoria. Detallista, confiable y atento.	<p>Técnicas básicas de limpieza y desinfección.</p> <p>Manipulación de productos de limpieza y desinfección.</p> <p>Buenas prácticas de manipulación de alimentos.</p> <p>Buenas prácticas ambientales.</p>	

Adaptado de Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2006. Ecuador Legal, 2016.

II. Política de capacitación

El personal que labora en el negocio debe cumplir con al menos una de las siguientes capacitaciones:

- Servicio y atención al cliente
- Manipulación e higiene de alimentos
- Mesero polivalente
- Gestión ambiental

El establecimiento entrega un bono de capacitación por empleado, esto incluye transporte y alimentación.

III. Satisfacción laboral

Para conocer el grado de satisfacción laboral de los empleados se procede a realizar una encuesta a cada uno de ellos, dichas encuestas se realizarán dos veces al año. Y, los resultados se entregan en las reuniones semestrales.

Encuesta de Satisfacción Laboral

Esta encuesta tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral en el establecimiento Hornados Dieguito de Cumbayá.

Hornados Dieguito



Tabla de ponderación

1	2	3	4
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

Marque con una X de acuerdo a su criterio califique las siguientes preguntas:

Preguntas	1	2	3	4	5
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					
¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa?					
¿Están bien definidas sus responsabilidades y funciones?					
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
¿Cómo califica la relación con sus compañeros?					
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones con el grupo de trabajo?					
¿Conoce los riesgos y medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿El trabajo en su área está bien organizado?					
¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir correctamente con sus actividades?					
¿Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
¿La empresa le ha otorgado alguna capacitación?					
¿Cómo se siente con los incentivos por parte de la empresa?					

¡Gracias por su colaboración!

B. Abastecimiento oportuno y calidad de los insumos para el restaurante

Se debe optimizar las compras, seleccionar los productos y/o insumos, proveedores y reducción de empaques.

Establecer vínculos permanentes de confianza y seguridad con la lista de proveedores seleccionados. Mismos que tienen que ofrecer productos de calidad, a precios razonables, teniendo en cuenta las necesidades de compras que requiera el restaurante como: sistema de pago, frecuencia, cantidad y a tiempo.

Antes de usar un nuevo insumo o producto, se tiene que probarlo de a poco para aprobarlo o no.

Si algún producto se ha vencido, se debe retirar del almacén y desecharlo. Para que esto no suceda, se debe revisar las fechas de caducidad.

C. Mantenimiento de maquinaria y equipo

Realizar un mantenimiento programa o preventivo a los refrigeradores, cocinas, válvulas de gas, instalación de gas, tanques de reserva.

Programar la limpieza de tuberías y las trampas de grasas por lo menos una vez al año.

Si existe alguna fuga de agua o desperfecto con los tanques, tuberías e inodoros, se debe comunicar enseguida para su arreglo.

D. Satisfacción del cliente

Es importante medir la calidad y la satisfacción del comensal, y conocer que necesita el consumidor, es por ello que, mientras el cliente espera en su mesa luego de haber degustado los platillos, el mesero entrega la encuesta de satisfacción al cliente.

Hornados Dieguito



Encuesta de Satisfacción al Cliente

Esta encuesta tiene como objetivo medir el nivel del servicio del establecimiento Hornados Dieguito de Cumbayá.

I. Valoración de servicios

Tabla de ponderación

1	2	3	4	5
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente

Marque con una X :

1. De acuerdo a su criterio califique los siguientes aspectos:

Aspectos Generales	1	2	3	4	5
Parqueadero					
Infraestructura del establecimiento					
Atención por parte del cajero					
Servicio a la mesa					
Atención del personal para llevar					
Variedad del menú					
Sabor de los platillos					
Precio de los platillos					
Rapidez del servicio					
Limpieza del restaurante					
Limpieza de los baños					

2. ¿Qué área considera usted que debería mejorar ?

Aspectos Generales	X
Parqueadero	
Infraestructura del establecimiento	
Atención por parte del cajero	
Servicio a la mesa	
Atención del personal para llevar	
Variedad del menú	
Sabor de los platillos	

Hornados Dieguito



Precio de los platillos	
Rapidez del servicio	
Limpieza del restaurante	
Limpieza de los baños	

1. ¿Recomendaría el establecimiento?

SÍ ()

NO ()

2. ¿Qué atributos tomaría en cuenta para regresar al establecimiento?

Aspectos Generales	X
Infraestructura	
Ambiente	
Calidad	
Servicio	
Espacio	
Limpieza	
Ubicación	
Precio	

3. En relación precio calidad, califique a Hornados Dieguito, siendo 5 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho.

	1	2	3	4	5
Hornados Dieguito					

4. Alguna sugerencia y/o recomendación

¡Gracias por su colaboración!

Las encuestas se entregan aleatoriamente a los clientes y el análisis de los resultados se entregan en las reuniones que se realizan cada seis meses.

Llevar una estadística de sugerencias, reclamos y quejas identificar los problemas más frecuentes y corregirlos.

11. Gestión de emociones / comportamiento

- El saludo de bienvenida va acompañado de una sonrisa.
- Ser amable, cortés, saludar siempre, pedir por favor y agradecer. Estar de buen humor siempre puesto que el cliente no tiene nada que ver con los problemas personales.
- No ser explosivos y saber reaccionar de la mejor manera ante cualquier problema.
- Al dirigirse a los clientes hay que hablar claro con un tono de voz adecuado, pronunciando bien las palabras. No se puede tutear al consumidor, ni murmurar. Llamarlo por el apellido, no por el nombre (a menos que el cliente comunique que ser tratado por su nombre).
- Conocer en que momentos se debe sonreír al cliente, la sonrisa no debe ser fingida ni excesiva.
- Tener mucha paciencia con los clientes, no todos tienen o están de buen humor.
- No mezclar el trabajo con situaciones personales entre empleados, esto crea una pésima imagen de los trabajadores como personas y por supuesto de la empresa también.
- El personal debe conocer los platos que se ofertan en el menú, cuales son los ingredientes de cada uno de ellos y sus precios.
- Todos los empleados deben conocer la información del restaurante: días y horarios de atención, cuantos años lleva en el mercado, entre otros.
- No está permitido discutir con el cliente.
- La cristalería no se debe coger metiendo los dedos en ella, a los vasos se los debe coger de la base.
- El *mise en place* (tener el lugar de trabajo a punto para poder realizar las actividades establecidas) se realiza antes de colocar cualquier plato sobre la mesa.

- Llevar en cada bandeja el peso que uno pueda mantener el equilibrio.
- No esta permitido tocar la comida con los dedos.
- Si algún utensilio se cae al suelo, se retira y cambia por otro.
- Dar a conocer al cliente el tiempo en que se demora en preparar algún platillo.
- No correr durante el servicio.
- Mantener contacto visual con el cliente.
- Los objetos olvidados en el establecimiento se entregan en caja para que el cajero revise alguna información que ayude a la devolución del mismo al dueño, si éste no logra comunicarse lo guarda en caso que el cliente reclame por su pertenencia olvidada. Los objetos pueden ser guardados hasta seis meses.
- Cobrar lo estipulado en la carta.
- Aunque el cliente no esté viendo, hay que trabajar con higiene.
- Ante un problema, el empleado debe buscar una solución rápida y no mostrar al cliente como si no hubiera una solución al problema. En caso de no poder solucionarlo, avisar inmediatamente a un superior para que él se encargue de éste.
- Al cliente se lo debe escuchar.
- Ofrecer al cliente la sensación de seguridad desde el momento que ingresa al establecimiento hasta el momento en que abandona el lugar, mediante la honestidad de todo el personal.
- Quienes están en contacto directo con el cliente son los representantes del establecimiento, por lo tanto deben lograr la satisfacción del cliente y una grata estadía, mediante el cumplimiento total de sus responsabilidades.
- Se requiere de un botiquín de primeros auxilios para casos de emergencia tanto para el cliente como para el empleado.
- Una correcta señalización permite mantener informado al cliente y al empleado ya sea en casos de emergencia o como conocimiento.

12. Criterios de sostenibilidad

La responsabilidad que se tiene frente al problema de la conservación del planeta Tierra y sus recursos, ha hecho que el establecimiento colabore con

pequeñas prácticas para ayudar en algo al cuidado de los recursos para las próximas generaciones.

12.1. Aspecto ambiental

Buenas prácticas ambientales

Las buenas prácticas ambientales intentan minimizar y reducir los daños provocados por el ser humano al ambiente. Para disminuir los desequilibrios y encaminar el desarrollo sostenible, se proponen los siguientes puntos respecto al agua, energía, desechos sólidos y contaminación:

Agua

- Disminuir y ahorrar el consumo de agua y energía.
- Mantener los grifos cerrados mientras se friega la vajilla.
- Revisar que las llaves de agua estén cerradas al final de la jornada laboral.
- Cerrar correctamente las llaves de agua.
- Verificar que en las tuberías no existan fugas.
- Controlar el consumo de agua, evitando desperdicios. Consumir lo necesario.
- Educar mediante señalización del cuidado y conservación del agua a clientes, empleados y proveedores.
- Regar agua a las plantas por la mañana para evitar la evaporación, no usar manguera sino sistema de riego por goteo.

Energía

- Usar focos ahorradores.
- Apagar focos innecesarios.
- Tener cuidado con la acumulación de escarcha en la refrigeradora.
- Limpiar la rejilla trasera de la refrigeradora, esto elimina un 15% del consumo de energía.
- Cuando el alimento se encuentra en cocción es preferible taparlo, pues así se concentra el calor y se ahorra energía.
- Desenchufar los artefactos electrónicos luego de usarlos.
- Mantener los enchufes y tomacorrientes en buen estado.
- Monitorear el consumo de energía.

- Reducir el consumo de energía, apagando las luces que no son necesarias y que no se estén usando.
- Verificar que los equipos que usan energía no estén dañados.

Desechos sólidos

- Es preferible comprar productos al granel, puesto que se evitan algunas envolturas de empaques.
- Procurar no desperdiciar alimentos.
- Reciclar papel, vidrio, plástico y latas.
- Comprar frutas y verduras para la semana, así se evitan desperdicios orgánicos.
- Evitar el uso de utensilios y empaques no reutilizables.
- Identificar y poner en práctica el reciclaje y separación correcta de los desechos (cartón, papel, plástico, vidrio y orgánicos).

Contaminación

- En lo posible, usar productos de limpieza amigables con el ambiente.
- No botar el aceite o manteca por los sifones.
- Controlar los ruidos producidos por parlantes.
- El aceite usado se debe colocar en un recipiente con tapa y entregarlo a la Dirección Metropolitana Ambiental.

Se debe comunicar al cliente las prácticas ambientales que realiza el restaurante para que ellos colaboren con estas acciones.

12.2. Aspecto sociocultural

- ✓ Responsabilidad Social Interna
 - Contratar personal de la zona o localidad.
 - Promover la capacitación del personal del negocio.
 - Todo el personal tiene un contrato de trabajo y es asegurado al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).
 - Incentivar al personal mediante logros dentro del establecimiento y/o un incremento en su remuneración de acuerdo a su desempeño laboral.
- ✓ Responsabilidad Social Externa
 - Colaborar con las pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los insumos para el restaurante.

12.3. Aspecto económico

- Dar a conocer la política de sostenibilidad del establecimiento tanto a clientes como a proveedores y empleados.
- Entregar remuneraciones justas de acuerdo a su desempeño en el trabajo.
- Cumplir con la legislación laboral.

13. Presentación personal

Es indispensable cuidar de la apariencia personal, pues los empleados son la cara del restaurante al cliente. Por lo tanto, se debe proyectar una imagen adecuada, es decir, ser profesional no solo en su área de trabajo sino también consigo mismo.

- Llevar el uniforme correctamente y limpio.
- Cuidar el lenguaje corporal que se proyecta.
- Bañarse a diario.
- Cepillarse los dientes luego de cada comida.
- Usar perfume y desodorante con moderación.
- El cabello debe estar limpio, recogido y con una malla.
- No usar el celular en horas de trabajo.
- Es aceptable hacer recomendaciones, comunicar sus ideas, saludar, disculparse.
- No es aceptable el lenguaje coloquial, muletillas, chismes, discutir o tutear con el cliente.
- Ser específico y no dar la contra al cliente.

14. Buenas prácticas de manipulación de alimentos

Cumpliendo con el Reglamento de Registro y Control Sanitario publicado el 18 de junio del 2001, en Ecuador, se establecen las siguientes buenas prácticas de manipulación de alimentos:

- Instalaciones:
 - El riesgo y contaminación debe ser el mínimo.
 - El diseño de las áreas debe permitir una correcta limpieza y desinfección.

- Ofrezca protección contra insectos, polvo, materias extrañas, aves, entre otros.
- El material de las superficies del área de trabajo al igual que los utensilios no deben ser tóxicos, sino más bien ser fáciles de desinfectar, limpiar y mantener.
- Suficiente espacio para la movilidad del personal y traslado de alimentos.
- Los refrigeradores tienen que ser fáciles de limpiar, verificar que el drenaje funcione correctamente y cumplan con condiciones sanitarias.
- Los drenajes del piso deben tener la protección apropiada.
- Se debe limpiar la unión entre los pisos y las paredes, al igual que las uniones entre las paredes y el techo.
- El alimento no puede estar expuesto a una ventana de vidrio, en el caso que fuese así, la ventana debe ser cubierta por si existiese una ruptura los vidrios no caigan en los alimentos.
- Las instalaciones eléctricas deben permanecer cubiertas y estar en el techo o paredes, no deben existir cables colgados, hay que limpiarlas.
- Las tuberías de agua y gas deben tener una rotulación y deben ser de distinto color.
- La iluminación debe ser preferiblemente natural, y si es artificial usar luz semejante a la natural.
- Controlar la temperatura en el ambiente.
- El personal de servicio debe tener un servicio higiénico exclusivo para ellos, el mismo que debe estar alejado del área de producción.
- Los servicios higiénicos deben permanecer limpios, ventilados y con suficientes materiales necesarios.
- Se deben usar campanas para la extracción del vapor producido por la cocción de los alimentos.
- Los residuos deben ser removidos y alejados de las áreas de producción para evitar la contaminación o refugio de plagas.
- Todos los tachos de basura deben tener bolsas de plástico y una tapa.
- Equipos y utensilios:
 - Los materiales de las superficies a usar no deben transmitir olores, sabores, sustancias tóxicas.

- Las superficies de éstos no pueden ser recubiertos de pintura, pues ésta se desprende y puede contaminar al alimento.
- Evitar el uso de madera, ya que no permite una buena limpieza y desinfección.
- Es necesario dar un mantenimiento cada cierto tiempo y una limpieza diaria o luego de cada uso a fin de prevenir algún tipo de contaminación.
- Requisitos higiénicos de fabricación:
 - El personal debe mantener el cuidado personal e higiene.
 - Estar capacitado en su área de trabajo para desempeñar correctamente sus responsabilidades.
 - El personal debe someterse a un chequeo médico antes de laborar en el establecimiento y al menos una vez al año. En caso que presentase alguna enfermedad no podrá trabajar hasta que se encuentre en condiciones óptimas de salud y no contagie los alimentos.
 - Con el fin de evitar la contaminación cruzada, el personal debe portar su uniforme limpio siempre. El uniforme se lo cambiará cuando se pueda visualizar su uso y estén deteriorados.
 - Las manos deben lavarse antes y después de la jornada laboral, antes y después de ingresar al baño, antes y después de manipular alimentos.
 - Debe cumplir con el siguiente comportamiento personal: no fumar, no beber alcohol, ni ingerir algún tipo de sustancia psicotrópica en horas laborales dentro del establecimiento. Ingerir alimentos y bebidas lejos de los alimentos y área de producción. Debe mantener su cabello recogido y con una malla hasta el final de las horas laborales, no se puede portar accesorios como collares, reloj, pulseras, anillos y aretes. Las uñas deben ser cortas sin pintura o adhesivos, el maquillaje debe ser ligero y natural. En el caso de los varones, deben llevar su cara totalmente limpia, es decir, sin barba ni piercings.
- Materias primas e insumos:
 - No se aceptan productos caducados, o en malas condiciones.
 - Se debe almacenar en seguida la materia prima recibida.
 - Un producto que ha sido descongelado no puede ser recongelado.
 - El única agua que se puede usar es el agua potable.

- Operaciones de producción:
 - Los productos usados para la limpieza y desinfección deben ser aprobados para su uso.
 - Deben ser validados periódicamente los procesos de limpieza y desinfección.
 - Las mesas de producción no pueden estar recubiertas con pintura, deben ser lisas, material inoxidable y de fácil limpieza.
 - Antes de empezar con la elaboración de un plato se debe verificar que el área de trabajo este limpia y cumplir con los procesos para su preparación.
- Control de plaga de cucarachas: son animales muy resistentes, viven en la oscuridad y la humedad. Para eliminarlas hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Determinar que área y que equipos están favoreciendo en la proliferación de estos animales.
 - Determinar que áreas, materiales, equipos están siendo invadidos.
 - Observar que tipo de alimentos son los preferidos y los están consumiendo.
 - La presencia de animales muertos o vivos, heces en forma de granos grandes de pimienta, pelos o fragmentos de insectos son señales claras y evidentes que existe una invasión de cucarachas.
 - Colocar mallas en las entradas y espacios entre pisos y puertas.
 - Proteger el interior de las cocinas, ventanas y puertas con mallas.
 - No introducir basura al establecimiento.
 - Mantener todos los alimentos tapados en recipientes cerrados.
 - La basura debe permanecer tapada siempre.
 - Usar insecticidas a nivel de piso para su eliminación.
 - Inspeccionar que los alimentos y productos que lleguen al establecimiento no contengan plagas.
 - Limpiar todas las suciedades inmediatamente.
 - En caso que continúe la invasión, se debe realizar una fumigación.

15. Glosario

- Buenas prácticas ambientales: instrumentos para promover la mejora continua de las actividades industriales con relación al ambiente.

- Buenas prácticas de manipulación de alimentos (B.P.M.): son principios fundamentales de higiene en la manipulación, preparación, almacenamiento y comercialización de alimentos para el consumo humano, con el fin de asegurar que los alimentos cumplan con todas las normas establecidas.
- Contaminante: Cualquier agente externo al alimento ya sea químico o físico agregado no intencionalmente, que pueda alterar la inocuidad del producto.
- Contaminación cruzada: es el acto de introducir un agente biológico, físico, quimicobacteriológico, o alguna sustancia al alimento produciendo una alteración en su inocuidad, por medio de una corriente de aire, circulación del personal, traslado de materiales, entre otros.
- DMA: Dirección Metropolitana Ambiental.
- GATB: *General Aptitude Test Battery*, serie de pruebas de aptitudes generales.
- HACCP: Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, identifica, analiza y controla peligros significativos para la inocuidad del alimento.
- Higiene: proceso de limpieza y desinfección.
- Inocuidad: estado de un alimento que no hace daño al consumidor al ingerirlo.
- Insumo: abarca a los ingredientes, empaques y envases de los alimentos.
- Limpieza: eliminación de residuos visibles como tierra, grasa, polvo, entre otros.
- Materia prima: insumo que se utiliza en la elaboración de alimentos y bebidas.
- MBTI: *Mygers-Briggs Type Indicator*, Indicador Mygers-Briggs.
- PAT: *Physical Ability Test*, prueba de capacidades físicas.
- Punto crítico de control: en el proceso del alimentos es el punto en el que existe una gran probabilidad que un control inadecuado provoque, permita o contribuya a un peligro, descomposición o deterioro del alimento final.

16. Referencias

- Alcaldía Metropolitana Quito. (agosto de 2008). *Guía de Prácticas Ambientales*. Recuperado el 18 de noviembre de 2015, de http://www.quitoambiente.gob.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=135&Itemid=59&lang=es
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2004). *Manual de Buenas Prácticas ambientales para los hoteles y restaurantes*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <http://www.metropol.gov.co/institucional/Documents1/Ambiental/Produccion%20de%20Alimentos%20limpia/Manual%20de%20Buenas%20Practicas%20Ambientales%20para%20los%20Hoteles>
- Autoridad Portuaria Nacional. (s/f). *Guía de Buenas Prácticas Ambientales*. (PERÚ, Productor) Recuperado el 29 de noviembre de 2015, de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=34475&folderId=337589&name=DLFE-10152.pdf
- A&B Masters. (2009). *Escuela Dominicana de Alimentos y Bebidas*. Recuperado el 01 de diciembre de 2015, de el mise en place: herramienta básica para trabajar de forma eficiente: <http://aybmasters.com.do/mise-en-place-herramienta-basica-para-trabajar-de-forma-eficiente/>
- Bizzocchi, A. (2000). *Ideas Chicago Marketing y Diseño Web*. (Ideas Marketing) Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de Los Colores y su Significado : <http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2003). *Principles of Human Resource Management*. U.S.A.: South-Western Cengage Learning, 255-257.
- Coexphal. (s/f). *Cuestionario de Satisfacción Laboral*. Retrieved 07 de diciembre de 2015 from <http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VII%20Cuestionario%20sobre%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral-3.pdf>

CTR Theme. (2015). *Todos los valores*. Recuperado el 30 de noviembre de 2015, de Valores en una empresa: <http://www.valoresmorales.net/2015/02/valores-en-una-empresa/>

Delgado, S., & Ena, B. (2011). *Recursos Humanos* (4a. ed.). Madrid, España: Paraninfo S.A.

Ecuador Legal. (10 de enero de 2016). EcuadorLegalOnLine. Recuperado el 11 de mayo de 2016, de Su asesor legal especializado: <http://cdn.ecuadorlegalonline.com/wp-content/uploads/2016/01/tablas-salarios-minimos-sectoriales-2016.pdf>

García, E. (s/f). *Manual de servicio para restaurantes y hoteles*. Recuperado el 29 de noviembre de 2015, de <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/5/manual-servicio-restaurantes-hoteles-27165-completo.pdf>

Gonzales, H., Benavente, J., Pérez, V., García, M., & Atausinchi, R. (2009). *Manual de Calidad Turística para Restaurante*. Recuperado el 09 de noviembre de 2015, de <https://drive.google.com/a/udlanet.ec/file/d/0B9hU47NifOWPejNwanQxWnJIV00/view>

Gonzales, H., Benavente, J., Pérez, V., García, M., & Atausinchi, R. (2009). *Manual de Calidad Turística para establecimientos de hospedaje*. Recuperado el 09 de noviembre de 2015, de <https://drive.google.com/a/udlanet.ec/file/d/0B9hU47NifOWPVkQ3X1IUOVRlaVk/view>

HealthWorks Medical Group. (2016). *U.S. HealthWorks Medical Group*. Recuperado el 21 de enero de 2016, de Physical Abilities Testing: <http://www.ushealthworks.com/Services/Physical-Occupational-Therapy/Physical-Abilities-Testing.html>

Honestidad Significados. (2013). Significados. Recuperado el 30 de noviembre de 2015, de <http://www.significados.com>

Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Cajero. Requisitos de Competencia Laboral*. Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2437.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Mesero. Requisitos de Competencia Laboral*. Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2440.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Cocinero Polivalente. Requisitos de Competencia Laboral*. Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2441.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Administrador de Restaurante. Requisitos de Competencia Laboral*. Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2436.pdf>

Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN. (10 de octubre de 2006). *Turismo. Posillero. Requisitos de Competencia Laboral*. Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2435.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de Censo Nacional Económico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo>. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional 2013 - 2017*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios afines*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/MBP_MANIPULACION_DE_ALIMENTOS.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (s/f). *Manual de Buenas Prácticas de Manipulación*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de Dirigido a empresarios, administradores y empleados de restaurantes: http://www.ainchile.cl/docs/Buenas_practicas_restaurantes.pdf

Noboa, G. (04 de noviembre de 2002). *Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015, de <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>

Observatorio medioambiental de la pequeña y mediana empresa de las Islas Baleares. (s/f). *Buenas prácticas para trabajadores del sector turístico*. (R. Comas, A. Ferragut, A. Llauger, A. Morro, D. Ramon, & M. Rayó, Edits.) Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de Cocina, restaurante y bar: http://www.biotur.es/docs/bares_y_cafeterias.pdf

poraqui.net. (19 de diciembre de 2013). *Portal de turismo y hostelería*. (poraqui.net, Productor) Recuperado el 01 de diciembre de 2015, de lito: <http://www.poraqui.net/glosario/lito>

Posadas. (2010). *Dirección de Seguridad e Higiene Alimentaria*. (Secretaría de Calidad de Vida, Productor) Recuperado el 07 de diciembre de 2015, de La Cadena de Frío, elemento clave de seguridad alimentaria: http://www.seguridadalimentaria.posadas.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=83%3Acadenafrio&catid=20%3Ainformacionelboradores&Itemid=2

Real Academia Española. (2015). *Real Academia Española*. Recuperado el 30 de noviembre de 2015, de Diccionarios: <http://www.rae.es/>

Respeto Significados. (2013). Significados. Recuperado el 30 de noviembre de 2015, de <http://www.significados.com>

Romero, I., & Scherer, O. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México D.F., México: trillas.

Senlle, A., & Vilar, J. (1996). *ISO 9000 en empresas de servicios*. Barcelona, España: Ediciones 2000 S.A.

Universidad Técnica Particular de Loja. (s/f). *Buenas Prácticas de Manufactura en Restaurantes, Catering Service y más Centros de Procesamiento de Alimentos*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015, de <http://utpl.edu.ec/sites/default/files/educacioncontinua/Buenas-Practicas-Manufactura-Restaurantes.pdf>