



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA  
EL RESTAURANTE BAMBAO UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO”

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

Profesor Guía  
MSc. Caroline Frey

Autor  
Ana Cristina Cárdenas Crespo

Año  
2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Caroline Frey

MSc. Administración de Empresas y Turismo

C.I. 091087475-9

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Ana Cristina Cárdenas Crespo  
C.I. 010449979-3

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, Susana y Patricio por ese apoyo incondicional, a mis hermanos Andrea y David que siempre están conmigo cuando los necesito. A todos y cada uno de mis profesores que me acompañaron durante toda la carrera, un agradecimiento especial a Caroline mi tutora que me supo guiar y apoyar en el proceso de titulación.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación  
a mis padres y hermanos.  
Los amo.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación está enfocado en el diseño de un plan de mejora de calidad en el servicio para el restaurante BamBao ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito. En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, el que contiene información pertinente y relevante sobre el tema a desarrollarse, la misma que nos ayudará con la realización del proyecto.

En el segundo capítulo se lleva a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, donde se reúne datos primordiales sobre el establecimiento, como localización, misión, visión, objetivos empresariales, organigrama, ventaja competitiva y perspectiva del cliente.

En el tercer capítulo se elabora un análisis de procesos o mapa de procesos actual llamado también *blueprint*, en el cual se identifican las áreas de análisis, se describen los procesos de servicio por área, se listan los incidentes críticos y sus posibles errores y se crea el FODA cruzado.

En el cuarto capítulo se plantea la propuesta y planificación de mejoras, mediante la creación de objetivos y política de calidad de la empresa, se define metas e indicadores de calidad, se reestructura el organigrama y se delegan responsabilidades, se realiza el mapa de procesos optimizado y las estrategias de medición, análisis y mejora.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta de intervención, con estrategias de formación, capacitación y presupuesto para el desarrollo del proyecto.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación.

## ABSTRACT

This degree work is focused on designing a plan to improve the service quality for BamBao restaurant, located in the Metropolitan District of Quito. In the first chapter the theoretical framework is developed, which contains pertinent and relevant information on the subject to be developed, it will help with the project.

The second chapter conducts an analysis of the current situation of the company, where primary data of the establishment is recollected, such as location, mission, vision, business goals, organizational structure, competitive advantage and customer perspective.

In chapter three a processes analysis is made or a map of current processes also called blueprint, in which an analysis area are identified, the service processes area described and prepared, critical incidents and possible errors are listed and a SWOT cross analysis is created.

In chapter four the proposal and planning improvements arises, by creating goals and quality policies and quality indicators define the organizational restructure and responsibilities are assigned, optimized map processes are performed, strategies and measurement, also analysis and improvement.

The proposed intervention is presented, education, training strategies and budget for the project in the chapter five.

Finally, conclusions and recommendations are presented in the project.

## ÍNDICE

a. INTRODUCCIÓN.....	1
b. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	2
c. METODOLOGÍA .....	3
d. JUSTIFICACIÓN.....	3
1. CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....	5
2. CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	12
2.1 LOCALIZACIÓN.....	12
2.2 CAPACIDAD INSTALADA .....	12
2.3 MISIÓN .....	12
2.4 VISIÓN.....	12
2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES .....	12
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	13
2.7 VENTAJA COMPETITIVA (ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA).....	15
2.8 ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	17
2.8.1 PERFIL DEL CLIENTE DEL ESTABLECIMIENTO.....	17
2.8.2 BREVE ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.....	18
3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DE PROCESOS – MAPA DE PROCESOS ACTUAL (BLUEPRINT).....	19
3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE ANÁLISIS .....	19



3.2	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO POR ÁREA.....	20
3.2.1	Distribución física actual del restaurante, área de servicio .....	21
3.3	LISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS Y POSIBLES SOLUCIONES.....	21
3.3.1	POSIBLES ERRORES .....	21
3.3.2	POSIBLES SOLUCIONES .....	22
3.4	FODA.....	23
3.5	FODA CRUZADO (MATRIZ CAME) .....	24
4.	CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORAS – PLANIFICACIÓN DE MEJORAS .....	26
4.1	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS .....	26
4.2	POLÍTICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA .....	27
4.3	DEFINICIÓN DE METAS/INDICADORES DE CALIDAD .....	27
4.3.1	Metas para con el cliente.....	27
4.3.2	Metas para los empleados.....	27
4.3.3	Metas con el establecimiento.....	28
4.3.4	Metas de mejora continua .....	28
4.4	COMUNICACIÓN INTERNA (DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES – REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA .....	28
4.5	MAPA DE PROCESOS OPTIMIZADO .....	30
4.5.1	DISTRIBUCION FÍSICA CORRECTA DEL LOCAL.....	31
4.6	ESTRATEGIA DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA .....	32

5. CAPÍTULO V PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	33
5.1 ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN .....	33
5.1.1 ÍNDICE DEL MANUAL DE CALIDAD .....	33
5.1.2 PROPUESTA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	34
5.2 PRESUPUESTO DE INTERVENCIÓN.....	35
5.2.1 PRESUPUESTO DE MEJORAS .....	35
5.2.2 CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN .....	37
CONCLUSIONES .....	38
RECOMENDACIONES .....	39
REFERENCIAS .....	40
ANEXOS .....	43

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Benchmarking .....	15
Tabla 2. FODA .....	23
Tabla 3. FODA cruzado.....	24
Tabla 4. Presupuesto de intervención total .....	35
Tabla 5. Presupuesto de personal contratado.....	35
Tabla 6. Presupuesto de diseño de manual de calidad.....	36
Tabla 7. Presupuesto de capacitaciones.....	36
Tabla 8. Cronograma de intervención .....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural actual .....	13
Figura 2. Mapa de ubicación de la competencia. ....	17
Figura 3. Blueprint actual de la empresa, área de servicio.....	20
Figura 4. Distribución física del local .....	21
Figura 5. Organigrama estructural optimizado .....	28
Figura 6. Blueprint optimizado de la empresa, área de servicio .....	30
Figura 7. Distribución física correcta del local .....	31

## **a. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad los sectores hotelero, turístico y de alimentos y bebidas en conjunto son una de las mayores fuentes de ingreso para el país, estos están ubicados en el tercer puesto en la economía (Ministerio de Turismo, 2015), sin embargo, aún existe un retraso en el desarrollo de dichas actividades para poder cumplir las expectativas y satisfacer a los clientes tanto nacionales como extranjeros.

La calidad en el servicio y en los productos, juega un papel fundamental en el crecimiento y progreso de los sectores mencionados; ya que es una de las cualidades fundamentales que la mayoría de consumidores buscan cuando adquieren o utilizan un servicio. Cabe mencionar que es justamente el déficit de calidad lo que genera inconvenientes a dichas industrias, pues al no contar con personal altamente capacitado y preparado para poder brindar al consumidor el servicio que estos buscan y se merecen, la empresa puede perder prestigio y popularidad.

El 64% que comprende actividades turísticas se dedica solamente a servicios de alimentos y bebidas (Empresa Publica Metropolitana Quito Turismo, 2013), lo que demuestra una gran competencia en el mercado, ahí es cuando los distintos establecimientos deben estar constantemente buscando la mejora continua para con sus clientes, debido a que se convierten en el activo más importante que tiene una empresa.

Pueden existir diferentes percepciones sobre calidad, pero esta nace a partir de la necesidad y competencia de las empresas, al querer destacar y sobresalir dentro de su campo industrial. Uno de los factores principales que se relaciona directamente en la búsqueda de calidad, es el precio del servicio, la sociedad hoy en día, asocia el costo con los beneficios que se pueden obtener. Es importante mencionar que actualmente existen lineamientos para establecer estándares para que los establecimientos puedan mejorar y ofrecer a sus clientes permanentemente prestaciones y productos que excedan sus expectativas.

La mayoría de extranjeros y visitantes nacionales esperan atención y productos de calidad, siendo esencial el cuidado, la consideración y cortesía que la empresa otorga al momento de atender a un cliente; de esta manera, el usuario percibe que está realizando una buena inversión de su dinero al quedar totalmente satisfecho con lo que la compañía le brinda. Es por esto que es fundamental capacitar a todo el equipo de trabajo dentro del sector de alimentos y bebidas, para lograr superar los intereses y aspiraciones de los consumidores de los establecimientos. Hoy en día, hay varias certificaciones de calidad que los establecimientos pueden adquirir, no solo les ayuda a distinguirse de las demás entidades, compañías, restaurantes, hoteles, sino también a ser reconocidos en el mercado, siempre y cuando se cumplan las normas de las mismas.

El establecimiento BamBao es un restaurante con una idea innovadora, creado especialmente para motivar a las personas de todas las edades a consumir alimentos sanos y frescos, bajos en grasa, sin carnes ni salsas procesadas, acompañados de jugos naturales. Dirigido especialmente para gente que cuida su alimentación y su cuerpo, donde también se pueden encontrar opciones para veganos y vegetarianos, una tendencia que va en crecimiento (Sánchez, 2015).

## **b. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un plan de mejora de calidad en el servicio para el restaurante BamBao ubicado en la ciudad de Quito, con la finalidad de mejorar los procesos a través de herramientas, objetivos de organización y cumplimiento de responsabilidades.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar la situación actual del establecimiento y realizar un análisis situacional del establecimiento.
- Crear un mapa de procesos o *blueprint* actual.

- Plantear una propuesta de mejoramiento en el servicio o *blueprint* optimizado.
- Fijar estándares y procedimientos de calidad en el servicio para el restaurante.

### **c. METODOLOGÍA**

El tipo de investigación escogida para el proyecto es la investigación descriptiva, como lo indica su nombre, su objetivo fundamental es describir por lo general características o funciones del mercado (Malhotra, 2008). Esta será cuantitativa y cualitativa, donde se reunirá información relevante y se tomarán en cuenta las características pertinentes para el diseño del plan de mejora de calidad en el servicio del restaurante BamBao.

### **d. JUSTIFICACIÓN**

El establecimiento de alimentos y bebidas BamBao se ha visto en la necesidad de realizar un plan de mejora de calidad en el servicio en búsqueda de no solamente proveer a sus consumidores un producto de alta calidad, sino también de dar un servicio excepcional para cada uno de ellos. Al ser un restaurante nuevo en el mercado, está detrás de una mejora continua, debido a que es esencial llegar a sus consumidores y sobre todo fidelizarlos con el establecimiento. BamBao también desea invitar a todas las personas a que consuman y se alimenten de una manera sana y buena para su salud. Su afán como toda empresa es atraer a más consumidores y darse a conocer como uno de los mejores restaurantes de comida rápida saludable en el mercado.

Se cumplirá de acuerdo al:

Plan Nacional del Buen Vivir, con el Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva. Política 10.3: Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios. Lineamiento a: fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo (SENPLADES, 2013).

Y con la línea de investigación de la Universidad de las Américas en conjunto con la Escuela de Hospitalidad y Turismo “creación y mejora continua de empresas turísticas”.



## 1. CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Actualmente, a nivel mundial se puede evidenciar que existe un incremento de enfermedades crónicas relacionadas con la nutrición, debido a los malos hábitos alimenticios que presenta la población desde la etapa infantil hasta la vejez. Esto genera preocupación en la sociedad y fomenta a un grupo determinado de personas a cambiar dichos hábitos e iniciar a consumir alimentos sanos que beneficien su salud, cabe mencionar que hoy en día el consumidor encuentra muchos avisos y advertencias sobre los productos que son dañinos o no para la salud. *Food Navigator* junto con *Quality Assurance and Food Safety* indican que el 34% de personas asegura tener una dieta sana, cifra va en aumento con el paso del tiempo y la nueva tendencia de consumir alimentos saludables y frescos es liderada por las nuevas generaciones (Ainia, 2015).

En el país en el año 2013, cerca de 15.393 personas murieron a causa de enfermedades como diabetes, hipertensión, enfermedades cerebrovasculares e isquémicas del corazón, según cifras registradas en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el sobrepeso se duplicó 104% en las últimas décadas y según encuestas realizadas el 62% de personas entre 20 y 60 años, sufren de sobrepeso en la actualidad (El ciudadano, 2015). Debido a esto se ha visto un incremento en el mercado internacional de alimentos y bebidas saludables, en el que los productores reducen la cantidad de ingredientes nocivos para la salud, y los consumidores muestran un cambio en su estilo de vida (Ministerio de Comercio Exterior, 2012).

En Ecuador, se cree que la colocación del “semáforo” nutricional ha generado un cambio de hábitos en la alimentación del consumidor, además muchos establecimientos de comida rápida, han modificado sus menús para ofrecer alimentos más saludables, lo cual demuestra que la tendencia sigue en crecimiento (El Telégrafo, 2015).

Existen alrededor de 12.087 establecimientos entre alojamientos y servicios de comidas en la provincia de Pichincha (Instituto Nacional de Estadísticas y

Censos, 2015), donde el 64% que comprende actividades turísticas se dedica solamente a servicios de alimentos y bebidas (Empresa Publica Metropolitana Quito Turismo, 2013).

El consumo de alimentos y bebidas se relaciona directamente con las actividades de restauración, las mismas que se dan lugar en establecimientos equipados, preparados, dirigidos y organizados por personas, sin dejar atrás la existencia de un conjunto de servicios complementarios primordiales en dicha actividad. El sector de restauración o *food service* se dedica principalmente a la elaboración, venta, servicio de comidas y bebidas (Castellano, 2012).

Es importante mencionar que los restaurantes deben sostener una organización adecuada, es decir, una planificación y control en todas las actividades que conlleva esta clase de establecimiento, para determinar no solo un correcto servicio sino un servicio de calidad (Castellano, 2012).

Isabel Castellano menciona que para la optimización del servicio según el tipo de restaurante, se debe tomar en cuenta que el local tenga adecuadas instalaciones, equipamiento, utensilios, maquinaria, estas deben estar en buen estado y con mantenimiento para su correcto uso, que el establecimiento cuente con todos los materiales para la realización óptima de los productos y servicios de modo que no se quede sin stock (2012).

Existe diversos tipos de restaurantes, en este caso mencionaremos los restaurantes de comida rápida o fast food, se basan en ofrecer un servicio de rapidez al momento de servir la comida, se puede degustar en el propio establecimiento o no. Posee una oferta gastronómica menor y fácil de elaborar, son solo tres o cuatro productos base que se combinan junto a otros de acompañamiento, sus especialidades no son muy variadas y se usan métodos de cocinado elemental como: fritura, horneado, asado o parrilla y su menaje para el servicio muchas veces es de un solo uso (Castellano, 2012).

Cabe recalcar que es fundamental en el servicio de restauración una buena relación con el cliente, es decir, brindar un excelente trato así como en cualquier tipo de venta; asumir la responsabilidad de los servicios prestados es

muy importante, al igual que informar al cliente acerca de las ofertas gastronómicas, precios, descuentos y promociones, la adecuada atención a los clientes debe ser con educación y con lenguaje formal, se debe realizar publicidad de los servicios y preservar la intimidad del cliente (Castellano, 2012).

D. Besterfield menciona que el servicio se define como un conjunto de tareas para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes. El servicio se convierte en un factor de suma importancia, tiene un compromiso con el consumidor que es dar los recursos necesarios para efectuar completamente la misión que se espera que tenga el servicio o producto durante su período de vida. Si existen problemas con el servicio o el producto, estos se deben rectificar inmediatamente para evitar inconvenientes y si se da un servicio con rapidez, el cliente queda satisfecho (2009).

En relación a lo referido, debemos tener en cuenta que cuando brindamos servicios no siempre son productos tangibles, por lo que cabe mencionar la importancia de la herramienta de las cuatro "C" del mercado: **cliente, comodidad, comunicación y costo**

Cliente: es la persona que a través de un servicio o producto ofrecido por una empresa desea satisfacer completamente sus necesidades. Se busca principalmente elaborar un producto y/o servicio que cumpla con las necesidades, para satisfacerlo y convertirlo en un cliente leal a la empresa.

Comodidad: es todo lo que se le provee al cliente para satisfacerlo.

Comunicación: es el anuncio y la publicidad que se da del servicio o producto para informar e inducir al consumidor, junto con medios que atraigan a más clientes a un costo menor y que convenza al cliente a que consuma el producto o servicio que se ofrece.

Costo: es lo que se destina para elaborar el servicio o producto y que debe atraer con su precio al cliente. No debe superar el precio que pueda pagar el consumidor y debe parecerle que es justo. La selección y capacitación de los

empleados en lo que se refiere a calidad en el servicio es indispensable, debido a que hace ver el valor del servicio o producto mayor al precio y de seguro el cliente se volverá fiel a la empresa (Prieto, 2010).

Al utilizar esta herramienta en la búsqueda de éxito empresarial, se puede mejorar la relación que se establece con el cliente, a través de la comunicación y conexión con el mismo, demostrando mayor preocupación por la satisfacción de sus necesidades, que por el producto en sí. Para la satisfacción del cliente se necesita una adecuada administración de la calidad total (TQM, Total Quality Management). Es una filosofía y un conjunto de principios que constituyen la base de una organización en mejora continua. Es el empleo de métodos cuantitativos y de recursos humanos para optimizar todos los procesos en una empresa, y para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas del cliente, ahora y en el futuro (Besterfield, 2009).

Los clientes son el activo más importante de las empresas y lo que ellos buscan principalmente es un buen servicio o producto al adquirirlo. La calidad es un proceso de transformación que involucra a cada una de las partes que conforman una organización en torno a los valores, las actitudes y los comportamientos que benefician a los clientes de la empresa (Prieto, 2010).

En la actualidad, la mayoría de empresas que inician su negocio, buscan destacar en medio de la sociedad, pues a través de la aceptación de sus clientes, logran obtener ganancias, beneficios y éxito total. Uno de los factores fundamentales para conseguir renombre empresarial y fidelidad de los consumidores es la calidad (Juran, 2001).

Cada día es más claro que la riqueza se genera a partir de intangibles como el conocimiento y la información; y de ellos se derivan aspectos como: liderazgo, mejora de calidad y la productividad, conocimiento del cliente, logística, alianzas entre empresas, distribución de productos y nuevas formas de hacerlos llegar a los clientes, así como innovación, investigación y desarrollo (Gutiérrez, 2014).

Entonces, ¿qué es calidad? Al tratar de definir calidad, encontramos que existen varios conceptos, teorías y percepciones de la misma; es por esta razón que cabe analizar algunas definiciones de ciertos especialistas:

Feigenbaum define la calidad en términos de satisfacción del cliente. Debido a las necesidades cambiantes de los clientes, la calidad es multidimensional y dinámica, mientras que Shewhart dice que la calidad tiene dos aspectos: el subjetivo que es lo que quiere el cliente y el objetivo que son características físicas o mensurables de los bienes o servicios. Deming por otro lado menciona que la calidad es multidimensional y debe definirse en términos de la satisfacción del cliente y que existen diferentes grados de calidad, dependiendo del cliente, en cuanto a Juran la define como idoneidad de uso y Crosby dice que va de acuerdo con la conformidad con los requerimientos y que es preciso definir la calidad para poder administrarla (Summers, 2006).

Cada experto manifiesta diferentes enfoques en cuanto a calidad se refiere; sin embargo, existen semejanzas y acuerdos al hablar de crear empresas eficientes, tomando en cuenta ciertas características como: definir quiénes son sus clientes, establecer cuáles son los factores que llevarán al éxito a la empresa para satisfacer las necesidades, los requerimientos y expectativas de los consumidores, la determinación de procesos adecuados que permitan brindar los productos y servicios, que satisfarán y superarán las necesidades, los diferentes requerimientos y expectativas de los clientes, el enfoque en la medición y mejora de los procesos, y finalmente, lograr que su administración se involucre y comprometa para alcanzar el éxito organizacional (Summers, 2006).

Cada uno de las características mencionadas, son fundamentales para lograr renombre empresarial, los mismos que están enfocados y relacionados con los beneficios del cliente, figura importante, pues es el protagonista de cualquier organización (Escobar y Mosquera , 2008). La función principal que realiza la calidad está ligada a una combinación de actividades, las cuales alcanzan la satisfacción y lealtad de los consumidores (Gryna, 2007).

Cabe mencionar también, que es esencial tomar en cuenta la competitividad empresarial, ya que cada una de las industrias busca posicionarse como la mejor, a través de diversas estrategias y métodos que llevan a cabo, con el fin de obtener eficacia y efectividad en sus servicios y prestaciones, superando posibles competidores. La búsqueda de la calidad en el servicio y/o producto nace a partir de la competitividad entre empresas, la cual es la capacidad de una empresa para brindar un producto y/o servicio mejor al de la competencia que le rodea (Gutiérrez, 2014).

W. Edward Deming pensador distinguido cuando se habla de Management y Calidad, reconocido por su filosofía de gestión la cual “permite alcanzar mayor calidad, productividad más elevada y una posición mucho más competitiva” (Office of Government Commerce, 2009), planteó el ciclo de Deming, el mismo que consta principalmente de cuatro etapas: planificar, hacer, verificar, actuar (OGC, 2009).

La implementación de este ciclo permite a las empresas una mejora continua y estable en sus productos y servicios, lo que genera menor competitividad, optimiza su productividad y aumenta la rentabilidad. El propósito del ciclo es una mejora continua y estable, donde se da una fase de consolidación que hace que el ciclo continúe su progreso (OGC, 2009).

En cuanto al diseño de un manual de calidad completo es importante tomar en cuenta los factores mencionados y a su vez estudiar y analizar el benchmarking de la empresa, siendo este un proceso que se utiliza en el ámbito de la gestión, específicamente la estratégica, en donde las empresas evalúan diferentes aspectos de los procesos en relación con la competencia, en su mismo sector (OGC, 2009).

A su vez es fundamental conocer el papel que desempeña el costo de calidad, en la implementación de un manual, pues “son los costos totales asociados al sistema de gestión de calidad y pueden utilizarse como medida de desempeño del sistema de calidad” (Gutiérrez, 2014, p. 22). Se dividen en costos hechos por el establecimiento para que sus productos sean de calidad y costos por no

tener calidad que son el resultado de un fallo en los procesos o productos. Se da la llamada mala calidad cuando se utilizan mal los recursos financieros y humanos, al no utilizar bien estos recursos el costo de calidad es mayor (Gutiérrez, 2014).

Existen cuatro propósitos principales orientados al cliente que toda empresa debe cumplir. Principalmente distinguir con precisión quiénes son sus consumidores, cuáles son sus necesidades y sus expectativas, de la misma manera crear productos y plantear procesos para cumplir estas, esto conlleva a analizar la medida en que se están cumpliendo dichas necesidades, finalmente, se debe rectificar los errores detectados e incluir la visión del cliente en la planeación estratégica en todas las áreas de la organización (Gutiérrez, 2014).

Se debe utilizar un sistema de gestión de calidad para poder llegar a la meta que son los clientes, este sistema es la combinación de elementos utilizados para vigilar y administrar los diferentes trabajos y labores que existen en una organización con relación a la calidad (Gutiérrez, 2014).

Los principios fundamentales que se deben manejar para una buena gestión de la calidad y que así las organizaciones lleguen al éxito con la plena satisfacción de sus clientes son: prioritariamente el enfoque hacia el cliente, el liderazgo correcto al gestionar el negocio, la participación proactiva del personal, el enfoque de la empresa basado en los diferentes procesos, el enfoque del sistema, la mejora continua, el enfoque basado en hechos y la relación con los proveedores (Gutiérrez, 2014).

## 2. CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 LOCALIZACIÓN

El restaurante BamBao se encuentra ubicado en las calles Turquía E10-56 y Avenida 6 de Diciembre, en el sector El Batán, parroquia Ñaquito, cantón Quito, en la provincia de Pichincha, Ecuador.

### 2.2 CAPACIDAD INSTALADA

Aforo del local: 22 personas.

Horario de atención: lunes a sábado de 11:30 am a 9:30 pm.

El restaurante provee un servicio casual o familiar al ser un establecimiento de comida rápida, el servicio es en línea, donde la comida se encuentra en mostradores y el cliente elige los alimentos que desea, tiene un servicio de self-service de bebidas ilimitadas, y servicio a domicilio mientras este dentro del área especificada (norte de Quito, próximamente se realizará en otros sectores), el servicio a domicilio se entrega en bicicleta (Calero, 2016).

### 2.3 MISIÓN

Pioneros en alimentar a las personas sanamente con comida rápida, deliciosa y nutritiva, con un concepto innovador e influencia de sabores asiáticos y africanos para ayudar a eliminar las excusas del mal comer (Calero, 2016).

### 2.4 VISIÓN

Liderar el mercado de comida rápida sana incluyendo opciones vegetarianas, veganas, libres de gluten, lactosa, fritos y grasas saturadas, utilizando ingredientes 100% orgánicos e insumos biodegradables y reciclables (Calero, 2016). Como sugerencia se debería plantear una visión que utilice años, para de esta manera poder medir si se logró cumplir los objetivos planteados.

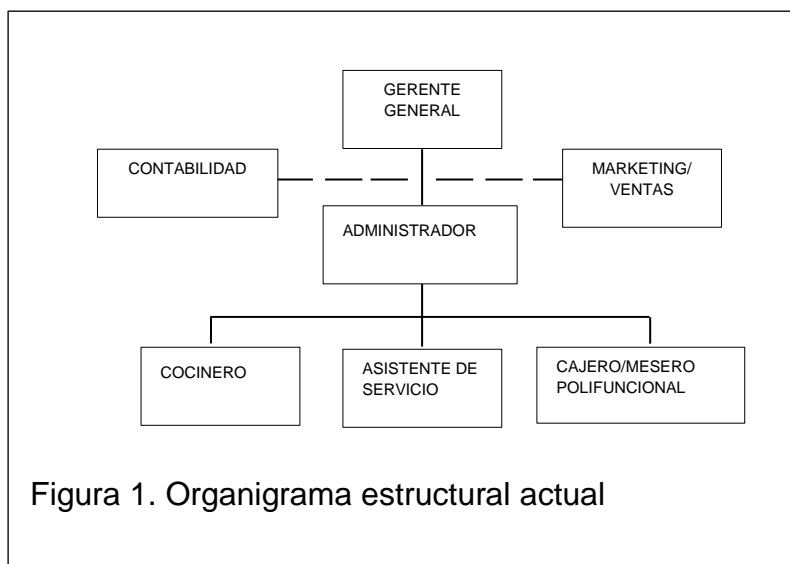
### 2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES

El restaurante BamBao no posee objetivos empresariales definidos por escrito, esto se tomará en cuenta para su posterior creación en el manual de calidad.



## 2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida, no obstante después de una entrevista al gerente general Luis Calero, mencionó que existen varias personas encargadas de diferentes áreas.



En el organigrama funcional, se detallan las diferentes responsabilidades y cargos que realiza el personal, son un total de cinco personas que constan en la nómina, la línea entrecortada indica que esas áreas no constan dentro de la nómina del restaurante, son contrataciones fuera del establecimiento.

- Gerente General: dirige, controla, planifica, organiza, coordina, analiza todos los pormenores de la empresa, además contrata al personal adecuado y delega funciones al mismo.
- Administrador: es la mano derecha del gerente general, está encargado de supervisar el trabajo de los diferentes empleados, además de estar en contacto con empresas con las que tienen convenios, con proveedores, contabilidad y marketing, diseño y ventas.
- Contabilidad: área que no consta en la nómina de la empresa, es contratada fuera de la misma, se encarga de realizar y llevar las cuentas al día de la empresa, así como presentar informes.
- Marketing y ventas: área que no consta en la nómina de la empresa, es contratada fuera de la misma, además de analizar a la competencia,

promociona a la empresa, realiza convenios y busca participar en diferentes eventos para dar a conocer a BamBao y su producto.

- Cocinero: encargado de la preparación de los alimentos, de la requisición de productos, además colabora en el área de servicio y limpieza.
- Asistente de servicio: se encarga de armar el pedido del cliente, al ser un servicio en línea, el cliente escoge los ingredientes que desea. Colabora con la limpieza del local.
- Cajero/mesero poli funcional: está encargado de recibir a los clientes, dar una introducción a los clientes nuevos sobre el producto ofertado, toma los pedidos y recibe el dinero, además ayuda a pasar los pedidos a los clientes, en la limpieza de mesas y el local.

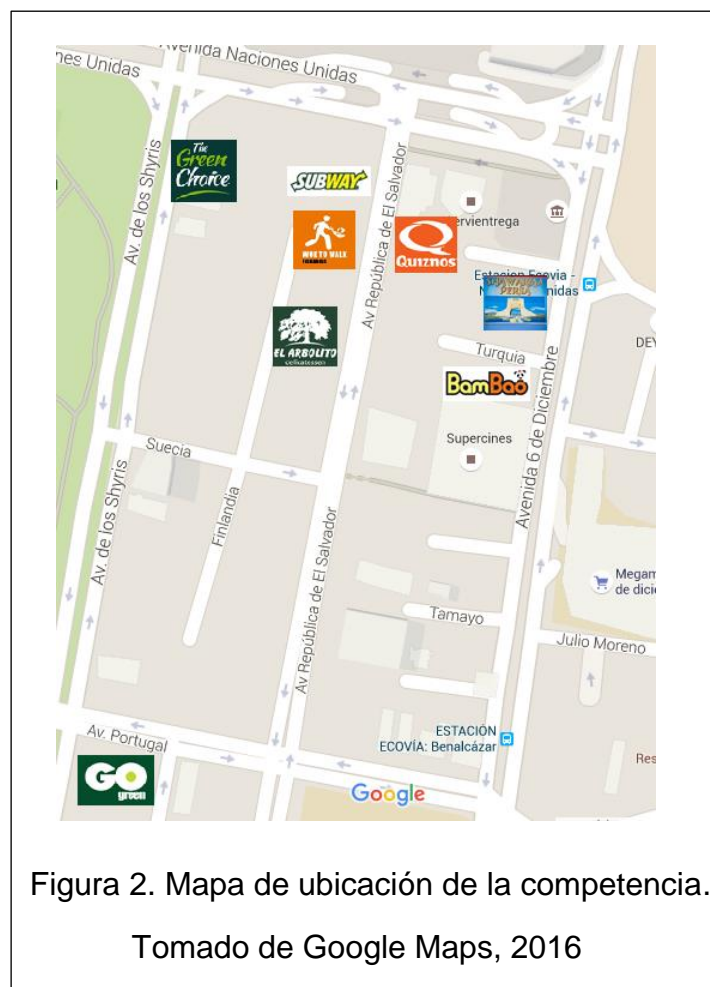
## 2.7 VENTAJA COMPETITIVA (ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA)

Benchmarking: “es una técnica de gestión para la mejora continua del rendimiento de una empresa” (OGC, 2009). Se analiza los diferentes servicios que ofrece la competencia, dentro del sector que está ubicado el establecimiento estudiado.

Tabla 1. Benchmarking

Establecimiento Variable								
Tipo de servicio	En línea	En línea	En línea	En línea	Pedido en caja y servicio a la mesa	Pedido en caja y servicio a la mesa	Servicio a la mesa	Servicio a la mesa
Variedad	No (solo sabores asiáticos y africanos)	Si	Si	No (solo comida asiática)	Si	Si	No (solo comida árabe)	Si
Producto más vendido	Combos	Subway del día	Ensaladas	Cualquier combinación	Beef Especial	Sanduche tradicional	Shawarma	Pastas
Opciones sanas	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
Opciones vegetarianas	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
Productos orgánicos	No	No	No	No	No	No	No	No
Agilidad tiempo	8-12 min	3-6 min	5-10min	5-10min	3-5 min	8-10min	5-10min	5-10min
Precio	\$4.50-7.00	\$2.00-9.25	\$4.00-11.50	\$5.50-7.50	\$4.50-10	\$3.90-6.50	\$2.50	\$4.25-12.30
Opciones de pago	Efectivo Tarjeta	Efectivo Tarjeta	Efectivo Tarjeta	Efectivo Tarjeta	Efectivo Tarjeta	Efectivo Tarjeta	Efectivo	Efectivo Tarjeta

Limpieza	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Decoración	No tiene colores de acuerdo al logo	Acorde a los colores del logo	Acorde a los productos y colores del logo	Acorde al tipo de comida asiática moderno	Acorde a los colores del logo y productos	Acorde a los colores del logo	No tiene	Ecológica
Promoción/Descuentos	Si	Si	No	No	No	No	No	No
Horarios de atención	Lun-Sáb 11:30 a 21:30	Lun-Dom 9:00 a 22:00	Lun-Dom 10:00 a 9:00	Lun-Sáb 12:00 a 20:30 Dom 11:30 a 17:00	Lun-Vier 7:00 a 23:00 Dom 8:00 a 22:00	Lun-Dom 7:00 a 24:00	Lun-Jue 11:00 a 23:00 Vier 11:00 a 12:00 Sáb 11:00 a 23:00	Lun-Vier 10:00 a 22:00 Dom 11:00 a 17:00
Parqueadero	No	No	No	No	No	No	No	Si
Servicio a domicilio	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si



El mapa de ubicación de la competencia nos indica que BamBao está rodeado de una gran cantidad de restaurantes, debido a que el sector es central y comercial.

BamBao a diferencia de los demás restaurantes, se dedica exclusivamente a ofrecer al consumidor alimentos sanos y saludables, sin procesar, sin gluten, sin grasas y sin azúcar con una combinación de sabores africanos y asiáticos, es decir, BamBao busca que las personas se alimenten de una mejor manera evitando comida que perjudique su salud.

## 2.8 ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

### 2.8.1 PERFIL DEL CLIENTE DEL ESTABLECIMIENTO

En cuanto al perfil del cliente de BamBao, L. Calero, gerente general y dueño del restaurante, menciona que aproximadamente 70% de sus clientes son mujeres y el 30% son hombres entre 18 a 40 años de edad, su target socio

económico está dirigido a medio, medio alto y alto. Principalmente acuden personas dedicadas al deporte, que siguen dietas, cuidan de su cuerpo, de su salud, vegetarianos y veganos (Calero, 2016). (Ver Anexo 3)

### 2.8.2 BREVE ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Mediante la aplicación de encuestas se pretende obtener información relevante para el análisis posterior acerca de la percepción del cliente en cuanto al servicio que ofrece el establecimiento. (Ver Anexo 1)

Los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas en su mayoría son favorables, podemos destacar que las personas que visitan BamBao tienen de 21 hasta 41 años edad. Califican la calidad y el sabor del producto como muy bueno, la limpieza del local y la higiene del personal como excelente. Ven la atención del personal como muy buena y destacan principalmente la amabilidad al atender al cliente. Todos concuerdan que la temperatura del producto es perfecta para consumir, la porción y tamaño del mismo es suficiente. A pesar de lo mencionado, la gente cree que el precio no es justo y que este es muy elevado, además que las personas esperan un promedio de 4 a 6 minutos para ser atendidas y les toma de 6 a 8 minutos entre pedir y recibir la comida. El tiempo aproximado de visita en el restaurante es de 20 a 25 minutos. Debido a esto, hubo comentarios negativos donde indican que el restaurante es muy pequeño, muchas veces los clientes no encuentran sitio para sentarse en horas específicas y los empleados se aturden al no poder brindar el servicio como es debido. (Ver Anexo 2)

### **3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DE PROCESOS – MAPA DE PROCESOS ACTUAL (BLUEPRINT)**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE ANÁLISIS**

El *blueprint* o mapa de procesos, es un diagrama o figura que muestra las diferentes técnicas o métodos con las que se desarrolla un servicio específico en un establecimiento.

El *blueprint* actual en este caso se va a realizar en el área de servicio, mediante el mismo, se busca analizar los diferentes procesos que se realizan en esta área, corroborando los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes, y con el cual se podrá verificar si existen errores en estos procesos.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO POR ÁREA

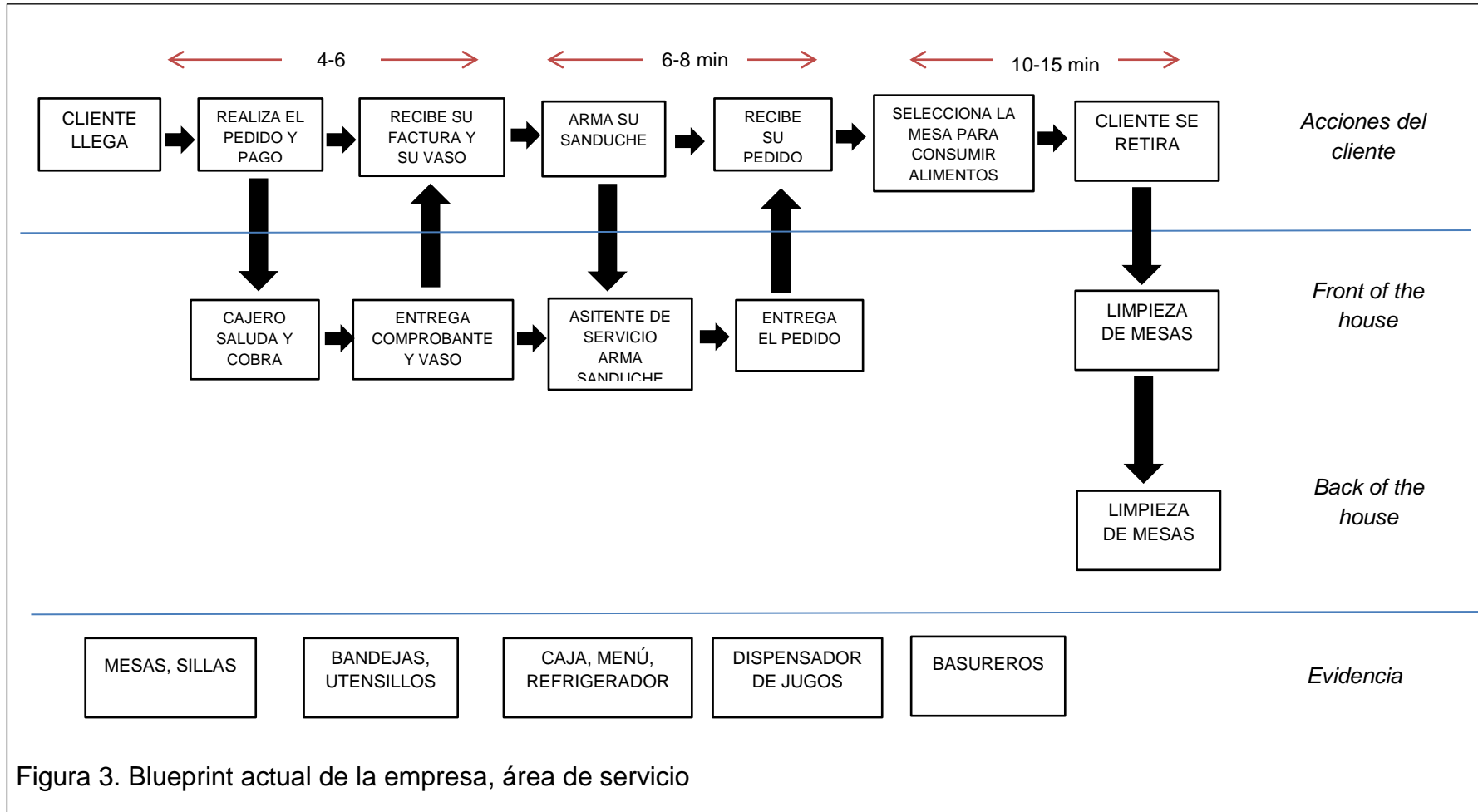
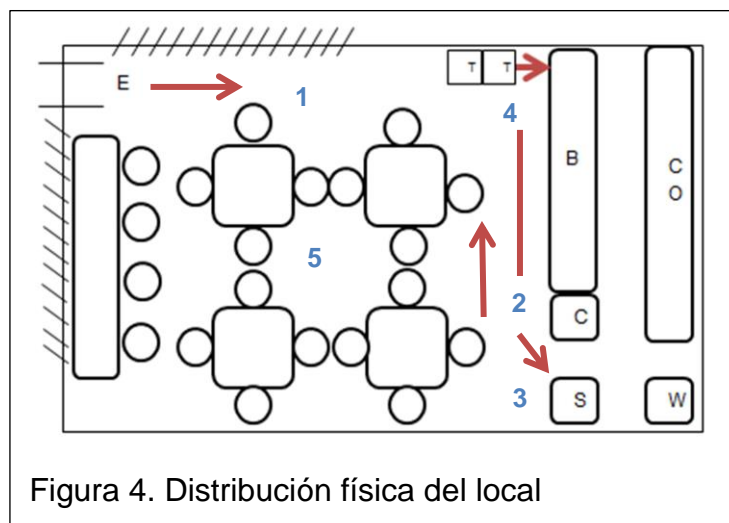


Figura 3. Blueprint actual de la empresa, área de servicio



### 3.2.1 Distribución física actual del restaurante, área de servicio



E: entrada  
 T: tachos de basura  
 B: barra (donde se arma el pedido)  
 C: caja  
 S: self service de jugos  
 CO: cocina  
 WC: baños  
 Los números y flechas rojas indican la trayectoria que debe realizar el cliente para realizar el pedido

El gráfico de la distribución física actual del local se realizó con el propósito de indicar la trayectoria que debe realizar el consumidor en el restaurante para realizar el pedido y pago en caja, armar su sánduche, rellenar su vaso de jugo, y finalmente buscar una mesa, existe un desorden evidente en el procedimiento, esto podría retrasar el servicio y la aglomeración de clientes, se pueden observar fotografías del local en el Anexo 4.

### 3.3 LISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS Y POSIBLES SOLUCIONES

Después de realizar el *blueprint* o mapa de procesos actual de la empresa, enfocado en el área de servicio, se pudo evidenciar claramente que existen falencias en el servicio brindado por el establecimiento. Es por esto, que a continuación se mencionan los posibles errores con sus respectivas soluciones.

#### 3.3.1 POSIBLES ERRORES

El cliente al llegar al restaurante no recibe la bienvenida, se dirige a la caja debido a que no tiene una previa explicación del servicio. Realiza su pedido y

pago en la caja, donde recibe un vaso el cual puede causar confusión en el cliente al no saber si primero dirigirse al dispensador de jugos para rellenar su vaso o ir al inicio de la barra donde arman su pedido (4-6 min). Se acerca al punto de inicio de la barra, donde escoge los ingredientes que desea en su sánduche. Mientras su sánduche es preparado, el cliente espera de pie frente a la barra hasta que terminen de armar su pedido y se lo entreguen (de 6-8 min). Se dirige a una mesa para poder comer cómodamente. (Debido al espacio reducido en el restaurante, muchas veces el cliente no encuentra sitio para sentarse, además no es fácil movilizarse por el mismo cuando este se encuentra lleno de gente, existe un choque entre mesas y sillas que podrían incomodar al cliente). La limpieza de las mesas es realizada por cualquier empleado del establecimiento.

### 3.3.2 POSIBLES SOLUCIONES

Dar una adecuada bienvenida al cliente, además dar una breve explicación sobre el producto de BamBao si el cliente es nuevo. Indicar al cliente cual es el proceso que se debería seguir en el restaurante, optimizaría el servicio. Una ubicación adecuada de la caja, la barra de servicio y el dispensador de jugos ayudaría para que el cliente pueda moverse por el restaurante sin dificultad. Delegar funciones específicas a cada uno de los empleados es ideal para que el restaurante funcione adecuadamente. El cajero al estar en contacto con el dinero no debería ocuparse de pasar los utensilios necesarios o pedidos al cliente. Agilizar la atención al cliente y la preparación del pedido del mismo, será esencial para que la persona no espere, ni pierda demasiado tiempo en el local y así evitar posibles aglomeraciones.

### 3.4 FODA

El FODA es una herramienta que ayuda a la empresa a analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del mercado que lo rodea.

Tabla 2. FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto innovador, introduciendo características nuevas a ideas existentes en el mercado.</li> <li>• Pionero en ofrecer comida rápida saludable.</li> <li>• Tiene opciones vegetarianas y veganas.</li> <li>• Está ubicado en un sector comercial.</li> <li>• Tiene convenios con empresas que promocionan el deporte.</li> <li>• Se ofrecen combos y un menú de almuerzo a un menor costo.</li> <li>• Tienen promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo en el mercado.</li> <li>• El local es muy pequeño.</li> <li>• Existen restaurantes de comida sana alrededor.</li> <li>• No dispone de estándares de servicio.</li> <li>• La gente no sabe de la existencia de comida rápida saludable.</li> <li>• Muy poco personal.</li> <li>• El personal no tiene funciones específicas dentro del restaurante.</li> <li>• No dispone de parqueadero.</li> <li>• Se pierde clientela al no tener espacio suficiente para los clientes.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en los hábitos alimenticios en las personas.</li> <li>• Tendencia vegetariana y vegana creciente.</li> <li>• Participación en eventos varios, así como deportivos y ferias como: PETZL Trail Plus, EPIC Training Ecuador, Duatlon de Quito – Xcross, El Grand Bazaar, Terrazónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe gran diversidad de restaurantes (competencia) en el sector.</li> <li>• Actual crisis económica que se vive en el país.</li> <li>• Desastres naturales.</li> </ul>

### 3.5 FODA CRUZADO (MATRIZ CAME)

El FODA cruzado permite a la organización formar estrategias, para mediante el uso de las fortalezas y oportunidades que tiene una empresa, hacer que las debilidades y amenazas sean menores.

Tabla 3. FODA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
O P O R T U N I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación al ofrecer comida rápida saludable hace que cada vez más personas cambien sus hábitos alimenticios y se alimenten mejor.</li> <li>• Su participación en diferentes eventos deportivos es esencial para dar a conocer su producto que es comida rápida saludable.</li> <li>• La tendencia vegetariana y vegana está en constante crecimiento, ofreciendo más de estas opciones, es la mejor manera de atraer a este segmento (Physicians Committee , 2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la participación en diferentes eventos, BamBao da a conocer su producto elaborado con ingredientes frescos, saludables, bajos en grasa, sin gluten ni preservantes y transmiten el concepto del restaurante.</li> <li>• A medida que la empresa va creciendo y se hace conocida en el mercado, en un futuro se podría ampliar el lugar.</li> <li>• Utilizar estándares de servicio y capacitar a los empleados.</li> </ul>

	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
A M E N A Z A S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El restaurante está ubicado en un sector altamente comercial, donde existe una gran variedad de restaurantes, sin embargo, BamBao debe seguir siendo conocido como el pionero en ofrecer comida rápida sana.</li> <li>• Dirigirse a un target exclusivo como los deportistas, gente que cuida de su salud y se alimenta sanamente, hace que se destaque de su competencia, el restaurante ofrece comida saludable con opciones veganas y vegetarianas.</li> <li>• Nuevas promociones para de esta manera atraer a más clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el local y mejorar sus instalaciones para evitar la pérdida de clientes.</li> <li>• Darse a conocer como restaurante de comida rápida sana, hará que las personas cambien la perspectiva sobre lo que es comida rápida y de esta manera atrae a más clientes.</li> <li>• Contratar más personal si es necesario y delegar funciones específicas a cada uno.</li> </ul>

## **4. CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MEJORAS – PLANIFICACIÓN DE MEJORAS**

### **4.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

Al plantear objetivos se busca cumplir con una finalidad propuesta, el proyecto se enfoca en obtener una mejora en el establecimiento en cuanto al servicio.

Los objetivos planteados son los siguientes:

- Distribuir de mejor manera los elementos físicos del local para una mejor circulación de las personas.
- Tener un adecuado mantenimiento de los equipos e instalaciones del local.
- Motivar a los empleados para que crezcan laboralmente y mejoren cada día, dando un excelente servicio a los clientes mediante capacitaciones periódicas.
- Designar a cada uno de los empleados funciones específicas para de esta manera optimizar el servicio dentro del establecimiento.
- Cumplir con las normas y principios básicos de higiene para el manejo de los alimentos en el restaurante.
- Instruir a los empleados sobre una adecuada higiene personal, el cuidado de su imagen y el correcto uso del uniforme.
- Destacar en el mercado a través del manejo de estándares de calidad en el servicio.
- Conseguir la lealtad y confianza del consumidor cumpliendo con lo que ofrece en BamBao.
- Mantener una constante mejora continua en todos y cada uno de los procesos realizados en el establecimiento.
- Evaluar la satisfacción del cliente mediante encuestas cada determinado tiempo.

## 4.2 POLÍTICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA

BamBao restaurante pionero en ofrecer comida rápida fresca y saludable, basa su política de calidad en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cada uno de sus clientes, ofreciendo un producto y servicio de excelencia el cual va acorde con el manual de calidad.

Junto con el equipo de trabajo correctamente capacitado y de acuerdo con las buenas prácticas de manufactura, se garantiza el cumplimiento de normas y principios básicos de higiene en la preparación de los alimentos, para de esta manera dar al cliente un servicio de calidad a cambio de su confianza y lealtad hacia el restaurante.

Mediante la mejora continua se logrará cumplir objetivos y metas establecidas en BamBao para la satisfacción plena de nuestros clientes.

## 4.3 DEFINICIÓN DE METAS/INDICADORES DE CALIDAD

Definir metas o indicadores de calidad servirá para cumplir propósitos a largo, mediano o corto plazo, las mismas que ayudarán a tener una mayor organización y mejora en el establecimiento.

### 4.3.1 Metas para con el cliente

Realizar cada determinado tiempo una evaluación de satisfacción al cliente a través de encuestas.

Implementar encuestas de satisfacción virtuales, motivando al cliente a llenar las mismas mediante promociones o sorteos de premios para las personas que llenen dichos cuestionarios.

Al finalizar el año 2016, disponer datos estadísticos que evalúen y ratifiquen la satisfacción del cliente.

### 4.3.2 Metas para los empleados

Cada uno de los empleados cumplirá una función específica dentro del restaurante.

100% de los empleados antes de finalizar el año 2016, han recibido capacitación para brindar un mejor servicio al cliente.

Cada seis meses los empleados del establecimiento acudirán a capacitaciones o cursos relacionados con el manejo adecuado del restaurante y satisfacción de clientes.

#### 4.3.3 Metas con el establecimiento

Distribuir correctamente los elementos físicos del restaurante para optimizar el espacio del local.

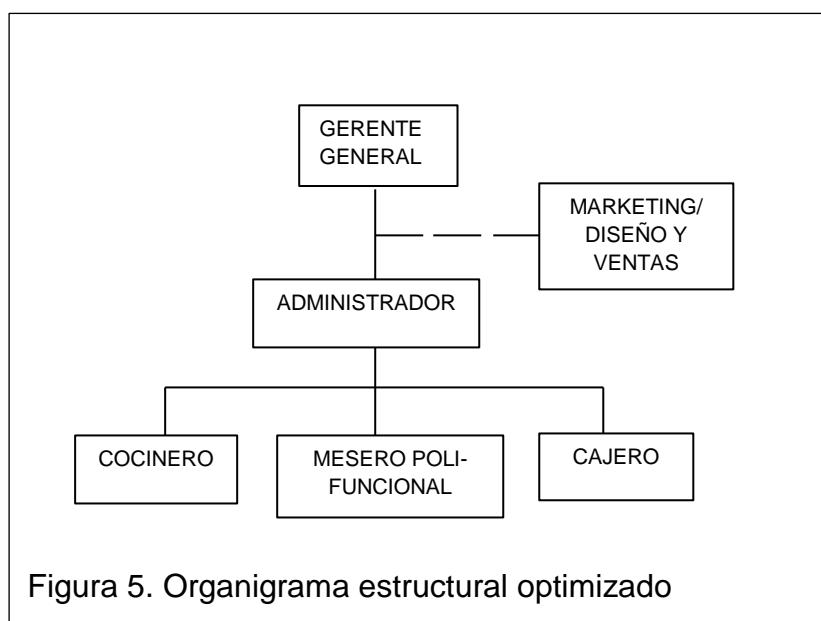
Realizar el mantenimiento de los equipos cada tres meses para evitar fallas en los mismos.

#### 4.3.4 Metas de mejora continua

Al finalizar el año 2016, BamBao cuenta con estándares de calidad en el servicio.

Todo el personal al finalizar el año 2016, conoce y aplica los estándares de calidad en el servicio.

#### 4.4 COMUNICACIÓN INTERNA (DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES – REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA





A continuación en el organigrama funcional reestructurado, se detallan los cargos y responsabilidades delegadas a cada uno de los empleados, un total de cinco, que conforman el establecimiento. El área de marketing, diseño y ventas, se representa con una línea entrecortada debido a que no se encuentra en la nómina de la empresa, es contratada fuera de la empresa

- Gerente General: dirige, controla, planifica, organiza, coordina, analiza todos los pormenores de la empresa, además contrata al personal adecuado y delega funciones al mismo.
- Administrador: mano derecha del gerente general, está encargado de supervisar el trabajo de los diferentes empleados y de la contabilidad del local, adquisición de suministros y productos, conjuntamente se encuentra en contacto con las diferentes empresas proveedoras y con las que sostienen convenios.
- Marketing, diseño y ventas, esta área representada con una línea entrecortada no se encuentra en la nómina de la empresa, se contrata fuera de la empresa, sin embargo, está encargada de promocionar al restaurante, del manejo y diseño de la marca BamBao y página web del establecimiento.
- Cocinero: encargado de la preparación de los alimentos, armar los pedidos de los clientes y de realizar la requisición de diferentes productos.
- Mesero poli-funcional: atiende y ayuda con los pedidos de los clientes, se encarga de la limpieza y acomodación de mesas.
- Cajero: responsable de recibir a los clientes, dar una breve introducción a los clientes nuevos sobre el producto ofertado, toma los pedidos y recibe el dinero.

#### 4.5 MAPA DE PROCESOS OPTIMIZADO

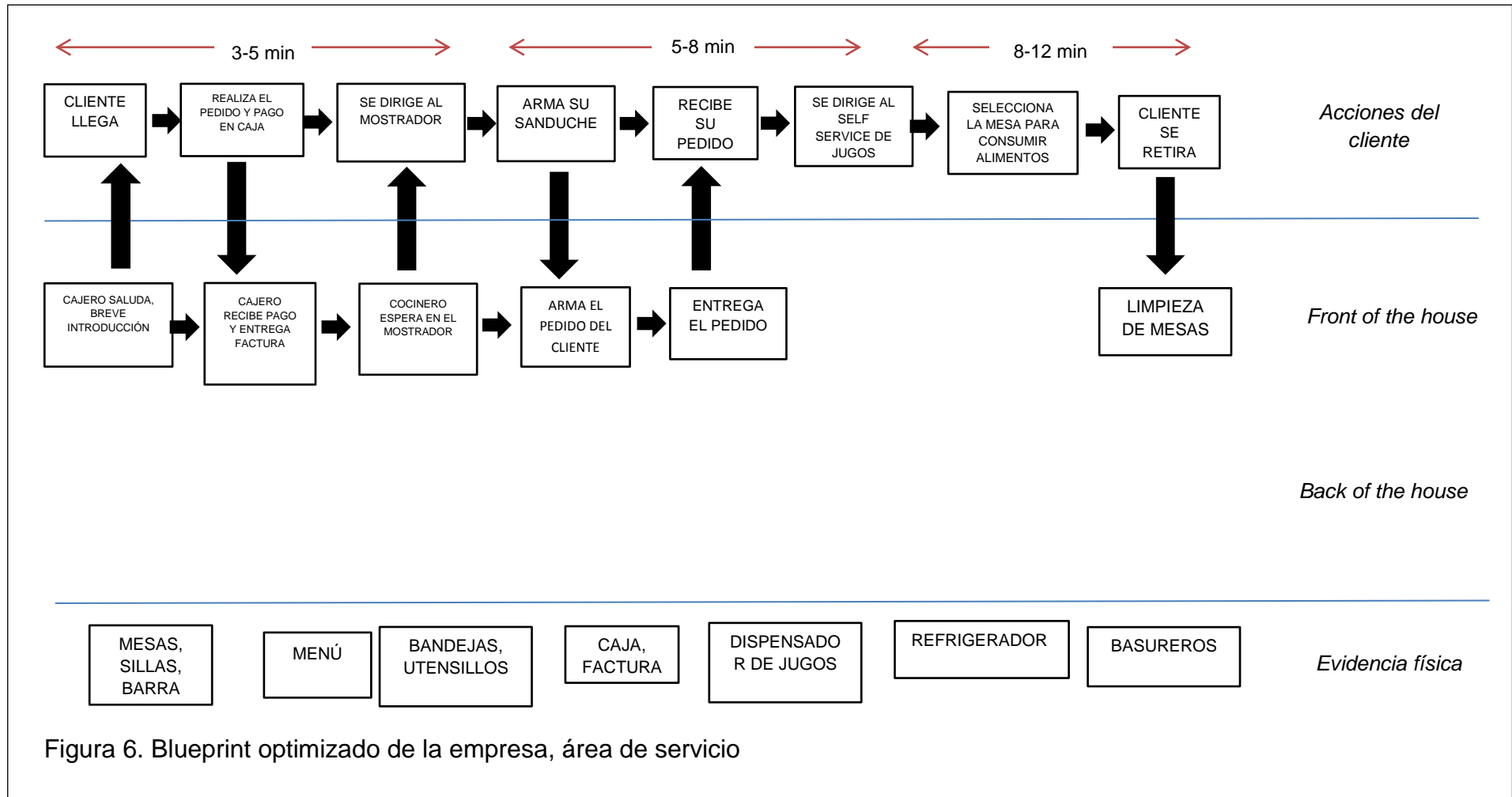
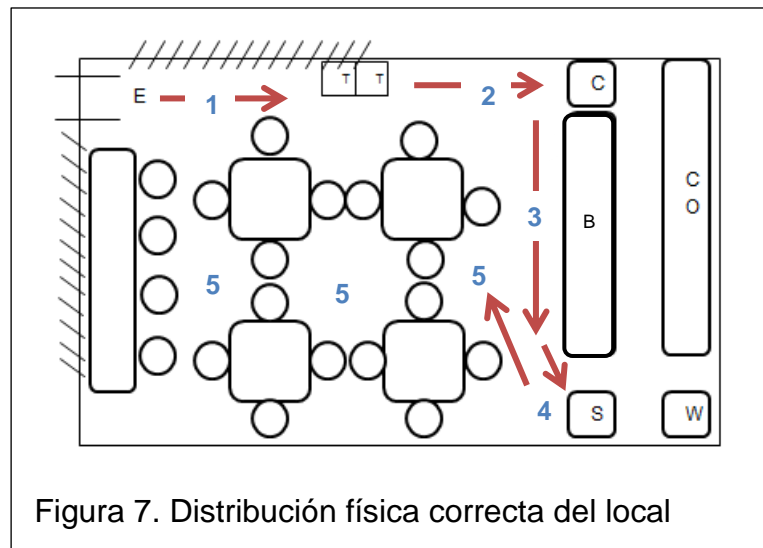


Figura 6. Blueprint optimizado de la empresa, área de servicio

El mapa de procesos optimizado nos muestra el flujo correcto de los clientes y empleados, el tiempo que debería ser empleado por cada uno para llevar sus funciones a cabo.

#### 4.5.1 DISTRIBUCION FÍSICA CORRECTA DEL LOCAL



E: entrada  
 T: tachos de basura  
 B: barra (donde se arma el pedido)  
 C: caja  
 S: self service de jugos  
 CO: cocina  
 WC: baños  
 Los números y flechas rojas indican la trayectoria que del cliente

Con una correcta instalación de los equipos del restaurante, existiría un mejor flujo de clientes, proporciona más comodidad y facilidad de movimiento dentro del establecimiento tanto para los empleados como para los clientes.

Los números indican el trayecto del cliente, donde 1 comienza en la entrada, 2 se dirige directamente a la caja y realiza el pedido, 3 arma el pedido en la barra y recoge la bandeja, 4 se dirige al autoservicio de jugos y finalmente, 5 elige la mesa para consumir el pedido sin obstaculizar a los clientes que llegan.

#### 4.6 ESTRATEGIA DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Para el cumplimiento de las metas mencionadas anteriormente, se aplicará estrategias de medición, análisis y mejora.

- Aplicación de encuestas a los clientes que visiten BamBao, de esta manera se evaluará el servicio dentro del restaurante. (Ver Anexo 1)
- Mediante el uso de la tecnología se hará la implementación de encuestas virtuales, a los clientes que realicen dichas encuestas, se les premiara con promociones, descuentos, regalos de esta manera se motiva al clientes a llenar las mismas.
- Evaluación y análisis de la encuestas semestralmente, con la finalidad de apreciar la percepción del cliente y plantear estrategias de mejora.
- Presentación de informes acerca del cumplimiento de las metas de calidad, realizadas por el administrador.
- Capacitaciones al personal sobre atención al cliente, buenas prácticas de manufactura, trabajo en equipo, para de esta manera contar con personal altamente capacitado.

## 5. CAPÍTULO V PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### 5.1 ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

#### 5.1.1 ÍNDICE DEL MANUAL DE CALIDAD

El manual de calidad busca el “desarrollo de estándares que permitan alcanzar los niveles deseados de calidad para así lograr la satisfacción del cliente. El manual de calidad debe trazar las políticas, los procedimientos y los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad” (Vinca, LLC, 2016).

Para una empresa poseer un manual de calidad es un factor muy importante en la actualidad, el manejo de estándares, procedimientos y normas en el establecimiento, le permite tener una mejor organización y control sobre el mismo, además perseguir la mejora continua para una plena satisfacción del consumidor.

A continuación, se propone el índice de los capítulos que se desarrollarán en el manual de calidad en el servicio para el restaurante BamBao.

Índice:

1. Introducción.
2. Misión.
3. Visión.
4. Filosofía.
5. Valores empresariales.
6. Objetivos empresariales.
7. Política de calidad.
8. Metas de calidad.
9. Organigrama estructural.
10. Organigrama funcional.
11. Responsables de la calidad.
12. Estándares y procedimientos del personal.
  - a. Normas laborales y de servicio al cliente.
  - b. Normas de higiene y de presentación.

- c. Normas de servicio.
  - d. Normas de horario de trabajo.
13. Estándares y procedimientos del establecimiento.
- a. Normas de infraestructura.
  - b. Normas de servicios higiénicos.
  - c. Seguridad y señalética.
  - d. Limpieza y desinfección de áreas.
  - e. Limpieza de servicios higiénicos.
14. Estándares y procedimientos de área de alimentos y bebidas.
- a. Normas de área de servicio.
  - b. Funciones.
  - c. Preparación previa al servicio.
  - d. Normas de menaje.
  - e. Proceso de servicio.
15. Herramientas.
- a. Elaboración de reportes.
  - b. Manejo de quejas y reclamos.
  - c. Elaboración de encuestas.
  - d. Ficha de limpieza (baños, cocina y comedor).
16. Referencias.

### 5.1.2 PROPUESTA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Se plantea una propuesta de formación y capacitación para el personal del restaurante BamBao. Los empleados incluidos los directivos, acudirán a capacitaciones periódicamente, con la finalidad de dar al cliente un servicio de calidad que pueda satisfacer sus necesidades y expectativas. Los temas a tratar en las capacitaciones serán los de mayor importancia para el manejo interno de un restaurante, estos incluyen: servicio al cliente, buenas prácticas de manufactura, trabajo en equipo. Se hará la contratación de un capacitador que acuda al restaurante o se inscribirá a los empleados en capacitaciones dictadas por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), la Cámara de Comercio de Quito o instituciones certificadas para dar dichas capacitaciones.

## 5.2 PRESUPUESTO DE INTERVENCIÓN

### 5.2.1 PRESUPUESTO DE MEJORAS

A partir de las necesidades que presenta el establecimiento, se establecerá a continuación el presupuesto estimado para la mejora de mismo. Se encontrará el presupuesto total de inversión y a continuación se detalla el mismo.

Tabla 4. Presupuesto de intervención total

<b>Presupuesto de intervención total</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo Total</b>
Personal contratado	\$40.00
Diseño del manual de calidad	\$600.00
Capacitaciones	\$585.00
<b>Total</b>	<b>\$1225.00</b>

Tabla 5. Presupuesto de personal contratado

<b>Personal Contratado</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Horas</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Electricista	1	\$20.00	\$20.00
Personal para reubicación de equipos	1	\$20.00	\$20.00
<b>Total</b>			<b>\$40.00</b>

Tabla 6. Presupuesto de diseño de manual de calidad

<b>Manual de Calidad</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Días</b>	<b>Costo Total</b>
Diseño del manual de calidad en el servicio del restaurante BamBao	30	\$600.00
<b>Total</b>		\$600.00

Tabla 7. Presupuesto de capacitaciones

<b>Capacitaciones</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Horas</b>	<b>Asistentes</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Estrategias enfocadas al servicio al cliente	10	3	\$120.00	\$360.00
Buenas prácticas de manufactura	12	3	\$75.00	\$225.00
<b>Total</b>				\$585.00

*Nota:* a las capacitaciones acudirá el personal encargado del área, incluido el gerente general y administrador del establecimiento. Ver Anexo 5.



### 5.2.2 CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN

Con el cronograma de intervención se busca organizar las actividades que se realizarán para la implementación de mejoras en el establecimiento, el tiempo estimado para completar dichas actividades propuestas anteriormente es de 18 meses detallados a continuación:

Tabla 8. Cronograma de intervención

ACTIVIDAD	MESES																	
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
Reubicación de equipos del local																		
Elaboración del manual de calidad																		
Capacitación al personal sobre servicio al cliente																		
Capacitación al personal sobre Buenas prácticas de manufactura																		
Implementación del manual de calidad al personal																		
Aplicación de encuestas a clientes																		
Análisis de resultados de encuestas																		
Evaluación																		
Aplicación de encuestas a clientes																		
Análisis de resultados de encuestas																		
Evaluación																		

## CONCLUSIONES

El diseño de un plan de mejora de calidad en el servicio para el restaurante BamBao ubicado en la ciudad de Quito, se elaboró para aportar positivamente con el establecimiento y corregir posibles errores que se hayan encontrado en los procesos del mismo, de esta manera se buscará brindar al cliente un mejor servicio.

Mediante un estudio de la competencia de BamBao en el sector en el que está ubicado, se pudo observar que el restaurante tiene una desventaja en cuanto al tiempo con el que se da el servicio, a comparación de su competencia BamBao toma más tiempo de lo normal y le perjudica, siendo este un restaurante de comida rápida.

El *blueprint* actual de la empresa indica efectivamente que existen errores en el proceso que se realiza en el área de servicio del restaurante, sin embargo, se ha establecido un *blueprint* optimizado que ayudará a mejorar dichos procesos los cuales se efectuarán con mayor eficacia y rapidez.

Los establecimientos de alimentos y bebidas deben contar con equipos e instalaciones correctamente ubicadas, no solo para la comodidad del cliente, sino para que también el personal pueda brindar un servicio adecuado sin tener inconveniente alguno.

El enfoque en la satisfacción de las necesidades de los clientes es primordial en establecimientos dedicados a alimentos y bebidas, siempre se debe buscar brindar un valor agregado y distinguirse de la competencia para superar las expectativas de los consumidores.

El personal debidamente capacitado y con funciones específicas delegadas, contribuirá y beneficiará al establecimiento, de esta manera se dará un servicio adecuado y óptimo a los consumidores.

Brindar un servicio de calidad siempre va a ser motivo para que el cliente se sienta seguro, tenga confianza en el servicio y/o producto que adquiere, que le

parezca que el costo beneficio es el justo, pero sobretodo convierte al consumidor en cliente leal hacia la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Debido al poco espacio que existe en el local de BamBao, se recomienda una inmediata reubicación de sus instalaciones y equipos para mejorar el flujo de clientes dentro del mismo, de esta manera se evita posibles congestiones en las diferentes áreas del establecimiento.

Motivar al personal a que asistan a diferentes capacitaciones relacionadas con el manejo del restaurante, debido a que no solo les aporta a su vida profesional, sino que ayuda a que tengan un mejor desempeño en su trabajo y cuando interactúan con el cliente.

Al delegar funciones específicas a cada uno de los empleados que conforman el equipo de trabajo del establecimiento, se evitan confusiones y conflictos entre los mismos, además con esto se optimiza el servicio, lo vuelve más rápido, ordenado y eficaz.

La aplicación de encuestas de satisfacción al cliente es primordial en un establecimiento de alimentos y bebidas, se las debe aplicar periódicamente, de acuerdo a las necesidades del restaurante, esto sirve para detectar errores en el servicio y así poder corregirlos inmediatamente.

Buscar permanentemente la mejora continua en el establecimiento, no solo beneficia al restaurante, sino también al equipo de trabajo y los clientes, hará que BamBao se destaque entre la competencia en cuanto a servicio y sea reconocido como una de los mejores restaurantes de comida rápida sana.

## REFERENCIAS

Ainia. (15 de julio de 2015). *Ainia centro tecnológico*. Recuperado el 02 de abril de 2016, de

<http://tecnoalimentalia.ainia.es/web/tecnoalimentalia/consumidor-y-nuevos-productos/-/articulos/rT64/content/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.

Besterfield, D. H. (2009). *Control de calidad*. México: Pearson Educación.

Calero, L. D. (5 de Abril de 2016). Información de BamBao. (A. Cárdenas, Entrevistador)

Castellano, I. (2012). *Procesos de servicio en restaurante*. Madrid: Síntesis.

El ciudadano. (2015). *El ciudadano*. Recuperado el 04 de abril de 2016, de El ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/comida-chatarra/>

El Telégrafo. (27 de julio de 2015). *El Telégrafo*. Recuperado el 02 de abril de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>

Empresa Publica Metropolitana Quito Turismo. (2013). *La experiencia del destino turístico Quito en Cifras*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2015, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito%20en%20cifras%202.pdf>

Escobar y Mosquera . (2008). *El marco conceptual relacionado con la calidad: Una Torre de Babel*. Cali, Colombia.

Gryna, F. (2007). *Método Juran Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw Hill Interamericana.

- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. México: Mc Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Juran, J. M. (2001). *Manual de Calidad*. Madrid, España: Mc. Graw Hill.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Comercio Exterior . (28 de 04 de 2012). *Pro Ecuador*. Recuperado el 01 de 04 de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- Ministerio de Turismo. (Marzo de 2015). *Principales Indicadores de Turismo*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2015, de <http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/BoletinesEstadisticos/TurismoReceptor/Boletines-estadisticos-reporte-mensual-de-turismo-receptor-marzo-2015.pdf>
- Office of Government Commerce. (2009). *Mejora Continua del Servicio*. Reino Unido: TSO.
- Prieto, J. E. (2010). *Gerencia del Servicio La clave para ganar todos*. Bogotá: Ecoe.
- Romero, I., & Scherer, O. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México D.F., México: trillas.
- Sánchez, D. (04 de Noviembre de 2015). Historia BamBao. (A. Cárdenas, Entrevistador)
- SENPLADES. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

Silva, P. E. (2007). *Sistema de Gestión de Calidad de Servicio*. Ecoe Ediciones Ltda.

Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.

Vinca, LLC. (2016). *Herramientas para sistemas de calidad ISO 9000*.

Recuperado el 15 de mayo de 2016, de Normas9000:

<http://www.normas9000.com/iso-9000-11.html>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. MODELO DE ENCUESTA



### Encuesta de satisfacción de cliente

La siguiente encuesta le tomará unos minutos de su tiempo, su opinión es de gran importancia y nos ayudará a mejorar y brindarle un mejor servicio. Gracias por su colaboración.

Edad \_\_\_\_\_

Marque con una X

Sexo: Femenino ( ) Masculino ( )

Consumo en local ( ) Para llevar ( )

En una escala del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 excelente.

Calidad en el producto 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Sabor del producto: 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Limpieza del local: 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Higiene del personal 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Atención del personal 5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

¿Qué es lo que más le impresionó de la atención del personal? \_\_\_\_\_

Espera de atención:

1-3 min ( ) 4-6 min ( ) 7-9 min ( ) 10-12 min ( ) más de 13 min ( )

Rapidez en el servicio (entre pedir y recibir la comida:

3-5 min ( ) 6-8 min ( ) 9-11 min ( ) 12-14 min ( ) más de 15 min ( )

Temperatura de los productos:

Congelado ( ) Frío ( ) Perfecta para consumir ( ) Muy caliente ( )

La porción/tamaño: Muy pequeño ( ) Suficiente/Normal ( ) Muy Grande ( )

¿Le pareció el precio justo para lo que consumió? Si ( ) No ( )

Si su respuesta es No, ¿por qué? \_\_\_\_\_

Su tiempo aproximado de visita fue:

5-10 min ( ) 10-15 min ( ) 15-20 min ( ) 20-25 min ( ) 25 min o más ( )

Otras observaciones:

---

---

---

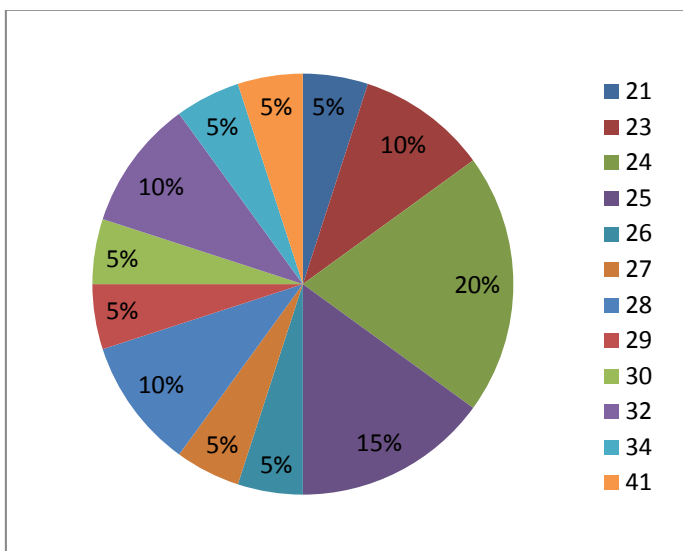


## Anexo 2. TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Se realizaron 20 encuestas a personas que visitaron previamente el restaurante BamBao.

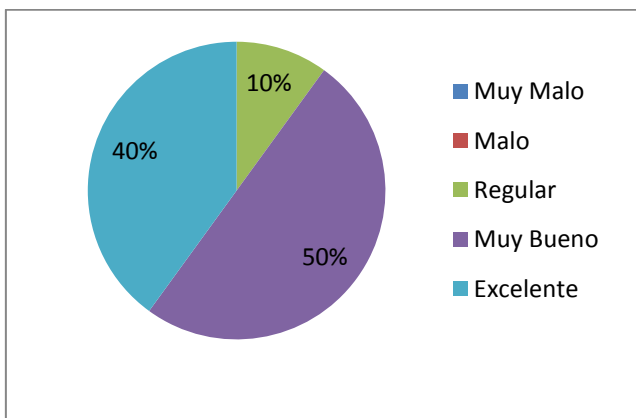
### 1. Edad:

Los clientes que deciden consumir en BamBao, son en su mayoría jóvenes y adultos, aproximadamente van desde los 21 hasta los 41 años.



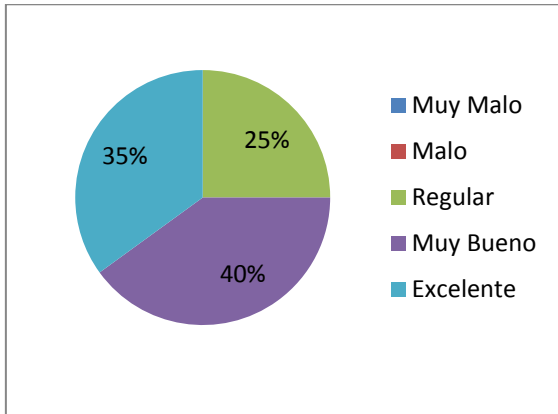
### 2. Calidad en el producto:

El establecimiento, goza de una buena aceptación, debido a que la mayoría de los clientes que acuden al establecimiento indican que la calidad del producto es muy buena.



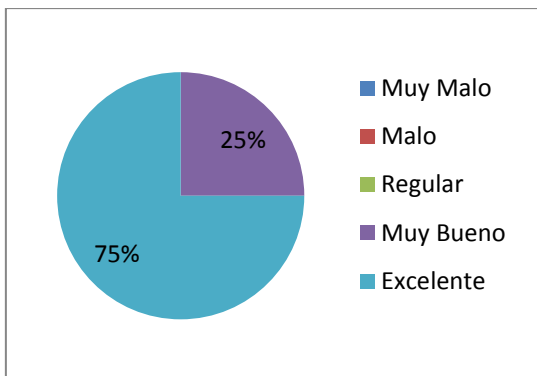
### 3. Sabor del producto:

Con una muy buena calidad y además sabor del producto, BamBao demuestra una gran aprobación siendo una empresa nueva en el mercado, a los consumidores definitivamente les agrada el producto.



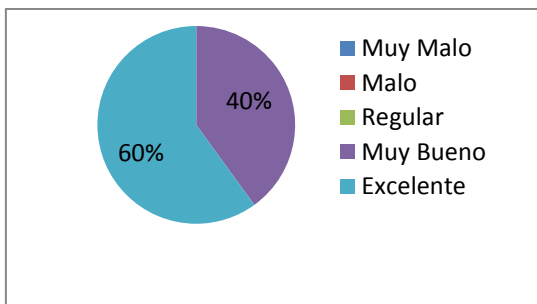
### 4. Limpieza del local:

BamBao hace de la limpieza del local un factor primordial no solo para la comodidad del cliente, sino también del personal.



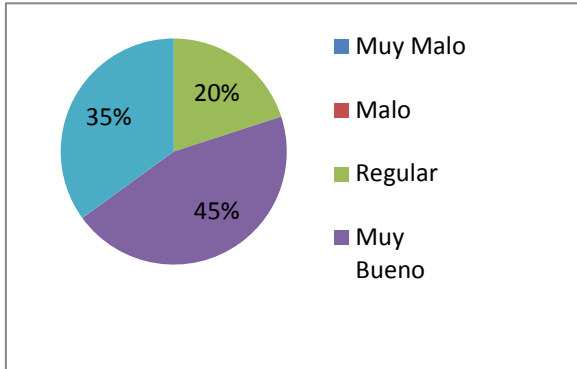
### 5. Higiene del personal:

Las personas que trabajan en BamBao se preocupan mucho por su higiene personal, estar correctamente uniformado y cumplir con las normas básicas de aseo para servir al cliente.



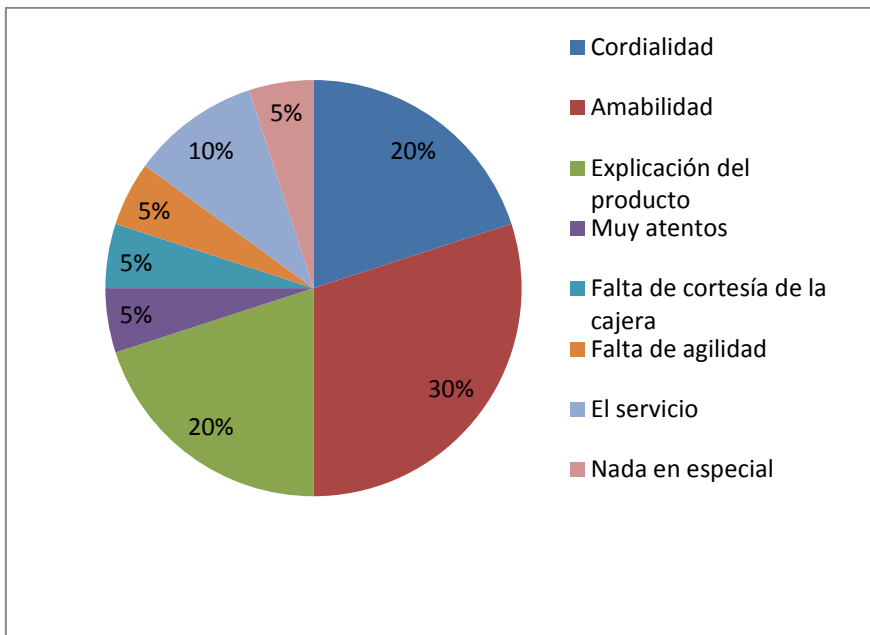
6. Atención del personal:

El personal brinda la mejor atención al cliente que visita el establecimiento, hace que el cliente se sienta cómodo, seguro, confiado y se vaya contento y satisfecho.



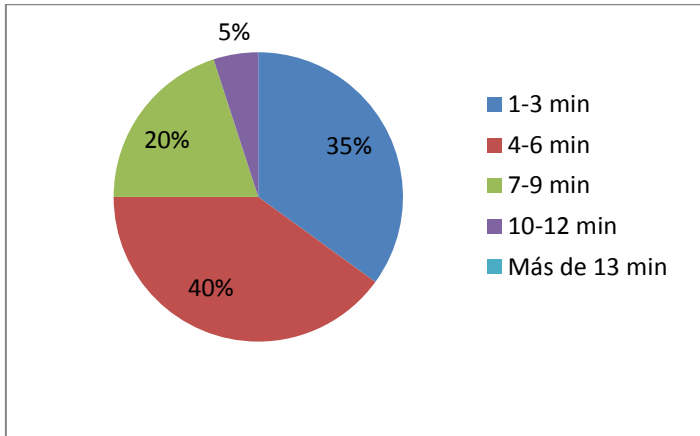
7. ¿Qué es lo que más le llamó la atención del personal?

Los clientes concuerdan que fueron atendidos con amabilidad, cordialidad y que el personal presenta de una manera adecuada el producto ofertado.



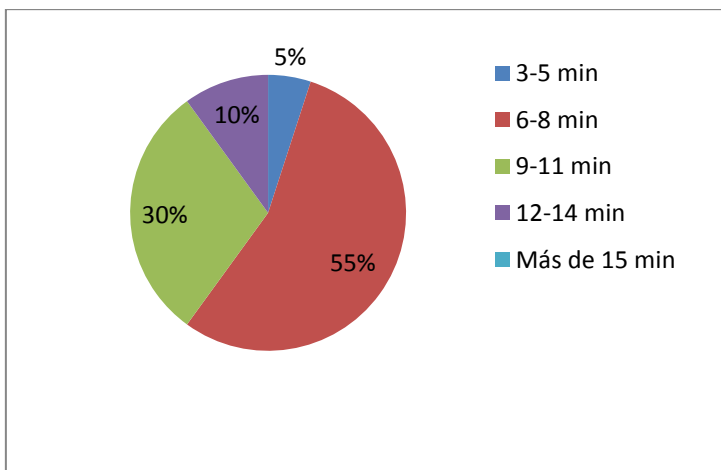
### 8. Espera de atención:

La rapidez en la atención al cliente es fundamental en un establecimiento de alimentos y bebidas, por lo tanto, debe tomar el menor tiempo posible, la mayoría de los clientes que visitaron BamBao esperaron de 4 a 6 minutos para ser atendidos.



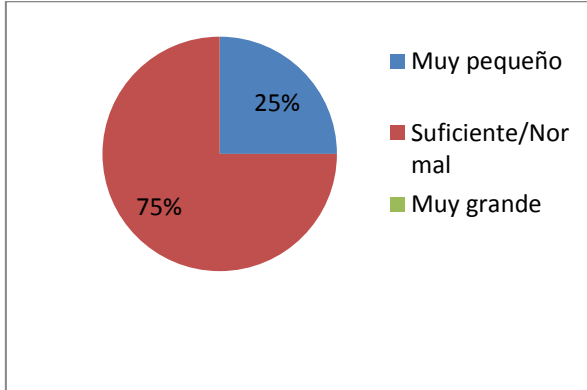
### 9. Rapidez en el servicio (entre pedir y recibir la comida):

Al ser un establecimiento de comida rápida, el cliente debe recibir el pedido correctamente elaborado, lo más rápido posible, el cliente que acude a este tipo de restaurantes espera ser atendido sin demora alguna, más de la mitad de los encuestados demoró de 6 a 8 minutos entre pedir y recibir su comida.



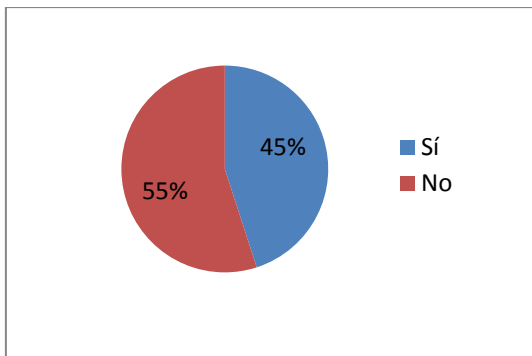
10. Porción/Tamaño:

BamBao ofrece la porción precisa de alimentos para el cliente, el cliente se va completamente satisfecho con lo consumido en el local.



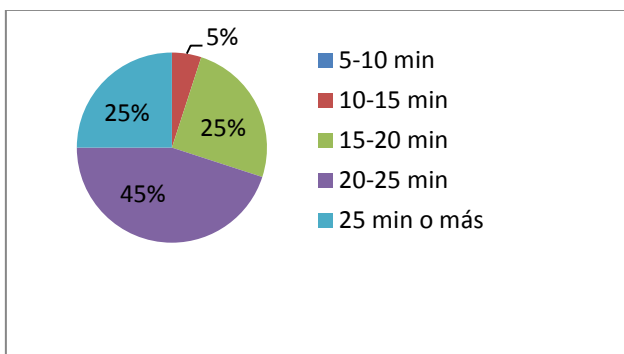
11. ¿Le pareció el precio justo para lo que consumió?

El precio de un sánduche de BamBao parece no ser el justo para los consumidores, sin embargo, tiene una gran acogida por las personas en el mercado de comida rápida sana.



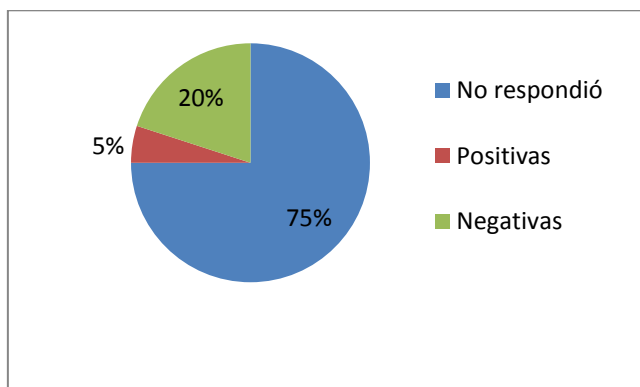
12. Tiempo aproximado de visita:

En un establecimiento de comida rápida el flujo de clientes es mayor, por lo tanto, en general la visita del cliente no debe tomar mucho tiempo, sin embargo, el tiempo de visita aproximado de las personas que acudieron a BamBao fue entre 20 a 25 minutos.



### 13. Otras observaciones:

La mayoría de las personas no tuvieron observaciones acerca del restaurante, sin embargo 20% de los clientes dieron una respuesta negativa sobre el restaurante, mencionando que el local es muy pequeño y no encontraron mesa para comer, señalaron que había mucha gente en determinadas horas y que el personal se olvidó de pasar un pedido extra a la mesa.



## Anexo 3. ENTREVISTA

1. Entrevista realizada al Sr. Luis David Calero dueño y Gerente General del restaurante BamBao.

¿Cuándo nace BamBao?

BamBao nace un 11 de marzo del 2014, con un concepto innovador de ofrecer al cliente comida rápida 100% saludable.

¿Qué ofrece BamBao a sus clientes?

Ofrece un producto innovador 100% sano, nutritivo y delicioso, inspirado en sabores asiáticos y africanos, utilizando siempre ingredientes frescos, de primera calidad.

¿Por qué comida rápida saludable?

BamBao es pionero en ofrecer comida rápida saludable en la ciudad de Quito, de esta manera trata de cambiar la manera de pensar de las personas al relacionar directamente la comida rápida con comida chatarra.

¿Cuál es el segmento al que está dirigido el restaurante?

BamBao está dirigido a hombres y mujeres de 18 años en adelante, con un nivel socio económico medio, medio alto y alto, que dedican su vida sobre todo al deporte, que realizan dietas para mantener en óptimas condiciones su cuerpo y salud, gente que se preocupa del cuidado de su alimentación, donde existen opciones varias para vegetarianos y veganos.

¿Cuál es el perfil del cliente que visita BamBao?

El 70% de nuestros clientes son mujeres y el 30% son hombres entre los 18 y 40 años de edad, la mayoría de nuestros consumidores son vegetarianos y veganos, deportistas y gente que se ejercita y cuida de su cuerpo y de su salud.

¿Cuáles son los valores de la empresa?

El respeto es uno de los valores más importantes que se manejan en el restaurante, equitativamente entre empleados, con el cliente y con el medio ambiente.

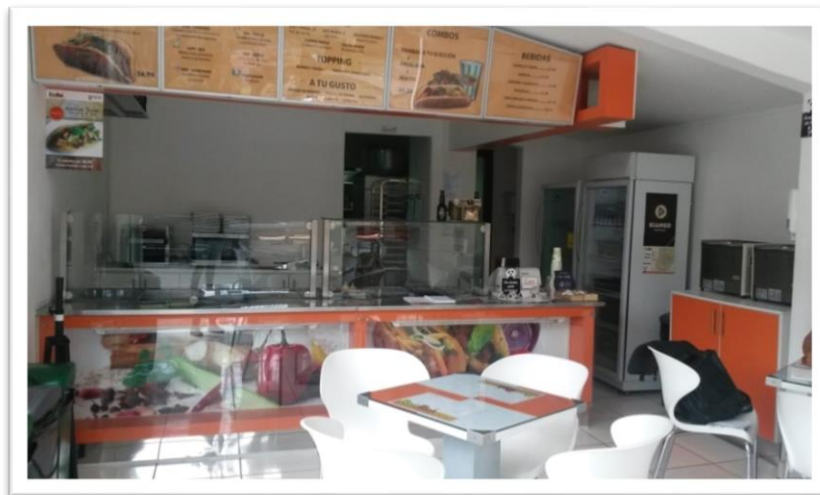
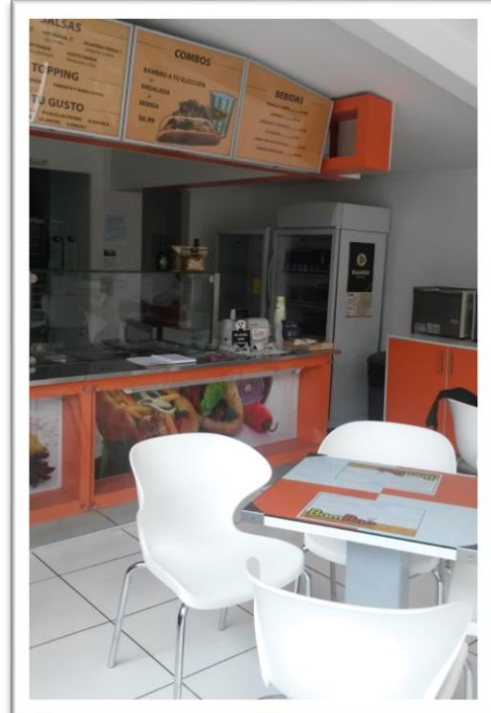
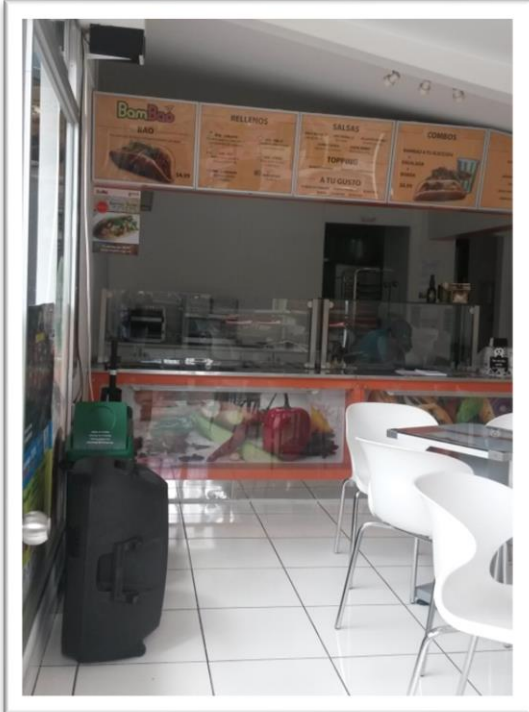
La lealtad creando confianza con nuestros colaboradores, proveedores, productores y clientes.

Trabajamos con pasión, alegría, entusiasmo y energía siempre buscando innovación y nuevos retos.

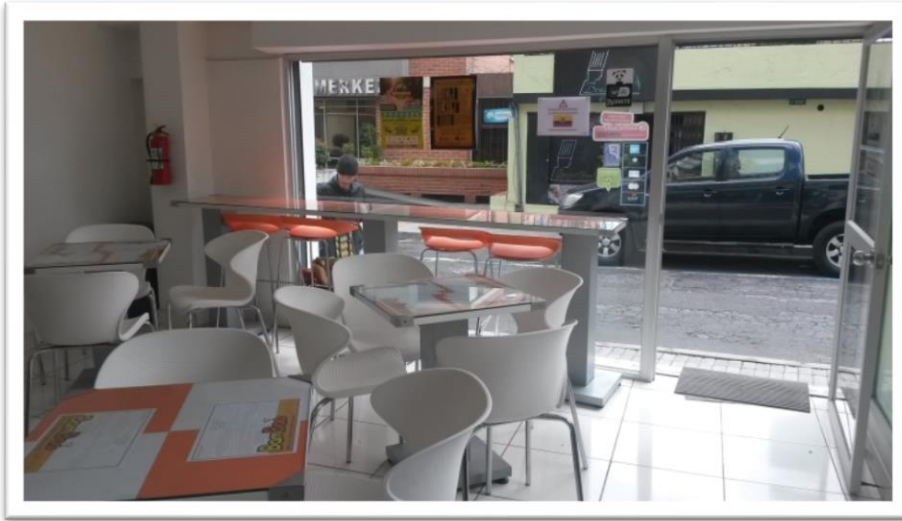
¿Cómo se maneja el servicio y atención al cliente?

En cuanto al servicio en el restaurante, queremos la satisfacción de nuestros clientes, con un trato personalizado y que supere sus expectativas.


## Anexo 4. FOTOS DEL ESTABLECIMIENTO BAMBAO








## Anexo 5. CAPACITACIONES



CÁMARA  
DE COMERCIO  
DE QUITO

1800 CCQ CCQ  
2 2 7 2 2 7


CEC Norte, Av. Amazonas y República


### Estrategias enfocadas al servicio al cliente

Todos los empleados de una empresa, sin importar su posición deben estar capacitados para atender inicialmente a un cliente y direccionarle adecuadamente hasta que ha venido a buscar.

**Duración:** 10 horas  
**Inversión:** \$ 120.00  
**Socios CCQ:** \$ 60.00

**Lugar:** CEC Norte, Av. Amazonas y República  
**Telefax:** 245 67 05 / 245 67 12

Para más información escriba a:  [capitacion@lacamaradequito.com](mailto:capitacion@lacamaradequito.com)

 CALENDARIO

UNETE



### **Contáctenos**

De Los Guayabos N51-29A  
y De Los Álamos  
Quito-Ecuador  
(02) 326-1442 / (09) 983-786-38  
[info@foodcon.net](mailto:info@foodcon.net)

### **Curso Básico BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)**

Disertante: Ing. de Alimentos David Aguirre Rodríguez, director de Foodcon

Temas a tratar:

- El Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura
- Análisis detallado de todos los temas del reglamento: instalaciones, equipos y utensilios, personal, materias primas e insumos, control de calidad, etc.
- BPM Ecuador: Decreto Ejecutivo 3253
- Acciones a tomar para cumplir con el Reglamento
- Fechas de cumplimiento para la implementación y certificación
- Pasos a seguir para una implementación exitosa
- Qué hacer rumbo a la certificación

Disponemos de cupos limitados por grupo.

**Dónde:** Mediateca del Centro de Arte Contemporáneo (Antiguo Hospital Militar, calles Montevideo y Luis Dávila / atrás del Colegio Mejía)

**Horario:** 9h00-15h00

**Precio:** \$75,00 (grupos de 2 ó más personas reciben un 10% de descuento para todos los participantes)

Incluye material didáctico, refrigerio y certificado de asistencia