



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL SERVICIO DEL RESTAURANTE ÓPERA
DEL HOTEL DANN CARLTON, QUITO

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

Profesora Guía
Caroline Alice Frey

Autor
Santiago Andrés Iñiguez Torres

Año
2017

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 Alice Frey
MsC. Business Administration with major in Tourism
CI: 0910874759

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro(amos) haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Walter Omar Ocaña Zambrano
Maestro en Ciencias Sociales
CI: 1716003940

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.”

Santiago Andrés Iñiguez Torres
CI: 1714916218

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres: Patricia Torres y Guillermo Iñiguez por su apoyo incondicional a través de mi vida, que me brindaron inmenso cariño y amor para que este sueño mío sea posible. A mis amigos de carrera y vida, por el apoyo continuo y palabras de ánimo para seguir luchando por mis metas y sueños. A mis compañeros y representantes del Hotel Dann Carlton, Quito. A mis profesores de carrera, por su amplia enseñanza y, valores que me pudieron otorgar para ser una mejor persona y, en especial a mi tutora y profesora Caroline Frey, por su apoyo infinito en la realización de esta importante etapa de mi vida.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis abuelos, ya que siempre fueron un impulso de amor para que yo pueda alcanzar mis metas y sueños,. A mi padre Guillermo Iñiguez que me ha enseñado a ver los problemas y oportunidades con claridad y objetividad. A mi madre querida por su eterno amor. Y a mi hermano Alejandro Iñiguez por ser una excelente persona, ejemplo de vida, y gran profesional.

¡Los Quiero

RESUMEN

El presente proyecto está enfocado estrictamente en el diseño de una propuesta de mejora de calidad, para el área de servicio de A&B, del restaurante "Ópera" del Hotel *Dann Carlton*, ubicado en la ciudad de Quito-Ecuador. Dentro del primer capítulo se dictan ciertas especificaciones y generalidades tanto del proyecto como del restaurante en si. Además del enunciado al presente problema, se señalan los objetivos que se desean alcanzar, en conjunto de su justificación a la investigación, marco teórico y los métodos y/o herramientas más oportunos que se adoptaron para la elaboración de un propuesta de mejora de calidad.

En el segundo capítulo se detalla el perfil del restaurante, con respecto a su localización, capacidad instalada, aforo, detalle de servicio y horarios de atención. Además, se señala el concepto de misión, visión, objetivos empresariales, y organigrama establecidos por la dirección y/o gerencia general del hotel.

En el tercer capítulo, nos adentramos a los procedimientos y, procesos que el restaurante previamente ha establecido para su operación y logística. Con la ayuda de herramientas como el FODA, *Blue Print* y un mapa de procesos, podremos identificar los errores que surgen durante el servicio y, otros posibles errores que son difícilmente identificables a simple vista. De esta manera será posible establecer estrategias de intervención sobre el área de servicio.

En el cuarto capítulo se tratará la propuesta de mejora, en torno al análisis de procesos, previamente establecida en el restaurante "Ópera", haciendo énfasis en la problemática y revisión de los capítulos anteriores.

Finalmente en el quinto capítulo se desarrolla un plan exhaustivo, en torno a la propuesta de integrar una mejora de calidad para el servicio del restaurante, en donde se detalla el presupuesto de inversión, cursos de capacitación y, herramientas de seguimiento para los resultados deseados.

ABSTRACT

The following project is straight focused on the design of a proposal for the quality improvement manual on the Food & Beverage (F&B) service area, for the “Opera” restaurant, located in the *Dann Carlton* Hotel, Quito - Ecuador. On the first chapter main specifications and theoretical generalities are dictated, as for the project and the restaurant too. In addition to the statement for the main problem, some objectives have been achieved, in addition with their research justification, literature review, and the most significant tools adopted for the quality improvement proposal developing.

The second chapter details the profile of the hotel's restaurant, in relation to its location, capacity, the process service and opening business hours. It also outlines the mission, vision, business goals, and the organizational structure established by the management of the hotel.

In the third chapter, we will dig into the procedures, and other processes that the restaurant has previously established for its own operation and logistics. We will find also, a SWOT analysis, a blue print and a process map, so we can identify pitfalls that arise through service, which might not be easy to recognize by naked eye. Therefore will be able to establish some intervention strategies on the service area.

In the fourth chapter, the proposal for improvement through the process analysis in the restaurant will be treated, emphasizing in the problematic of the previous chapters.

Finally, in the fifth chapter, a comprehensive plan is developed, based on the proposal to integrate a quality improvement plan for the restaurant. We will review the investment budget, the training courses and the monitoring tools for optimal results.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Objetivos.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Justificación.....	2
Metodología.....	3
1. CAPÍTULO I.- Marco teórico.....	5
2. CAPÍTULO II.- Contexto de la organización.....	10
2.1. Descripción de la organización.....	10
2.2. Localización.....	10
2.3. Capacidad instalada.....	11
2.4. Misión Visión y objetivos empresariales.....	12
2.5. Estructura organizacional.....	13
2.6. Ventaja competitiva.....	16
2.7. Análisis desde la perspectiva del cliente.....	17
2.7.1. Perfil del cliente del establecimiento.....	17
2.7.2. Breve análisis de las expectativas del cliente.....	18
3. CAPÍTULO III.- Análisis de procesos.....	19
3.1. Identificación de las áreas de análisis.....	19
3.2. Descripción de los procesos de servicio por área.....	20
3.3. Problematización.....	21
3.4. FODA cruzado (Matriz CAME).....	22
4. CAPÍTULO IV.- Propuesta de Mejoras.....	24
4.1. Planteamiento de objetivos y política de calidad.....	24
4.2. Objetivos de calidad.....	24
4.3. Definición de metas e indicadores de calidad.....	25

4.4.	Definición de roles, comunicación, responsabilidades y reestructuración del organigrama.....	26
4.5.	Optimización, desarrollo y control de procesos.....	28
4.6.	Seguimiento, medición, análisis y mejora.....	29
5.	CAPÍTULO V.- Propuesta de intervención.....	30
5.1.	Estrategias de intervención.....	30
5.1.1.	Estructura del manual de calidad.....	30
5.1.2.	Propuesta de formación y capacitación.....	32
5.2.	Programación de la intervención.....	33
5.2.1.	Presupuesto de mejoras.....	33
5.2.2.	Cronograma de intervención.....	36
	Conclusiones y Recomendaciones.....	37
	Referencias.....	39
	Anexos.....	43

Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación del Hotel <i>Dann Carlton</i> , Quito.....	10
Figura 2. Organigrama del Hotel.....	14
Figura 3. Etapas del cliente.....	20
Figura 4. Matriz FODA.....	22
Figura 5. Matriz CAME.....	23
Figura 6. Estrategias de seguimiento mejora y medición.....	29

Índice de Tablas

Tabla 1. Conceptos de calidad.....	6
Tabla 2. Análisis de competencia.....	16
Tabla 3. Perfil del cliente nacional.....	17
Tabla 4. Perfil del cliente internacional.....	17
Tabla 5. Áreas de análisis.....	19
Tabla 6. Lista de incidentes críticos.....	21
Tabla 7. Presupuesto total de inversión.....	33
Tabla 8. Presupuesto del diseño del manual de calidad.....	34
Tabla 9. Presupuesto de implementación del manual.....	34
Tabla 10. Presupuesto de capacitación.....	35
Tabla 11. Presupuesto de nómina.....	35
Tabla 12. Cronograma de intervención.....	36

Introducción

El Hotel *Dann Carlton* Quito, con 18 años de trayectoria en el mercado hotelero en Ecuador, ha generado un alto nivel de reputación en el servicio para el segmento corporativo como un hotel de excelencia y calidad en todos sus ambientes de servicio al cliente. Su sede principal está ubicada en Bogotá - Colombia sin embargo, es manejado por una junta de accionistas que adquirió los derechos para operar en la ciudad de Quito (Dann Carlton, 2015).

El hotel cuenta con 3 ambientes de trabajo; iniciando con hospedaje, cuenta con 210 habitaciones en su respectiva categoría, 1 piscina, 1 gimnasio y área de squash. Además, dispone de 15 salones independientes para eventos tanto corporativos como sociales, dependiendo de su capacidad de reserva. En el área de alimentos y bebidas (A&B) dispone de 2 restaurantes, 1 cafetería y 1 bar interno, todos ellos manejados por una misma estación de cocina. En el área de A&B, el hotel dispone de varias estaciones temáticas. Ópera es un restaurante de comida mediterránea a la carta con capacidad para 74 personas. Por otro lado, el restaurante Luxemburgo es centrado en el servicio de buffet, con capacidad para 78 personas, el bar Liverpool, en cambio tiene capacidad para 25 personas y se especializa específicamente en el servicio de bar. Por último, se encuentra la cafetería Europa que brinda distintas opciones de postres y cafés (Dann Carlton, 2015).

En tal virtud, se propone un plan de mejora de calidad para el área de A&B, enfocado en el ambiente de servicio al cliente para el restaurante "Ópera". Según Nelson Mejía, gerente de alimentos y bebidas del hotel, en los últimos años el establecimiento hotelero ha registrado una reducción considerable en sus ventas al cierre de cada año. Por otro lado, también se ha registrado un incremento en el índice de rotación y reducción de su personal en el área de A&B, disminución de las buenas prácticas de manufactura y estándares de calidad, tanto con el personal de servicio como operativo. Sin embargo, el hotel cuenta con un certificado de calidad, donde consta la acreditación hacia las buenas prácticas turísticas y hoteleras y, a su vez sostenible con el medio ambiente, más no existe una plan de mejora enfocado al servicio al cliente (Mejía, N., Comunicación personal 01; 2016). (Ver Anexo 1)

Objetivos

Objetivo general

- Desarrollar un plan de mejora de calidad enfocado en el servicio del restaurante “Ópera” del Hotel *Dann Carlton*, Quito.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de situación actual para el restaurante “Ópera”.
- Analizar los procesos que intervienen dentro del área de servicio del restaurante.
- Determinar una propuesta de mejora de calidad en el servicio.
- Establecer medidas de intervención centradas en las buenas prácticas del servicio al cliente para el restaurante “Ópera”.

Justificación

El motivo de investigación y reestructuración del compromiso de calidad del restaurante tiene como finalidad re-incorporar un nivel óptimo de venta, fidelizar a los clientes y generar conciencia de la importancia en mantener estándares de calidad. Por ello la importancia de una propuesta en la mejora de calidad en el restaurante, tiene como finalidad regular las prácticas internas en conjunto con el sistema integral de regulación que la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destinos Turísticos (Empqt, 2014) y el Ministerio de Turismo (Mintur, 2015) establecen. El valor de esta propuesta de calidad se generará en el hotel a través de excelentes resultados en ventas, procesos operativos, reconocimiento de la marca, distinción ante la competencia y, por último pero no menos importante facilidad en la gestión del talento humano.

Debido a la fuerte competencia del mercado hotelero en el sector y al presente problema enunciado con anterioridad, se propone la alternativa de implementar un plan de acción que reincorpore su aceptación en el mercado y, con ello la reestructuración del plan de calidad que el hotel ya ejerce. Siendo que el restaurante no cuenta con un plan específico para el área de servicio. El

proyecto incorporará varias iniciativas que tengan como objetivo la optimización del ambiente de servicio del restaurante.

El modelo de calidad está ajustado a las líneas de investigación de la escuela de Hospitalidad y Turismo “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” (Universidad de las Américas [UDLA], 2015) y, a su vez a la Universidad de Las Américas “Sociedad Comunidad y Cultura” (UDLA, 2015). Además este proyecto se alinea con el objetivo 10 del Plan del Buen Vivir, que dicta “Impulsar la transformación de la matriz productiva” (Secretaría nacional de planificación y desarrollo [SENPLADES], 2013, p.513). Y a la política 10.3 “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios” (SENPLADES, 2013, p.513).

Metodología

Los medios con los que contó la propuesta de mejora estuvieron sujetos principalmente al método de investigación descriptivo, en donde la información con la que cuenta el hotel es técnica y puntual en sus resultados. Sin embargo, el presente trabajo se ajustó al método y técnicas de información cuantitativas, que según Bernal (2006), dicta que el método cuantitativo o comúnmente llamado método tradicional, se centran en la medición de características de fenómenos sociales, que nace al extraer conceptos pertinentes y una serie de postulados, derivado de un marco conceptual adecuado, que presente correlación entre las variables analizadas de forma metódica (Bernal, 2006, p. 57). Por otro lado, también se aplicó el método cualitativo que según Juan Carlos Tójar (2006), la investigación cualitativa busca repasar hechos históricos, teorías y fundamentos para la interrelación de la información recopilada (Tójar. C, 2006, p. 120), en otras palabras busca la dispersión de la información, poniéndolo en reflexión a través de discusiones en grupo, historias y entrevistas estructuradas. De esta manera, los recursos y herramientas con los que dispuso el hotel *Dann Carlton*, se analizaron mediante fuentes numéricas, entrevistas, revisión de documentos y entrevistas estructuradas, enfocadas en un proceso óptimo en el servicio para el restaurante “Ópera”.

Dentro de la opinión individual del personal de servicio, se evidenció con claridad el modelo de procesos con el que el restaurante ha estado proporcionando durante los últimos períodos en operación, en otras palabras, son los empleados la prueba visual del comportamiento del consumidor antes del consumo de alimentos y bebidas dentro del restaurante como también de su post-venta. Los resultados que presentan las evaluaciones con respecto al servicio proporcionado, son en cierto modo de carácter subjetivo, ya que en el caso de presenciar discrepancia entre el personal de servicio y el cliente, éste llenará la encuesta con cierta indiferencia, mas no con criterio profesional. Sin embargo, estos resultados reflejan la participación con una puntuación total sobre 10 en nivel de escala en satisfacción, conformada a su vez por las otras áreas del hotel. Por último, las entrevistas y grupos focales serán aplicadas con el personal administrativo y operativo a lo largo del proyecto (Dann Carlton, 2015).

Por otro lado es necesario aclarar que la propuesta de mejora de calidad para el área de servicio del restaurante “Ópera”, no contará con un modelo de encuestas en satisfacción del cliente, por ello no se tomará en cuenta el procedimiento al cálculo de población ni muestra, ya que se usarán las encuestas modelo establecidas por el hotel, que fueron autorizadas en un principio por Nelson Mejía - Gerente de alimentos y bebidas del hotel *Dann Carlton*, Quito, para el uso exclusivo del presente trabajo. Éstos documentos se examinarán y se tomaran en cuenta como fuentes de información secundaria en torno a la percepción del cliente a través del consumo en el restaurante (Mejía, N., Comunicación personal 01; 2016).

1. CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO

A partir de este capítulo, se determinarán ciertos conceptos básicos que deben ser revisados, recapitulados y distribuidos ordenadamente para poder entender a profundidad lo que implica desarrollar un plan de mejora de calidad para un restaurante de comida mediterránea, que forma parte de un hotel 5 estrellas ubicado en la ciudad de Quito. En primer lugar, es necesario determinar que la calidad en la industria es base fundamental para el correcto desempeño en cualquier empresa, ya que cada área interna, tanto administrativa como operativa, es manejada a base de un solo sistema integral (Crosby, 1996).

La calidad según Crosby (1996), parte con la medición de la proximidad real con los estándares establecidos, su filosofía está basada en cero defectos, en donde fija elevar las expectativas de la administración y generar conciencia en los trabajadores sobre el concepto práctico de calidad. Crosby defendía el principio de hacerlo bien a la primera vez, en donde se debe cumplir con las expectativas del consumidor, generar estándares de desempeño, cambio cultural en el entorno laboral y sin duda actitud de apoyo en la dirección (Crosby, 1996). Juran siendo otro maestro de la calidad establece que la resolución de problemas se basa en la adecuación de la conformidad, disponibilidad, seguridad y uso práctico de las técnicas aplicadas; en otras palabras generar aptitud deseada para el cliente y centrar las necesidades de ellos en especificaciones (Juran 1995). Es difícil establecer una verdad absoluta que determine un solo concepto de calidad ya que muchas de las veces éste puede tener carácter puntual o subjetivo, tangible e intangible. Sin embargo, en conjunto de la percepción de las cosas y mediante el afán de mejorar las rutinas diarias, se puede genera calidad y control de las actividades cotidianas dentro de la industria y ambiente laboral (Crosby, 1996). En la siguiente tabla podemos apreciar los distintos conceptos de calidad entre los pensadores más destacados:

Tabla 1. Conceptos de calidad

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta	Excelencia como superioridad absoluta. Analogía con la calidad de diseño
Shewhart Crosby	Conformidad con especificaciones	Calidad comprobada/ comprobada	Establecer especificaciones Énfasis en calidad “cero defectos”
Deming, Taguchi	Perdidas mínimas para la sociedad	Calidad generada (producto y proceso)	La calidad es inseparable de la eficacia económica y fiabilidad a bajo coste
Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones

Tomado de: Maestros de la calidad, Petter Person, 2013.

Por otro lado, es necesario repasar ciertos conceptos de calidad y funciones aplicadas en la industria como la conocemos. Hoy en día muchas de las empresas no disponen de un departamento fijo enfocado en el área de calidad, mucho menos las PYMES, ya que lo consideran un gasto innecesario y, de poca inversión sin embargo, no es necesario disponer de un departamento mucho menos de un personal enfocado al control de ello, la calidad en la industria se define en los procesos, independientemente de dónde, cuándo y quién lo fabrique. En el 2013 según Gladys Gbenedji, la calidad en la industria es “El proceso de Realizar el Control de Calidad implica supervisar los resultados específicos del Proyecto, para determinar si cumplen con las normas de Calidad e identificar los modos de eliminar las causas de resultados insatisfactorios” (Gbenedji, 2013, párr.1). Cada departamento tanto administrativo como operativo, cuenta con el mismo mecanismo de control, en donde los productos y servicios pasan por un proceso estándar de entrada, transformación y salida del mismo. Según la normativa ISO 9001, establece que todo proceso debe cumplir con los mismos parámetros de gestión sin embargo, identifica que algunas salidas pueden ser las entradas a otros procesos en cadena, es decir que difícilmente un proceso ocurre de manera aislada. A partir de este sistema podemos identificar si un proceso requiere de atención y mejoramiento de calidad (ISO9001, 2013). Así mismo, según Pearson (2014), un proceso productivo es la unión de varias actividades u

operaciones, que se llevan al cabo para cumplir un mismo objetivo en común, estas son transformadas de manera dinámica y ordenada, en donde sufren de una transformación sustancial, es decir la materia prima es ingresada por un cubículo, alterada y perfeccionada en otro objeto resultante de la manipulación a través de un proceso. En el transcurso de ello, los factores tecnológicos, químicos humanos, físicos y económicos, participan en la alteración de un producto o servicio, de esta manera estos factores hacen diferenciarlos de su resultado a partir de un concepto de entrada y salida, en donde dicho objeto es ingresado, se generan cambios como lo habíamos mencionado anteriormente, y surge finalmente por una puerta de salida, como resultado a su transformación. De esta manera el resultado conlleva a generar una oferta distinta de lo que se deseaba en un principio, tratándose de materia prima a un producto terminado (Pearson, 2014).

Por otro lado, otra pequeña introducción relacionada para el entendimiento de este proyecto, es necesario especificar lo que significa implementar un plan de mejora de calidad para un hotel de 5 estrellas. A pesar de que no se tratará todas las áreas de servicio del hotel, es importante saber cómo atender a un establecimiento de alto rigor y arduo control en sus procesos y control, tanto en la gestión adecuada de los clientes como también con sus empleados. La entidad hotelera "Es el establecimiento considerado como una unidad íntegra de negocio destinada al hospedaje no permanente de turistas y que brinda servicios complementarios, para lo cual deberá obtener previamente el registro de turismo y la licencia única anual de funcionamiento" (Mintur, 2015, p.3), por medio de la Autoridad Nacional de Turismo o de los gobiernos autónomos descentralizados. A su vez, los hoteles de alta categoría deben contar con servicios complementarios que estén dispuestos para uso de huéspedes internos del hotel, para el público general y disponibles para el uso dentro de sus instalaciones, estos servicios deberán contar con el presente reglamento tales como: servicio de restaurante, bar, cafetería, gimnasio, spa, servicio de lavado, planchado, espacios recreacionales entre otros (Mintur, 2015, p.4).

El correcto desempeño en la gestión en un hotel, según los autores Xiurong Wang y Jian Zhang (2013), definen al personal operativo como base

fundamental hacia la satisfacción de los clientes, tomando en cuenta que deben haber políticas internas donde rigen estándares de calidad, buena infraestructura, decoración adecuada, diseño ambiental y servicio profesional en las tareas diarias. Así mismo, la satisfacción de los empleados es la posición predominante sobre la base de la presión en los empleados, incluso siendo que algunas personas consideren que su opinión pese más que la de los empleados. La idea de gestión hace hincapié en que no hay satisfacción del personal si no hay satisfacción de los clientes. Por ello la atención en los empleados, es el énfasis en la satisfacción del cliente; es aquí donde aplica la especificidad de los productos de un hotel. (Wang, X. y Zhang, J., 2013).

Ahora bien, adentrándonos en el área de A&B, la excelencia del servicio en un restaurante se puede definir como un proceso ordenado y controlado que garantice la calidad y salubridad en la transformación de alimentos, en productos terminados apto para sus consumidores. A través de la buena gestión alimentaria ya sea, por medio de sus proveedores, colaboradores administradores, desde su compra en materia prima, almacenamiento, transformación, prestación de un producto terminado y venta del mismo, se garantiza un alto nivel de satisfacción de los consumidores. El objeto de este sistema de gestión, es buscar no solamente conciencia con el personal operativo y administrativo, sino también que aplique el modelo de gestión establecido por uno de las normativas de calidad como es la NORMA ISO 22001, enfocada a la seguridad alimentaria y que proporciona estándares a seguir. Esta normativa establece que cumple con estándares de calidad y control en torno a lo sustentable por medio del manejo de alimentos, tanto del personal de cocina como de servicio. Así mismo, en la ciudad de Quito, podemos encontrar otro modelo de calidad que guía a los establecimientos relacionados a la industria turística y hotelera, en adaptar las buenas prácticas en la prestación de sus productos y servicios, denominado el Distintivo Q. Éste distintivo certifica a través de un sello oficial que cuenta con buenas prácticas de sostenibilidad y gestión administrativa para entidades turísticas y hoteleras y, establecimientos en alimentos y bebidas (Implantación de sistemas de qualitat, 2016).

La calidad en la industria menciona mucho sobre cómo optimizar procesos sin desprenderse de las normas de control y gestión establecidas en un principio sin embargo, en el área de servicios de un restaurante se menciona con frecuencia el superar las expectativas del cliente en torno a su compra y uso de las instalaciones que el restaurante ofrece. Según el autor Bernard Davis y Andrew Lockwood (2008), la calidad en un restaurante se evalúa mediante la percepción de los servicios otorgados por parte de la comida, el servicio recibido y el ambiente creado por la decoración, muebles, música e iluminación (Davis, B. y Lockwood, A., 2008, p.372).

Por otro lado, sabiendo que no existe una sola definición de calidad, se podría decir que de alguna manera es fácil identificarla si se cumple o no, es decir que si presenta resultados aceptables y aptos para el consumo, sería considerada en respuesta como calidad ideal, de otra forma pasaría a ser parte de un proceso incoherente e inaceptable. Para Stevens en 1995, dicta que la calidad se podría considerar como un ámbito de percepción, donde es evaluada por el cliente desde el momento de la venta hasta la post-venta, en donde su percepción es subdividida entre lo tangible e intangible. Para entender de mejor manera, consideramos por ejemplo la venta de un café, en donde el producto tangible es el café y, lo intangible sería la instalación física, decoración y atributos del vendedor como: apariencia, apertura en idiomas, atención personalizada y medios de operación (Vera, J. Trujillo, A. 2009).

Como habíamos mencionado con anterioridad, el correcto desempeño en el servicio de un restaurante es fácilmente manejable si se toman en cuenta los parámetros de calidad previamente establecidos por la administración. Sin embargo, existen herramientas que permiten controlar las actividades del personal de servicio, el comportamiento de los clientes y procedimientos sujetos a la mejora del restaurante (Davis, B. y Lockwood, A., 2008, p.394).

Una vez expuesto los conceptos de calidad, podremos empezar con la valoración del restaurante y su propuesta de mejora en los siguientes capítulos, en donde se aplicarán los fundamentos de calidad que se han presentado en el marco teórico.

2. CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Descripción de la organización

El Restaurante “Ópera” con 6 años de trayectoria, es un establecimiento de gastronomía mediterránea con carta de autor, está ubicado dentro del hotel *Dann Carlton*, en la ciudad de Quito. Cuenta además con un amplia variedad de platos típicos ecuatorianos y una carta de vinos (Dann Carlton, 2016).

2.2. Localización

El Hotel Dann Carlton, Quito está ubicado en la Av. República de el Salvador, numeración N34-377 e Irlanda, frente al Colegio Municipal Sebastián de Benalcazar, al norte de la ciudad.

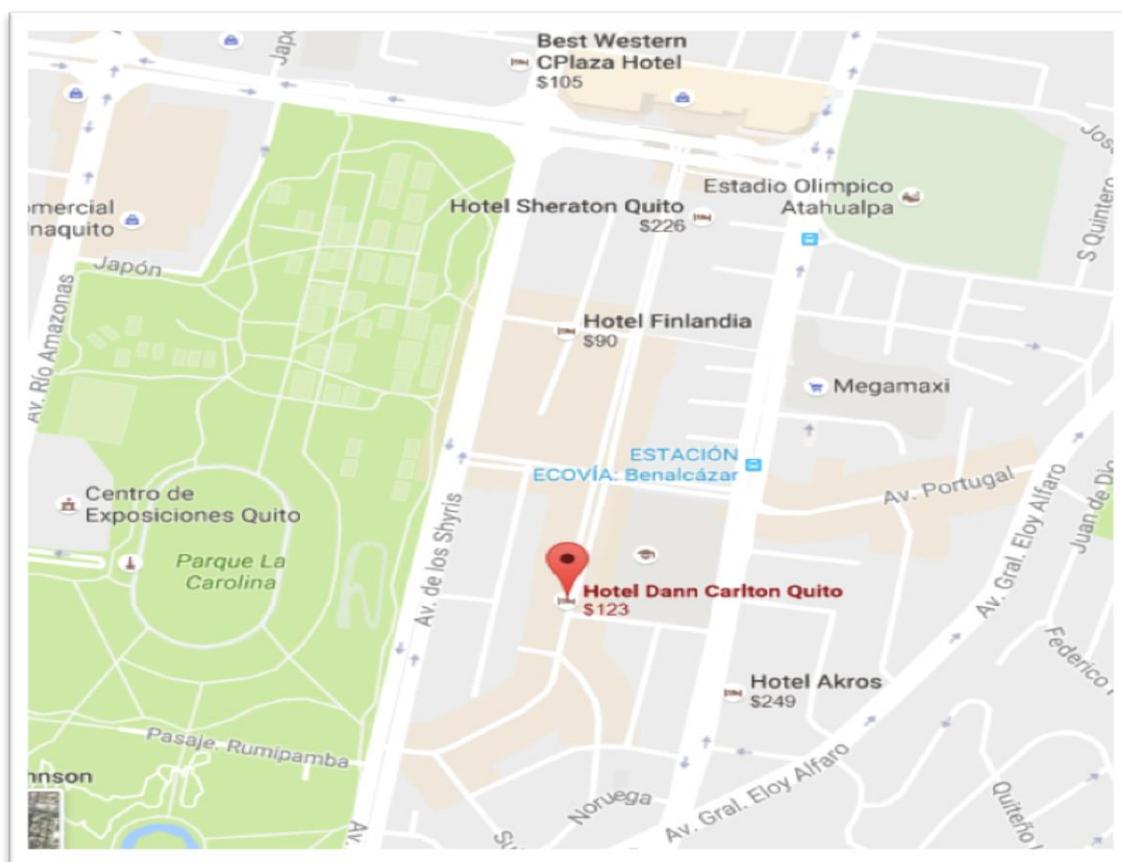


Figura 1. Ubicación del Hotel *Dann Carlton*, Quito.

Tomado de Google Maps, 2016

En sus alrededores se encuentra el centro financiero y de negocios más importante de la ciudad. Está rodeado por varias embajadas, centros comerciales de gran afluencia de personas, a su vez del centro de exposiciones Quito, el Estadio Atahualpa y empresas transnacionales de gran renombre.

2.3. Capacidad instalada

La capacidad instalada de un restaurante se define como el espacio físico donde se clasifican ordenadamente los activos por área, ya sean de cocina, bodega, servicio y facturación. Con la intención de optimizar tiempo y espacio, es elemental determinar la capacidad y, el aforo disponible que el restaurante pueda ofertar para un óptimo nivel de satisfacción en sus clientes (Valverde. Y, 2011).

Como habíamos mencionado con anterioridad, dentro del hotel se encuentran disponibles 2 restaurantes, un bar y una cafetería. Ahora bien, dentro del área de servicio de A&B, el presente proyecto esta dirigido principalmente en el restaurante “Ópera”, el cual ofrece la oportunidad de degustar de los mejores platos de la cocina mediterránea, con opción a comida ecuatoriana. La capacidad del restaurante se distribuye de la siguiente manera:

- Aforo: Para 74 personas, en donde se distribuye su capacidad entre mesas de: 12 mesas para 4 personas, 10 mesas para 2 personas y, una mesa circular. (Ver Anexo 3)
- Mueblería: Cuenta con un punto de facturación independiente, bar interno para cafés, una estantería para vinos y otros muebles que sirven como punto de apoyo. (Ver Anexo 4)
- Decoración: Cuenta con iluminación Led, pintura Greca, y colores pasteles armonizados al tipo de comida ofertada y, decoración del hotel en si. (Ver Anexos 4, 5)

- Cocina: Las instalaciones y equipos de línea blanca como cocinas industriales, planchas de acero inoxidable, campanas de extracción, mesones y otros, alimentan independientemente al restaurante.

2.4. Misión, Visión y Objetivos empresariales

- **Misión**

La misión empresarial especifica el carácter voluntario en cómo se definen una organización, persona natural o jurídica en torno a su labor, al público que se dirige y, factor diferencial (Espinosa. R, 2016).

“Garantizar el mejor retorno para nuestros accionistas como resultado de convertirnos en la primera opción para quienes busquen nuestros servicios, en un ambiente de crecimiento personal con un alto sentido de responsabilidad social” (Dann Carlton, 2016).

- **Visión**

La visión empresarial determina la posición en cómo una organización o persona individual se visualiza a largo plazo, siendo una meta inspiradora y motivadora a futuro, en donde debe cuestionarse: ¿Qué es lo que se quiere alcanzar?, ¿A dónde se pretende llegar?. Y a su vez, si se desea ampliar su mercado profesional (Espinosa. R, 2016).

“Organización Dann buscará que todas sus iniciativas entregadas día a día por calificadoros, sean ejecutadas con una pasión inigualable por el servicio” (Dann Carlton, 2016).

- **Objetivos empresariales**

Los objetivos empresariales se establecen a través de un esquema ordenado, en torno a la visión de la organización y con el fin de alcanzar el éxito empresarial. Además, los objetivos deben ser claros, medibles y alcanzables y desafiantes (Wexter Box, 2005).

Según N. Mejía, Gerente de A&B del Hotel, establece que la organización se compromete en satisfacer las necesidades de los clientes, brindando un buen servicio de calidad, en un ambiente de lujo. Establecido con infraestructura en excelentes condiciones y equipo humano competente, se desea complacer a

los clientes con nuevas experiencias y, sabores durante su permanencia. Así mismo, el restaurante “Ópera” se compromete en implementar la mejora continua en sus operaciones y alcanzar la excelencia frente a la competencia (Mejía, N., Comunicación Personal 01; 2016).

Por otro lado, de acuerdo a varias entrevistas realizada con el capitán de servicio del restaurante y directivos del hotel, se puede enlistar los siguientes objetivos para el restaurante:

- Establecer platos de selección llenos de variedad, precios justos y, sabores para nuestros clientes.
- Contribuir con un buen ambiente laboral entre los colaboradores y directivos del hotel.
- Establecer estándares de calidad en todos nuestros procedimientos tanto para operación como de servicio.
- Ofrecer la mejor atención posible para nuestros clientes.
- Generar un alto nivel de satisfacción en torno al servicio, decoración, comida y ambiente otorgado.
- Alcanzar un alto nivel de rentabilidad de acuerdo a los precios establecidos y, en torno al sector corporativo donde se encuentra el restaurante.

2.5. Estructura Organizacional

Una estructura organizacional es un mapa ordenado que establece de cierta manera, poder jerárquico entre los colaboradores, gerentes, subordinados y accionistas que intervienen en una institución. Puede estar representado ya sea por una estructura línea, matricial, circular e híbrida, con la finalidad de organizar las actividades internas en la empresa y cumplir con las metas propuestas (Universidad de Champagnat, 2002).

Según lo discutido con N. Mejía, establece que las actividades para cada puesto de trabajo, en relación con el siguiente organigrama, se sintetizan de la siguiente forma:

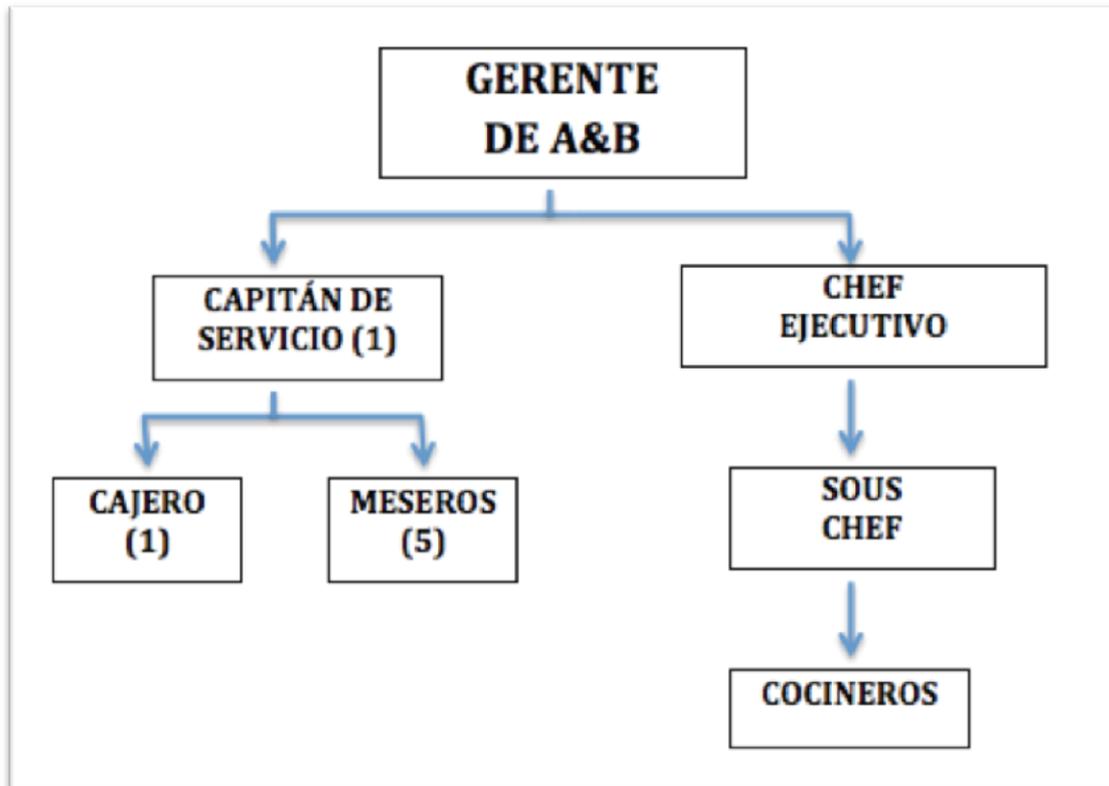


Figura 2. Organigrama del Hotel.

Adaptado del Hotel *Dann Carlton*, Quito

Gerente de A&B

- Tener participe las acciones de gerencia enfocadas a la mejora de calidad propuesta, en donde guiarán tanto al personal administrativo, como operativo para el correcto desempeño, en relación a los estándares de calidad.
- Encargado del manejo de problemas y conflictos dentro y fuera del restaurante, respaldando la integridad de sus empleados y de la imagen del establecimiento.

Capitán de servicio

- Responsable de las actividades asignadas al personal de servicio,
- Asiste con el proceso de selección y contratación de los empleados.
- Asigna turnos y horarios de trabajo.
- Realiza actividades de host y recepción de huéspedes y clientes.
- Tiene apertura con la cava de vinos, venta y ceremonia del mismo.

- Asiste con actividades de caja y facturación.
- Responsable del manejo de comandas.

Mesero

- Es el responsable de área en el cumplimiento de los estándares de calidad, establecidos por gerencia al servicio y contacto directo con los clientes.
- Es encargado de la prestación del servicio personalizado y es encargado de receptar sugerencias e inquietudes por parte de los clientes.
- Es responsable de la integridad e imagen del restaurante, cumpliendo de esta manera, los tiempos establecidos para la prestación de servicios, limpieza y apertura con los clientes.

Cajero

- Es responsable del manejo adecuado en facturación, haciendo énfasis en los tiempos establecidos para un óptimo de servicio al cliente.

Chef ejecutivo

- Es el encargado del control y supervisión del inventario de cocina y de las buenas prácticas sanitarias.
- Es responsable del control de actividades del personal de cocina y servicio, que cumplan con los estándares de calidad establecidas.
- Responsable de la carta de comidas y bebidas.

Sous Chef

- Segundo al mando de la estación de cocina y responsable del control de salida de platos y manejo de comandas

Cocinero

- Actividades de cocina, limpieza, menaje de cocina y cocción

2.6. Ventaja Competitiva (análisis de la competencia)

La ventaja competitiva se basa en identificar características o cualidades únicas que diferencien de manera preferencial ante terceros (Lambin, J. Gallcci, C. Sicurello, C. 2008, p. 219).

Según Nelson Mejía, Gerente de A&B del hotel *Dann Carlton*, Quito, el restaurante “Ópera” cuenta con una excelente ubicación en relación a los demás restaurantes de la ciudad, siendo esta la principal ventaja competitiva con la que cuenta la organización hotelera. Además, se ofertan opciones de comida ecuatoriana, que generan atención por parte de los turistas y empresarios extranjeros del sector. Por otro lado, se considera que el restaurante brinda de un ambiente de armonía y, privacidad, siendo de este un factor positivo sobre la preferencia de compra, entre la competencia y el restaurante en cuestión (Mejía, N., Comunicación Personal 01; 2016).

A pesar de que no existe un restaurante de comida mediterránea con opción a una carta ecuatoriana y, mismas cualidades como la ubicación dentro de un hotel 5 estrellas, se considera de cierta manera que el restaurante “Ópera” no cuenta con competencia directa. Sin embargo, se podría decir que existen algunos restaurantes por el sector semejantes al tipo de servicio.

En la siguiente tabla comparativa se encuentran detallados algunos de los restaurantes mas influyentes, en torno al servicio y comida que ofrece el Ópera.

Tabla 2. Análisis de competencia

	Neuma	Rómulo & Remo	Cosa Nostra	La Tasca de Carlos	Ópera
Horario	13:00-23:00	9:00-21:30	12:30-23:00	12:00 - 23:00	12:00– 22:30
Plato promedio \$	17	10	14	12	15
Parqueadero	NO	NO	NO	NO	SI
Tipo de comida	Mariscos Ecuatoriana	Italiana pizzas	Italiana pizzas	Mediterránea Española	Mediterránea Ecuatoriana
Aforo	24	36	56	52	74

Nota: Los restaurantes mencionados fueron seleccionados con la ayuda de *TripAdvisor*, en base a su cercanía e influencia competitiva con “Ópera”.

2.7. Análisis de la perspectiva del cliente

2.7.1. Perfil del cliente del establecimiento

Según una entrevistas realizada con William Rivera - Capitán de servicio del restaurante “Ópera”, nos menciona que el perfil del cliente que visita con frecuencia el establecimiento son: En su mayoría empresarios, huéspedes internos entre 30-50 años, turistas extranjeros, y mayores a 60 años. Por lo general no se visualiza con frecuencia a grupos de jóvenes o adultos entre 20 y 29 años (Rivera, W., Comunicación personal 02; 2016). (Ver Anexo 2)

Se define de la siguiente forma el perfil del consumidor del restaurante “Ópera”:

Tabla 3. Perfil del cliente nacional

Variables Geográficas	
País	Ecuador
Ciudad	Quito, Guayaquil
Variables Demográficas	
Edad	30-50 años
Género	Masculino - Femenino
Ocupación	Profesional
Nivel de Instrucción	Superior
Variables Psicográficas	
Clase Social	Media alta - alta

Tabla 4. Perfil del cliente Internacional

Variables Geográficas	
País	Orientales, EEUU, Colombia
Variables Demográficas	
Edad	25-60 años
Género	Masculino - Femenino
Ocupación	Jubilados, Profesional
Nivel de Instrucción	Superior
Variables Conductuales	
Con quién viaja	Grupos, familia
Cómo conoció	Internet, trabajo
Variables Psicográficas	
Clase Social	Media alta - alta

2.7.2. Breve análisis de las expectativas del cliente

Según la percepción del cliente, mediante encuestas estandarizadas del área de A&B, establece que el nivel de satisfacción entre la prestación de servicios, comida, ambiente y decoración, califica en promedio para el 2016, 9.1 en escala sobre 10, siendo 1 un bajo nivel de satisfacción y 10 excelente, dicha información fue compartida verbalmente por la administración y el personal de servicio. Sin embargo, W. Rivera y otros directivos mencionan que existe ciertas falencias en los idiomas, al momento de un trato personalizado con los turistas extranjeros, empresarios, y otros clientes que únicamente hablan en lenguas extranjeras, principalmente en inglés. Además en varias ocasiones, al momento de calificar con un nuevo personal para el restaurante, se critica mucho sobre el conocimiento de un buen servicio por parte de los recién reclutados, ya que de esta manera afecta mucho a la calificación en el nivel de satisfacción percibida. (Rivera, W., Comunicación personal 02; 2016).

El modelo de encuesta establece distintas área de evaluación dentro del establecimiento, siendo estas: calidad de comida, ambiente, servicio y valor percibido a pesar de que manejan el mismo nivel de encuesta para las otras estaciones de comida, se maneja el mismo modelo de interpretación y gestión. (Ver Anexo 6)

3. CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1. Identificación de las áreas de análisis:

A partir de la siguiente gráfica podremos visualizar las áreas de servicio distribuidas dentro del restaurante “Ópera”, seguido de su descripción por área y, funciones del mismo.

Tabla 5.- Áreas de Análisis

Área de análisis	Descripción	Función	Imagen
Recepción, Caja y Reserva	Es la primera imagen del establecimiento por parte de la página web y la recepción al entrar el cliente. El encargado de área ya sea el capitán o mesero que de la bienvenida al cliente, debe estar dispuesto en ofrecer de los servicios solicitados	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar reservaciones. • Verificar disponibilidad. • Dar la bienvenida. • Asignación de mesas. • Facturación y métodos de pago. • Cuadrar caja. • Brindar información. • Despedir al cliente. 	(Ver Anexo 4)
Comedor	Área de servicio para los comensales, distribuido por mesas y sillas entre 2,4 y 6 puestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Alimentos y Bebidas. • Sugerir menú. • Sugerencia de cava en vinos • Toma de comandas. • Limpieza del salón. 	(Ver Anexo 3)
Cocina	Preparación de Alimentos y Bebidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina con comedor por orden de pedido por comandas • Elaboración de alimentos. • Despacho y limpieza de área 	

Nota: la información presentada es obtenida a partir de un análisis visual y adaptada de las entrevistas.

3.2. Descripción de los procesos de servicio por área (diagrama de servicio y descripción del mismo)

Según las entrevistas con N. Mejía y W. Rivera, se ha determinado los siguientes procesos congeniados al servicio que brinda “Ópera” (Ver Figura 3). La etapa del cliente inicia cuando el usuario se entera del establecimiento, que con la ayuda telefónica o por correo, el personal operativo confirma su disponibilidad y genera la reserva solicitada. Tiempo después, el cliente se dirige al hotel, ingresa, y mientras recorre el *hall*, realiza su primera evaluación visual en torno al ambiente físico y al servicio de bienvenida del local; en esa instancia el capitán o mesero da la bienvenida y ubica al cliente en su mesa, según al número de visitantes, gustos y/o preferencia. Después el mesero de área de servicio se presenta, entrega la carta de alimentos y bebidas y realiza su primera venta, en donde menciona las especialidades del chef y, ofrece bebidas y/o aperitivos mientras deciden la orden. El consumo en el establecimiento inicia con la toma de pedido, seguido de la entrega de platos, facturación hasta su despedida. Una vez finalizada esta etapa, el personal de servicio desmonta la mesa, limpia y repone menaje para una nueva visita. (Ver Anexo 7)

El siguiente gráfico presenta un extracto general de los procedimientos en el servicio del restaurante, el *blue print* original se muestra en el anexo 7:



Figura 3. Etapas del cliente

Nota: Extracto del *blue print*, ver anexo 7

3.3. Problematización

Como habíamos mencionado con anterioridad, dentro del hotel existe un protocolo donde se requiere la apertura entre cliente y colaborador en varios idiomas sin embargo, W. Rivera, nos cuenta que muchas de las falencias y errores cometidos día a día, giran en torno a la falta de experiencia en idiomas y, la inexistencia de un manual de procesos para un servicio personalizado.

Después de un análisis minucioso, se ha determinado una lista de incidentes críticos para el restaurante presentadas en la siguiente tabla.

Tabla 6.- Lista de incidentes críticos

Etapa de servicio	Error	Posible Error
Reserva	<ul style="list-style-type: none"> No existen precios en página web No existe actualización de página web en torno al tipo de gastronomía del restaurante. No hay facilidades para la apertura en otros idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo inadecuado y poco constante de quién administra la página. No existe la responsabilidad ni cargo de promocionar al establecimiento, por ninguno de los colaboradores del hotel No existe personal con conocimiento de idiomas
Llegada	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad en congeniar mediante lenguas extranjeras (Inglés) No existe señalética 	<ul style="list-style-type: none"> Capital insuficiente para nómina requerida No existe personal con conocimiento de idiomas Discrepancia entre sugerencias personal operativo y gerencia
Atención / Consumo	<ul style="list-style-type: none"> Error en comandas No existe un protocolo de servicio personalizado como guía, ni capacitaciones para la contratación de personal de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe protocolo para llenar comandas. Meseros no saben llenar comandas. No existe personal con conocimiento de idiomas
Salida	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos inexistente 	<ul style="list-style-type: none"> No hay capacitación en el manejo de quejas No existe buzón de sugerencias

3.4. FODA cruzado (Matriz CAME)

La matriz FODA, es una herramienta de trabajo que sirve para evaluar e interpretar minuciosamente el perfil de una persona o empresa, es utilizada como un objeto de estudio en un determinado momento del tiempo. La interpretación por su siglas están subdivididas en aspectos positivos, negativos, controlables y de fuera alcance, estas son: fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas (Zambrano, A. 2007, p. 84).

Ahora bien, el estudio que establece el FODA son ejemplos visibles del análisis de un perfil en cuestión sin embargo, para determinar estrategias que intervengan, es necesario realizar un FODA cruzado o matriz CAME, en donde se establece: qué corregir, qué afrontar, qué mantener y qué explotar

Se determina de la siguiente manera el FODA para el restaurante.

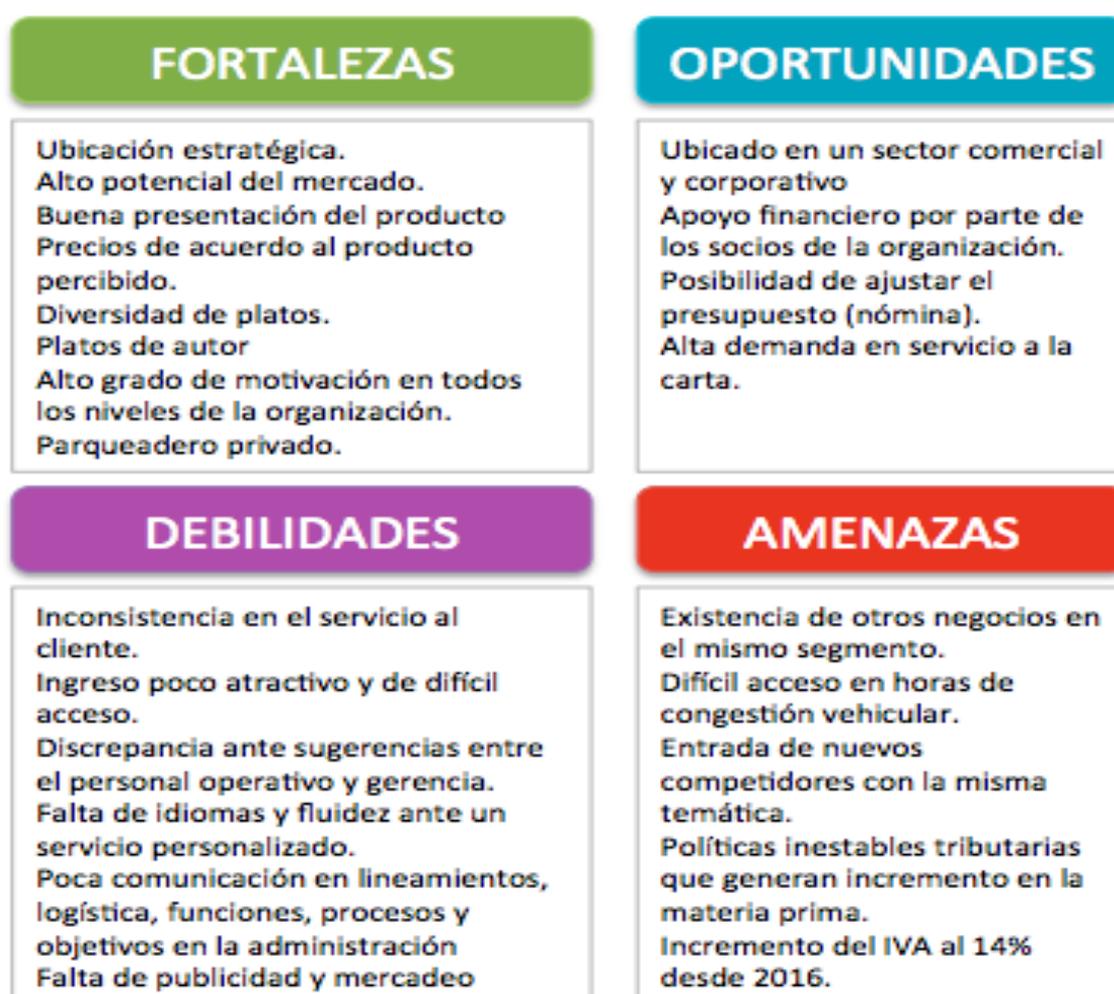


Figura 4. Matriz FODA

Como habíamos mencionado anteriormente, la matriz FODA describe el perfil de una organización, en este caso detallando al restaurante “Ópera”. Luego se desarrolla la matriz CAME en donde se enlaza la tabla FODA, en un diagrama de estrategias para la toma de nuevos resultados.

En la siguiente figura se muestra la matriz en torno al restaurante:

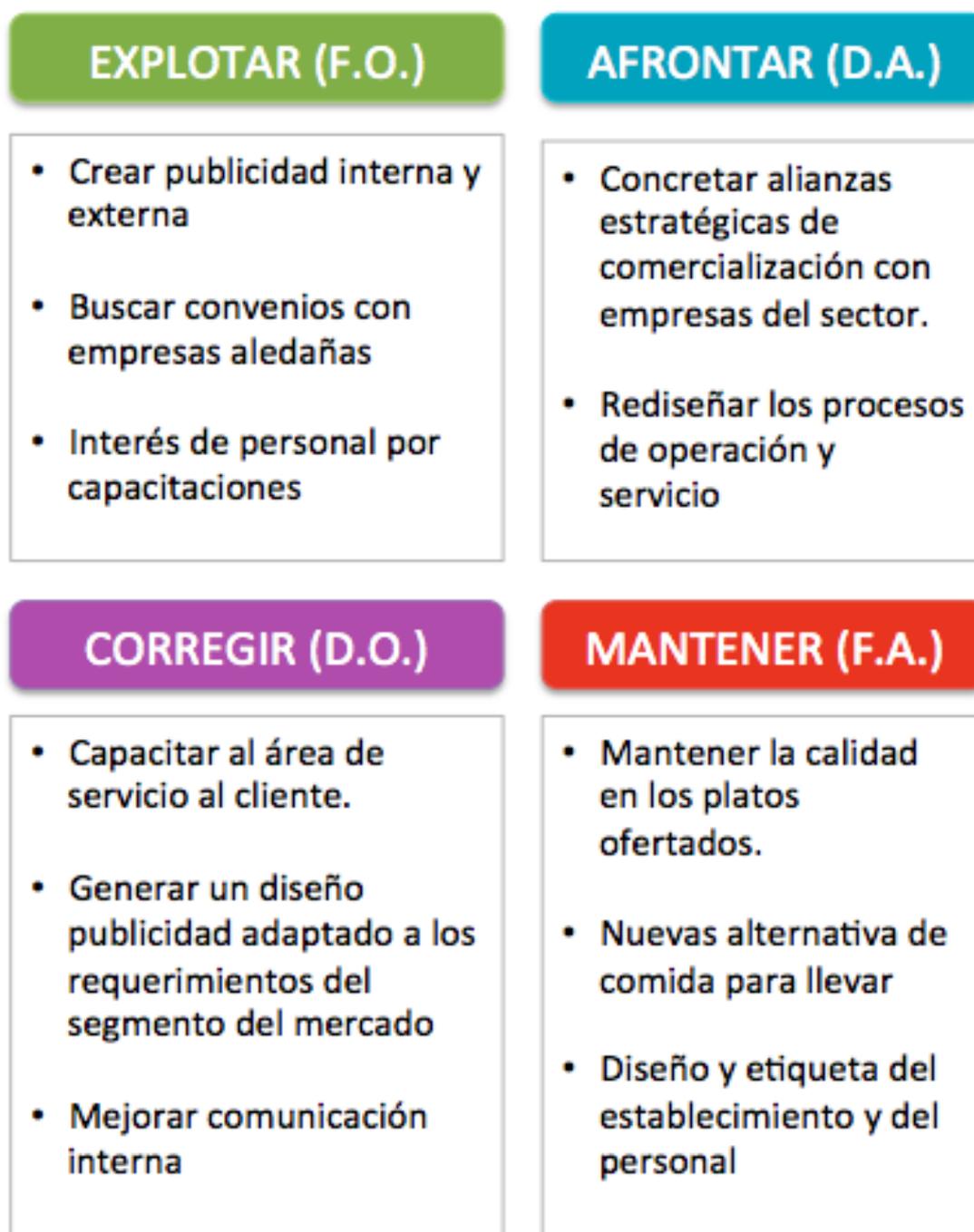


Figura 5. Matriz CAME

4. CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE MEJORAS

4.1. Planteamiento de objetivos y política de calidad

Según Fernando Sánchez Albavera (2003), la planificación de objetivos en una empresa, se forma a través de un análisis crítico desde el punto de interés y, es fundamental que se determine lo que se espera lograr en la organización en torno al rendimiento y metodología de estudio de la empresa a tratar.

En torno a las políticas de calidad, N. Mejía (2016) establece que; el restaurante “Ópera” se compromete en satisfacer las necesidades de los clientes, brindando un servicio de calidad, en un ambiente cómodo a las necesidades del consumidor. Establecidos con infraestructura de buenas condiciones y equipo humano competente.

4.2. Objetivos de calidad

Tangibles

- Mantener en excelentes condiciones la infraestructura y los elementos físicos dentro y fuera del establecimiento.

Fidelidad

- Generar confianza con los clientes a través de un servicio y alimentación de calidad de acuerdo al precio percibido.
- Contribuir con métodos sustentables para reducir el impacto negativo en el medio ambiente (aplicación de buenas prácticas de manufactura).

Resolución

- Aumentar la productividad, eficacia y eficiencia en la satisfacción de los empleados por medio de capacitaciones y reconocimientos en logros.
- Disminuir el número de quejas y aplicación de sugerencias en el establecimiento, para mejoramiento continuo.

Evidencia

- Establecer cultura de servicio responsable en cuanto a seguridad, cortesía y, buenas prácticas para la mejora de cada proceso.

Atención al cliente

- Establecer procesos de seguimiento y sugerencias de los clientes.

4.3. Definición de metas de calidad e indicadores de calidad

Según la CEPAL (2010). Las metas representan el cumplimiento de los objetivos, al nivel de desempeño que se desea alcanzar y, éstas están vinculadas con indicadores y ajustadas a un presupuesto en torno a la planificación operativa.

Para asegurar el desempeño de metas y objetivos de calidad presentados anteriormente, es necesaria una evaluación constante por parte de la gerencia, que evalúe y diagnostique conclusiones en base a una calificación escrita, aplicada en la mejora del servicio y, retroalimentación con el personal.

Con los clientes

- Mejoramiento del área de servicio es reconocido un aumento del 90% por los clientes mediante encuestas en base al nivel de satisfacción por consumo, a partir del primer año de implementación
- Aumento del índice de retorno en un 25% sobre las ventas en el primer año de implementación.
- Se gestionará un nuevo modelo de manejo en quejas en el cuarto trimestre, por parte del área operativa y administrativa para un mejor rendimiento del 90%, en el área de servicio.
- Clientes valorarán el protocolo de bienvenida entregado por los meseros desde el segundo mes de capacitación y, será uno de los puntos diferenciadores del negocio.
- Reincorporar marketing “boca/oído”, incrementando desde el primer año de implementación, el número de clientes generados por recomendación.

Con la gerencia, administración y personal operativo

- El personal se verá beneficiado con la retroalimentación continua e, impulsará su mejoramiento, desde el primer mes de capacitación
- El personal se comprometerá continuamente con las políticas de calidad y, vinculará ese compromiso con la institución e implementación en su trabajo.

4.4. Definición de roles, comunicación, responsabilidades y reestructuración del organigrama

A partir del organigrama inicial, se ha establecido nuevas mejoras enfocadas a un óptimo servicio y, cambios en la asignación de actividades que permitan fortalecer los estándares de calidad. Además, se ha propuesto la delegación a un nuevo cargo administrativo que asista con funciones en: marketing, control operativo y, asistencia en el servicio personalizado. Y por último, se ha propuesto reuniones mensuales que fortalezcan la comunicación interna, para la prestación de informes de la gestión de calidad y, paneles informativos.

En el primer gráfico podemos visualizar un organigrama adaptado para todas las áreas de A&B del Hotel, en donde se propone la designación de un puesto único como Asistente Administrativo a cargo del control y promoción de los cuatro restaurantes del hotel. (Ver Anexo 8)

En la segunda gráfica podemos visualizar el cambio sugerido para un servicio personalizado del “Ópera”. (Ver Anexo 9)

La modificación de actividades ante el nuevo cargo propuesto son las siguientes:

Gerente de A&B

- Tener participe las acciones de gerencia enfocadas a la mejora de calidad propuesta, definición de las políticas de calidad, y responsable del manejo de la comunicación interna de su área de trabajo.
- Encargado del manejo de problemas y conflictos dentro y fuera del restaurante, respaldando la integridad de sus empleados y de la imagen del establecimiento.

- Responsable de marketing y producción de las cuatro estaciones de servicio del hotel.
- Responde en conjunto de las otras áreas del hotel a los accionistas y Gerencia General.
- Asiste con el sistema de contratación y entrevistas laborales.

Asistente de A&B

- Responde al manejo de marketing y promoción de los cuatro restaurantes.
- Asiste con el manejo de encuestas de satisfacción del clientes, problemas y conflictos en todas las áreas de servicio.
- Asiste al personal de servicio de restaurantes en temporadas altas y gran afluencia de clientela.
- Dirige y gestiona la mejora continua en el servicio personalizado.
- Es responsable de la integridad e imagen de los restaurantes y su personal de servicio.
- Responde periódicamente a gerencia las actividades gestionadas en A&B y Marketing.
- Capacitaciones en el área de etiqueta y servicio y manejo de quejas.
- Asigna turnos de trabajo.
- Responsable de la carta de vinos.

Capitán de servicio

- Responsable de las actividades asignadas al personal de servicio.
- Realiza actividades de host y recepción de huéspedes y clientes.
- Tiene apertura con la cava de vinos, venta y ceremonia del mismo.
- Asiste con actividades de caja y facturación.
- Responsable del manejo de comandas.

Mesero

- Es el responsable de área en el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por gerencia al servicio y, contacto directo con los clientes.

- Es encargado de la prestación del servicio personalizado, aplicación de encuestas y, recepta sugerencias e inquietudes por parte de los clientes.
- Es responsable de la integridad e imagen del restaurante, cumpliendo de esta manera, los tiempos establecidos para la prestación de servicios, limpieza y apertura con los clientes.
- Ofrece especialidades de la casa, ventas y estrategias de interrelación con el cliente.

Cajero

- Es responsable del manejo adecuado en facturación, haciendo énfasis en los tiempos establecidos para un óptimo de servicio al cliente.

Chef ejecutivo

- Es el encargado del control y supervisión del inventario de cocina y de las buenas prácticas sanitarias.
- Es responsable del control de actividades del personal de cocina y servicio, que cumplan con los estándares de calidad establecidas.
- Responsable de la carta de comidas.

Sous Chef

- Segundo al mando de la estación de cocina y responsable del control de salida de platos y manejo de comandas.

Cocinero

- Actividades de cocina, limpieza, menaje de cocina y cocción.
- Preparación del *Mise en place*.

4.5. Optimización, desarrollo y control de procesos

En el siguiente gráfico de procesos podemos diferenciar las actividades propuestas, que generarán un mejor seguimiento en las tareas diarias para el personal de servicio, desde la bienvenida del cliente hasta la facturación de sus

consumos. Además, se han establecido tiempos por tareas en servicio para facilitar la gestión del mismo. (Ver Anexo 10)

4.6. Seguimiento, medición, análisis y mejora

Para la correcta evaluación y medición de los cambios a realizar en el área de servicio, se utilizarán herramientas que permitan el mejoramiento continuo del servicio y la retroalimentación de los clientes. Como habíamos mencionado con anterioridad, dentro del organigrama optimizado y roles por cargos, podemos visualizar que la propuesta de un nuevo cargo como asistente en A&B, tomará parte en el seguimiento de cliente posterior a su venta y, de la mejora de procesos de forma continua. De igual manera, cualquier comentario realizado durante la experiencia del cliente será tomado en cuenta dentro del buzón de sugerencias. (Ver Anexos 11-15)

A continuación se establecen acciones en torno al seguimiento y medición de la propuesta de mejora en el servicio:



Figura 6. Estrategias de seguimiento, mejora y medición

5. CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En el siguiente capítulo se establecen acciones referentes al manual de calidad y presupuestos adaptados a la mejora del restaurante “Ópera”.

5.1. Estrategias de intervención

5.1.1. Estructura del manual de calidad

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

- 1.1 Introducción
- 1.2 Visión y misión
- 1.3 Alcance
- 1.4 Objetivos
- 1.5 Organigrama y responsabilidades
- 1.6 Política y compromiso de calidad
- 1.7 Metas y objetivos
- 1.8 Cómo usar el manual de calidad

CAPÍTULO 2: MEJORA DE CALIDAD EN EL SERVICIO

2.1 Criterios de calidad en relación a las siguientes etapas:

2.1.1 Primera etapa: Normas generales para el personal

- a. Personal / Uniforme
- b. Control de llegada
- c. Control de vestimenta
- d. Control de imagen
- e. Reporte de actividades

2.1.2 Segunda etapa: La Reserva

- a. Comunicación con el cliente
- b. El contrato de servicios
- c. Gestión de manejo de reservas
- d. Protocolo de general de reserva
- e. Reservas con requerimientos especiales
- f. Trato preferencial y cliente frecuente

2.1.3 Tercera etapa: El restaurante

- a. Planos y distribución del establecimiento
- b. Carta
- c. Especialidades
- d. Área de trabajo
- e. Protocolo de limpieza
- f. *Mise en place*, montaje de mesa y restaurante
- g. Ambiente y decoración

2.1.4 Cuarta etapa: Recibimiento al cliente

- a. Bienvenida y ubicación a los clientes
- b. Protocolo de bienvenida

2.1.5 Quinta etapa: El Servicio

- a. Protocolo de servicio (Proceso de servicio)
- b. Estrategias de venta y promoción
- c. El Pedido
- d. Pedido de bebidas
- e. Emisión de pedido y comandas
- f. Comunicación interna
- g. Atención del mozo
- h. Vinos: Venta y ceremonia
- i. Otros servicios y facilidades del restaurante

2.1.6 Sexta etapa: Fin de servicio

- a. Protocolo de facturación
- b. Manejo de quejas y sugerencias

2.1.7 Séptima etapa: Despedida del cliente

2.1.8 Octava etapa: Pos-Servicio

- a. Documentos y reportes
- b. Post venta

2.2 Seguimiento del cliente y gestión de emociones

- a. Estrategias de seguimiento
- b. Gestión de comentarios y sugerencias
- c. Valor de un cliente satisfecho e insatisfecho
- d. Recobrar confianza en un cliente insatisfecho.
- e. Estrategias en la gerencia y toma de decisiones.

2.3 Criterios de Sostenibilidad

- a. Aspecto ambiental
- b. Aspecto sociocultural
- c. Aspecto económico

2.4 Conclusiones

5.1.2. Propuesta de formación y capacitación

El modelo de gestión para esta mejora de calidad es promover al talento humano y capacitarlo en todas las áreas empleadas durante el servicio otorgado dentro y fuera de ello. La iniciativa de implementar esta propuesta, es generar motivación y un nuevo nivel de fidelización con la empresa, entre los colaboradores, asociados y clientes. Con ello, se direcciona hacia un estado preferencial y de razonamiento puro, en la prestación de un servicio profesional y de calidad total en las actividades diarias empleadas.

Para la formación de un programa integral de capacitación en el servicio, se considera importante tomar en cuenta cursos y programas especializados en el personal operativo de servicio. Se dictarán cursos de formación por horas además, se entregarán impresiones del manual de calidad por persona y, por último se crearán estándares y procedimientos enfocados en un buen servicio de calidad dentro del restaurante.

5.2. Programación de la intervención

5.2.1. Presupuesto de mejoras

Para el siguiente presupuesto de mejora, se ha considerado una serie de cotizaciones con diversos proveedores, de manera que permita la obtención de información variada y necesaria para el proyecto.

El plan de implementación incluye un total de 32 horas, distribuidas ordenadamente para 8 meses de capacitación y seguimiento en lo que respecta al manual. Sin embargo, el número de horas por cursos de capacitación dependerá del proveedor, de manera que el usuario considere apropiado a contratar. Por último, el manual y propuesta de calidad se entregará un original a cada uno de los integrantes del restaurante, para una guía completa entre gerencia administrador y, personal operativo del establecimiento.

En la siguiente tabla se presenta un resumen del presupuesto total, en base a valores cotizados y, un desglose individual de cada uno de los siguientes rubros, el desglose de estándares y procedimientos se presentan mas adelante.

Tabla 7. Presupuesto total de inversión

Presupuesto de inversión para el plan de mejora de calidad para el área de servicio del restaurante "Ópera, del Hotel <i>Dann Carlton</i> , Quito	
Detalle	Costo total
Diseño del manual de calidad	\$ 1.636,05
Propuesta de implementación del manual	\$ 898
Programas de capacitación al personal	\$ 3.820
Presupuesto de nómina	\$ 5.100
Total presupuestado	\$ 11.454,05

Tomado de distintos proveedores, 2016.

A continuación se presentan detalladamente los rubros señalados en las siguientes tablas.

Tabla 8. Presupuesto del diseño del manual de calidad

Diseño del manual de calidad			
Detalle	Cantidad	Costo Unit.	Costo total
Elaboración de contenido		650	\$ 650
Consultoría externa		550	\$ 550
Edición e impresión	9	48,45	\$ 436,05
Total			\$ 1.636,05

Tomado de diversas cotizaciones, 2016. (Anexo 16)

El valor de elaboración de contenido y consultoría externa se ha tomado a partir de la propuesta de seguimiento del manual, dirigida por el Señor: Julio Hans Ocaña, experto en la prestación de servicios profesionales en la materia. Por otro lado, el número de impresiones propuesta está relacionado al número de colaboradores en el servicio del restaurante, siendo una copia original para cada uno de ellos incluyendo administración y gerencia.

Tabla 9. Presupuesto de implementación del manual

Propuesta de implementación del manual			
Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo total
Curso de implementación (horas)	32	26,56	\$ 850
Talleres y evaluaciones	24	2,00	\$ 48
Total			\$ 898,00

Nota: Propuesta de implementación personal

Podemos observar que el curso de implementación incluye 32 horas de seguimiento, a 4 horas por mes, siendo distribuidas en 8 meses de capacitación, a un costo de \$26,56 por hora. Además, incluye talleres y ejercicios prácticos que evalúan el aprendizaje en los empleados.

En la siguiente tabla se han incluido dos opciones de proveedores para los cursos en cuestión; El número de empleados para los programas esta en relación al organigrama optimizado.

Tabla 10. Presupuesto de capacitación

Programas de capacitación al personal				
Opción 1: SECAP	Horas	# Empleados	Costo unit.	costo total
Servicio y atención al cliente	30	6	75	\$ 450
Manipulación/higiene de alimentos	30	4	75	\$ 300
Seguridad Alimentaria	30	6	75	\$ 450
Total				\$ 1200
Opción 1: Cámara de Comercio de Quito	Horas	# Empleados	Costo unit.	costo total
Estrategias enfocadas al servicio al cliente	10	6	120	\$ 720
Estrategias de mercadeo ventas y s.	20	4	190	\$ 760
Calidad en el servicio y atención al cliente	20	6	190	\$ 1.140
Total				\$2.620,00
COSTO PROGRAMA COMPLETO				\$3.820,00

Tomado de diversas cotizaciones, 2016. (Ver Anexos 17, 18, 19)

Como podemos ver en la tabla anterior, se ha propuesto varias cotizaciones que permite al usuario su preferencia para optar por su ejecución. Las cotizaciones proponen una guía completa a través de seminarios personalizados en distintas materias, indistintamente del programa de implementación del manual de calidad.

Tabla 11. Presupuesto de nómina

Presupuesto de Nómina			
Detalle	Cantidad	Mensualidad	Sueldo anual
Asistente de A&B	1	\$ 425,00	\$ 5.100
Total			\$ 5.100

Nota: el salario básico esta sujeto al año 2017 como \$375, mas beneficios.

La tabla de presupuesto de nómina esta sujeta a la propuesta de mejora en torno a la optimización de tareas sobre el organigrama optimizado. Sin embargo, queda a disposición de la gerencia para optar por esta medida o realizar contratos por horas.

5.2.2. Cronograma de intervención

El cronograma busca secuenciar las actividades propuestas a través de 12 meses desde su implementación, en donde se busca alcanzar los objetivos y metas propuestas por medio de evaluaciones y seguimiento.

Tabla 12. Cronograma de intervención

		Duración (30 de Marzo del 2017 - 30 de Marzo del 2018)	Tiempo de ejecución en meses											
	Actividades	Responsables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Diseño del manual de calidad	Proveedor contratado	■											
2	Entrega del manual de calidad	Gerencia												
2.1	Aprobación de la propuesta por la directiva	Gerencia	■	■										
2.2	Difusión del manual al personal	Gerencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
2.3	Delegación de responsabilidades	Gerencia	■	■										
2.4	Programa de inducción	Gerencia	■	■	■									
2.5	Implementación del manual y procedimientos	Gerencia	■	■	■	■	■							
3	Capacitación y formación	Capitán de Servicio												
3.1	Capacitación en el servicio al cliente	Capitán de Servicio			■	■	■	■	■	■	■	■		
3.2	Capacitación en manipulación/higiene de alimentos	Capitán de Servicio					■	■	■	■	■	■		
3.3	Capacitación en seguridad alimentaria	Capitán de Servicio						■	■	■	■	■		
4	Entrega de herramientas de medición	Asistente Administrativo												
4.1	Entrega de encuestas de servicio y calidad en el personal	Asistente Administrativo									■	■		
5	Evaluación del personal	Gerencia												
5.1	Realizar evaluaciones	Gerencia					■						■	■

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El estudio realizado en el restaurante "Ópera" del Hotel *Dann Carlton*, Quito, tuvo como finalidad en determinar su situación dentro y fuera de la administración y operación que se presentaba en torno al servicio del restaurante. Mediante técnicas como entrevistas personalizadas y encuestas de evaluación al servicio otorgado, se pudo establecer que una propuesta al cambio en el área de servicio, generará mayor rentabilidad y satisfacción con los clientes.

En segundo lugar, en busca de una mejora considerable, se planteó un plan que involucre procesos estandarizados. Sin embargo, durante el análisis de procesos, intervinieron otros conflictos responsables de un mal servicio como: promoción, marketing y apertura en idiomas, identificándolos como puntos críticos ante la problemática inicial.

A posterior se generaron propuestas de mejora en seguimiento y medición, que fomenta un buen servicio en el restaurante; considerando el compromiso y responsabilidades del personal para rediseñar los roles y planteamiento de calidad.

Por último, se optó por un programa de intervención y capacitación de carácter transparente y ecuánime, que asuma equitativamente las responsabilidades de cada colaborador en la correcta gestión de calidad en el servicio.

Recomendaciones

Una vez que se ha propuesto un plan de mejora para el área de servicio, se recomienda la mejora continua en todos los ambientes de trabajo tratados, haciendo énfasis en las buenas prácticas y protocolos de servicio. Como habíamos revisado en la tabla de incidentes dentro del capítulo tres, se mencionó que los idiomas son un problema al momento de impartir un buen servicio con extranjeros sin embargo, no es parte crucial para esta propuesta de mejora, ya que no se puede imponer cursos de idiomas en donde el tiempo de estudio es mucho más prologando que un curso de capacitación individual. Por ello, se cree necesario rediseñar el perfil del personal del restaurante a contratar, se considera que un nivel intermedio de inglés sea suficiente.

La iniciativa en establecer procesos estandarizados en el servicio genera confianza entre la administración y su personal operativo, ya que dispone un nuevo nivel de conciencia en el servicio, en donde un servicio personalizado debería ser parte natural del comportamiento del empleado. De esta manera, se recomienda un control continuo en los procesos propuestos con las herramientas planteadas, para evitar inconvenientes a futuro.

Por último, el proyecto fue moldeado de tal manera que se evidencie un cambio apropiado en la prestación de servicios y mayor rentabilidad en el establecimiento. Sin embargo, se detectó inactividad con la promoción del restaurante, por lo que se consideraría óptimo a futuro, un estudio de pre-factibilidad o diseño de un plan de mejora de calidad en el departamento de marketing.

Referencias

- Albavera, F (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Recuperado el 05 de Noviembre de 2016, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/S033145_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Benítez, A. (Septiembre de 2016). Historia del Hotel. (S. Iñiguez, Entrevistador)
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación (2.^a ed.). México: Pearson Educación
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (3.^a ed.). Colombia: Pearson Educación
- Cámara de Comercio de Quito. (2016). Capacitaciones. Recuperado el 29 Noviembre del 2016, de <http://www.lacamaradequito.com/eventos/49-cursos>
- Camisón, C. (2013). Gestión de la Calidad. [versión electrónica] Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=480>
- Comisión económica para América Latina y Caribe (2010). Definición de metas. Recuperado el 03 de Noviembre de 2016, de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/38459/Definición_de_Metas.pdf
- Crosby, P. Maestros de la Calidad (s/f). Conceptos de calidad según maestros de calidad. Recuperado el 25 de Mayo del 2016, de <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com/p/philip-crosby.html>
- Dann Carlton (s/f). Restaurante Hotel Dann Carlton Quito. Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de <http://www.hoteldanncarltonquito.com/restaurante/>
- Davis, B. y Lockwood, A. (2008). *Food and Beverage Management* (4.^a ed.). USA: Elsevier
- Ecured. (2016). Restaurante. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de <http://www.ecured.cu/Restaurante>
- Empresa pública metropolitana de gestión de destino turístico. (2015). Calidad Turística. Recuperado el 13 de Abril del 2016, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/destacados/3-distintivo-q>
- Espinosa, R. (2012). Cómo definir Misión, Visión y valores, en la empresa.

- Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Gbegnedji, G. (2013). What is project management?. (5^a. ed.). Recuperado el 26 Octubre del 2016, de <https://whatisprojectmanagement.wordpress.com/2013/01/13/realizar-el-control-de-calidad/>
- Guerra, Y. (2011). El uso óptimo de la capacidad del restaurante, fuente de ventaja competitiva. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de <http://www.gestionrestaurantes.com/el-uso-optimo-de-la-capacidad-del-restaurante-fuente-de-ventaja-competitiva/>
- ISO 9001 Calidad. (2013). Profundizando en el término “Proceso”. Recuperado de <http://iso9001calidad.com/profundizando-termino-proceso-28.html>
- Implantación de sistemas de qualitat (2016). Gestión de la Calidad para restaurantes y bares. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de <http://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurantes-bares/>
- Juran, J. (2007). Análisis y planeación de la calidad (5.^a ed.). México: Frank M. Gryna
- Lambin, J. Gallcci, C. Sicurello, C. (2008). Dirección de Marketing (2.^a ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Marketing Consulting@ Wexter Box. (2005, febrero 17). Elaboración de los objetivos empresariales. Recuperado el 27 Mayo del 2016, de <http://www.gestiopolis.com/elaboracion-objetivos-empresariales/>
- Mejía, N. (Septiembre de 2016). Información de A&B del hotel. (S. Iñiguez, Entrevistador)
- Metodología de la Investigación. (2013). Tipo de Investigación. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com>
- Ministerio de turismo. (2015). Reglamento de alojamiento. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/RO.-465-Reglamento-de-Alojamiento-Tur%C3%ADstico-con-anexos.pdf>
- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe. (2009). El Papel de

- la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39912023003>
- Rivera, W. (Septiembre de 2016). Historia del Restaurante Ópera. (S. Iñiguez, Entrevistador)
- Secretaría nacional de planificación y desarrollo. (2013). Plan Nacional Buen Vivir. Recuperado el 15 de Abril del 2016, de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Tecnológico de Bogotá. (2014). Código del servicio en hoteles 5 estrellas. Recuperado el 27 de Mayo del 2016, de <https://www.youtube.com/watch?v=bSsxdIJ96x4>
- Tójar, J. (2006). Investigación Cualitativa: comprender y actuar. Metodología de la Investigación. Madrid: La Muralla
- TripAdvisor (2016). Restaurantes en Quito. Recuperado el 29 Noviembre del 2016, de https://www.tripadvisor.co/Restaurantsg294308Quito_Pichincha_Provincia.html
- Universidad de Champagnat. (2002). La estructura organizacional. Recuperado el 29 de Septiembre del 2016, de <http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Universidad de las Américas. (2015). Líneas de investigación EHYT. Recuperado el 13 de Abril del 2016, de <http://www2.udla.edu.ec/udlapresencial/mod/resource/view.php?id=747814>
- Universidad de Antioquia. (s/f). Las características de los sondeos de opinión pública. Recuperado el 26 de Mayo del 2016, de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/7476/6883>
- Wang, X. y Zhang, J. (2013). Study on Higher Vocational Hotel Management Teaching Reform Based on People-Oriented Management Philosophy. [versión electrónica]. Recuperado el 25 de Mayo del 2016, de <http://download.springer.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/static/pdf/302/chp%253A10.1007%252F978-3-642-35567->

7_53.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fchapter%2F10.1007%2F978-3-642-35567-

7_53&token2=exp=1464288998~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F302%2Fchp%25253A10.1007%25252F978-3-642-35567-

7_53.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fchapter%252F10.1007%252F978-3-642-35567-

7_53*~hmac=2514874f43a5eb93cfccee39efcfc0272d5f82aa551bb24d115d597440405937

Zambrano, A. (2007). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. [versión electrónica]. Recuperado el 03 de Noviembre del 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA84&dq=FODA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiyx--mrNHQAhWBNSYKHcbZCEoQ6AEIHjAB#v=onepage&q=FODA&f=false>

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de Entrevista N°1

Sr. Nelson Mejía – Gerente de A&B del Restaurante “Ópera”

Formato de Preguntas:

1. ¿Cuál es la historia del hotel?
2. ¿Cuál es la historia del restaurante Ópera?
3. ¿Cómo es la estructura organizacional del Ópera?
4. ¿Cuál es su misión, visión, objetivos, y estrategias?
5. ¿Cuáles considera que son los valores agregados del restaurante?
6. ¿Cómo se distribuye la dirección de empleados por establecimiento?
7. ¿Cuál es la proporción entre cliente nacional y extranjero?
8. ¿Existe algún modelo de políticas, objetos e indicadores de calidad?
9. ¿Tiene el personal de servicio la opción a cursos de capacitación?

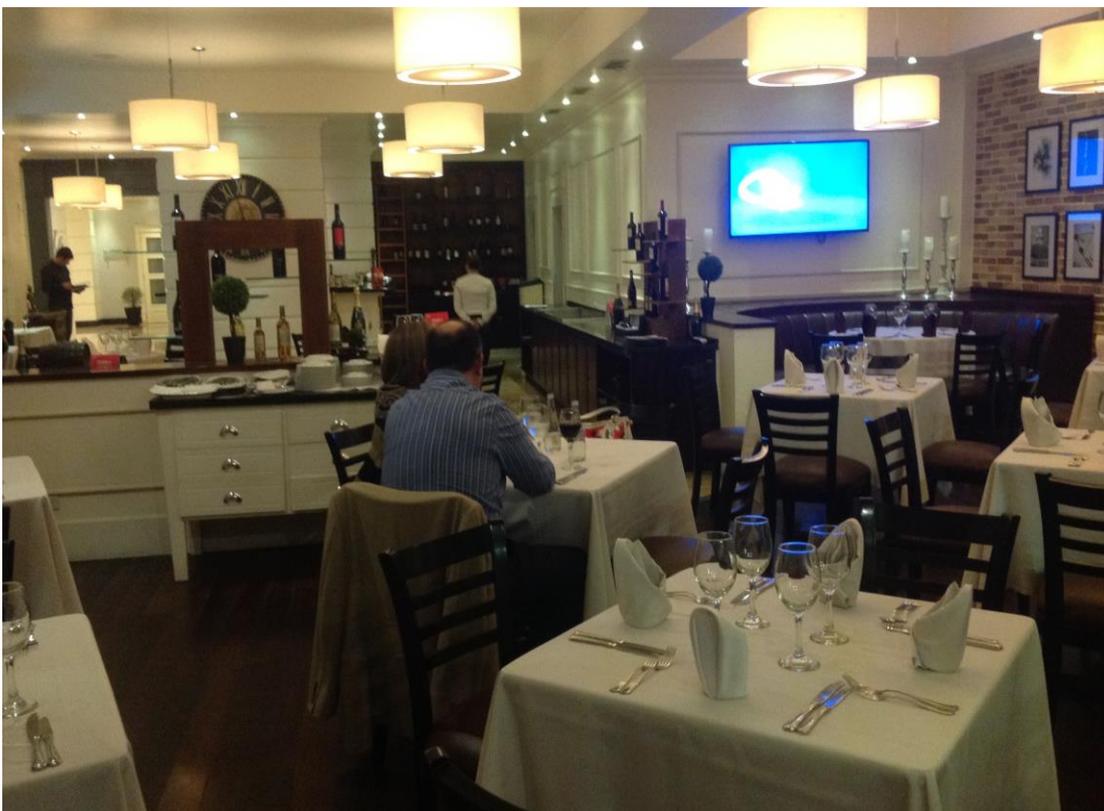
ANEXO 2: Formato de Entrevista N°2

Sr. William Rivera – Capitán de servicio del Restaurante “Ópera”.

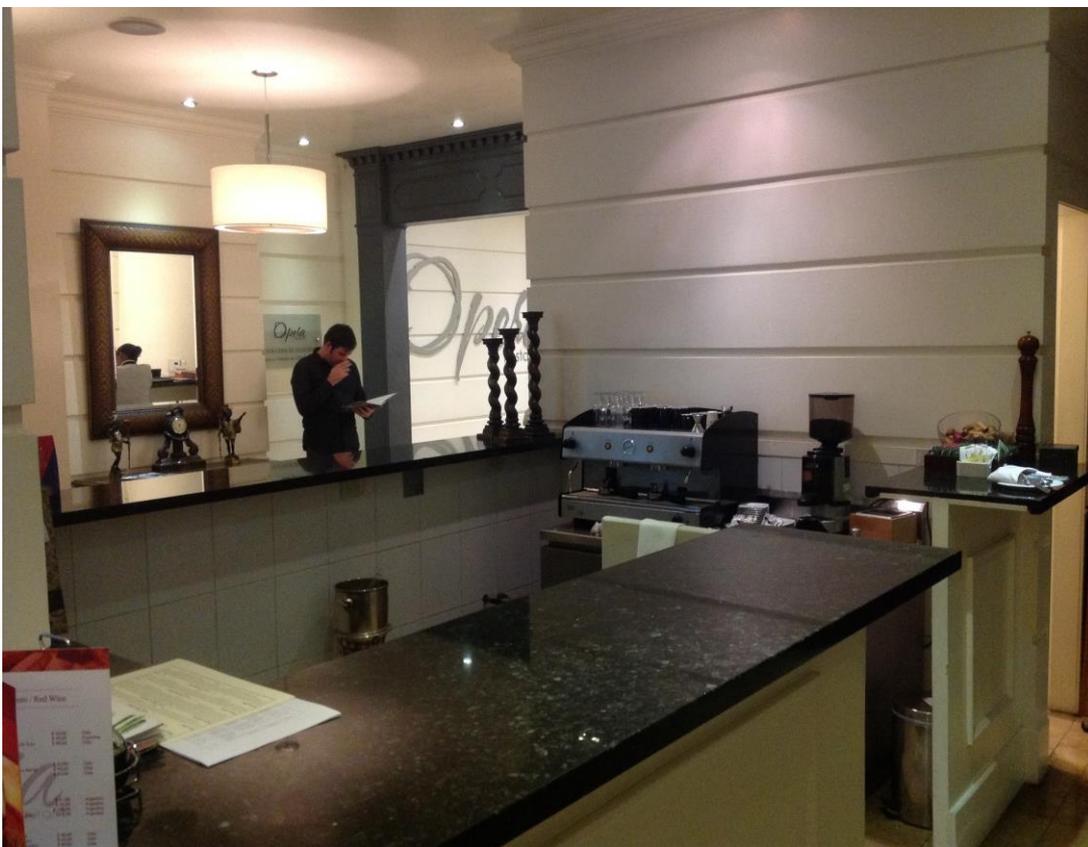
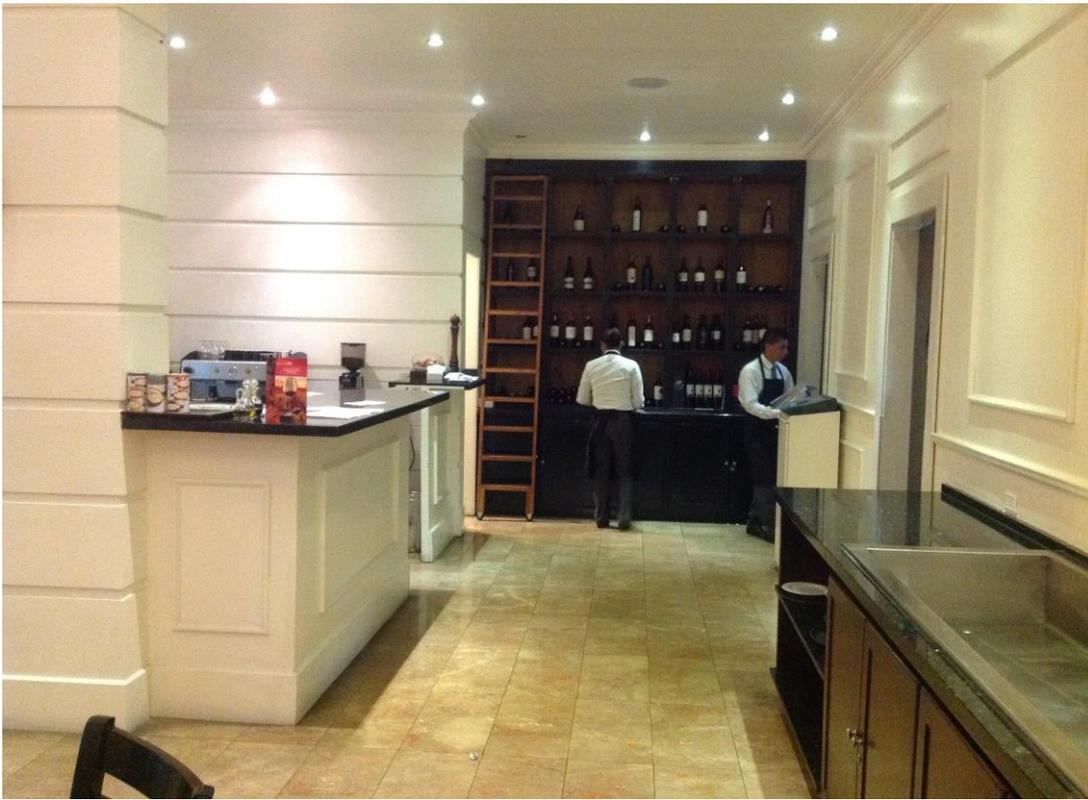
Formato de Preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de operación el restaurante?
2. ¿Cuál es el aforo, capacidad instalada, horario de atención?
3. ¿Qué estilo de decoración y temática manejan en el establecimiento?
4. ¿Cómo es la distribución por empleados de servicio?
5. ¿Cómo se distribuye los roles por empleados?
6. ¿Cuál es el tipo de servicio empleado?
7. ¿Cuál es el perfil de cliente que ingresa al restaurante?
8. ¿Cuál es la proporción de huéspedes del hotel que consumen en el restaurante?
9. ¿Cuáles son las funciones del restaurante, y estaciones de servicio?
10. ¿Cuáles son las principales virtudes o distintivo del local?
11. ¿Por qué la diferencia de carta entre mediterránea y ecuatoriana?
12. ¿Cuál es la percepción del cliente?
13. ¿Existe un modelo de gestión en el manejo de quejas y conflictos?
14. ¿Cuáles son los puntos débiles del restaurante?
15. ¿Existe algún departamento que promocióne y administre específicamente los establecimientos de A&B?
16. ¿Existe un modelo de evaluación del personal, previo a su operación?
17. ¿Qué considera que el restaurante le vendría mejor?
18. ¿Existe algún tipo de manual o protocolo de servicio?
19. ¿Hay algún modelo de encuesta para la evaluación de servicios?
20. ¿Cómo es el proceso de servicio, en base a tiempos y mas?

ANEXO 3: Instalaciones del restaurante “Ópera”



ANEXO 4: Estación de servicio



ANEXO 5: Vista exterior del restaurante desde el *hall* del hotel



ANEXO 6: Modelo de encuesta del “Ópera”.

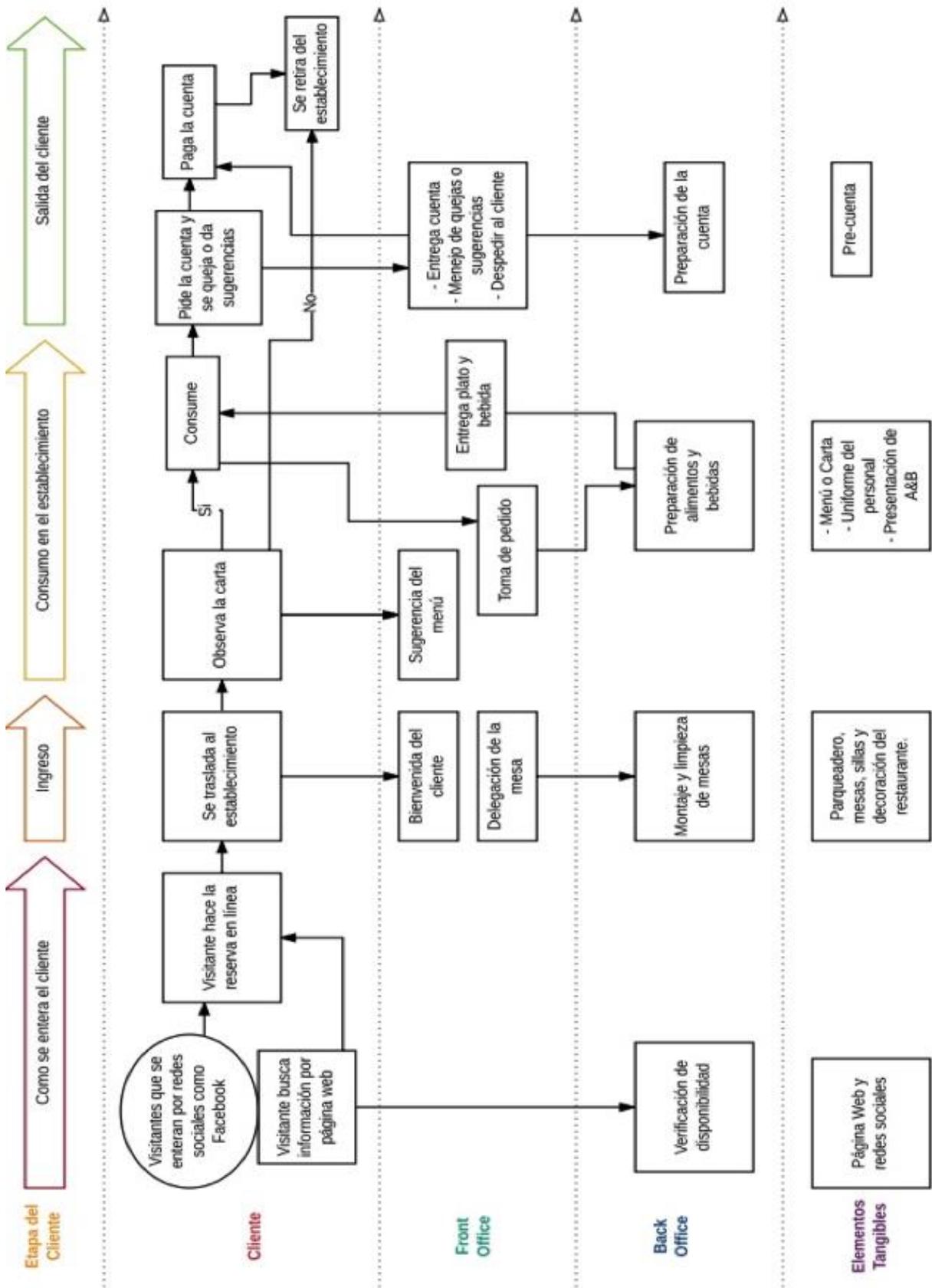
Por favor califique cada uno de los ítems entre 1 y 10, donde 10 es la máxima calificación y 1 es el mínimo. We kindly ask you to rate each of the items between 1 and 10, being 10 the highest rating and 1 the lowest	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	N/A
RESTAURANTE / RESTAURANT											
Comodidad del Restaurante / I felt Comfortable											
Decoración / I like the decoration											
Iluminación / Lighting was OK											
Música Ambiental / Background music											
Limpieza y Orden / Cleanliness and atmosphere											
CALIDAD DE LOS PLATOS / FOOD QUALITY											
Calidad de los productos / Food Quality was good											
Presentación de los alimentos / Food was well presented											
Temperatura de los alimentos / Food Temperature											
Sabor de los Alimentos / Taste of food was good											
Cantidad de las Porciones / Food proportions were good											
Variedad de la Carta o buffet / Plenty selection of the menu											
PRESTACIÓN DEL SERVICIO / QUALITY OF SERVICE											
Presentación del Mesero / Waiter appearance was good											
Amabilidad del Personal / The waiter was friendly and efficient											
Rapidez del Servicio / Service was on time											
Atención solicitudes adicionales / All your requirements were attended											
Manejo de su Cuenta / The bill was well detailed											
Le ofrecieron vinos o licores / Waiter offered wine-liquors menu											
Relación Precio vs Producto / Value – Price in general											

Comentarios y sugerencias / Comments & suggestions

Esta encuesta será revisada por Gerencia General, gracias por su colaboración. This survey it's going to be checked by the general manager office, Thanks for you colaboration.

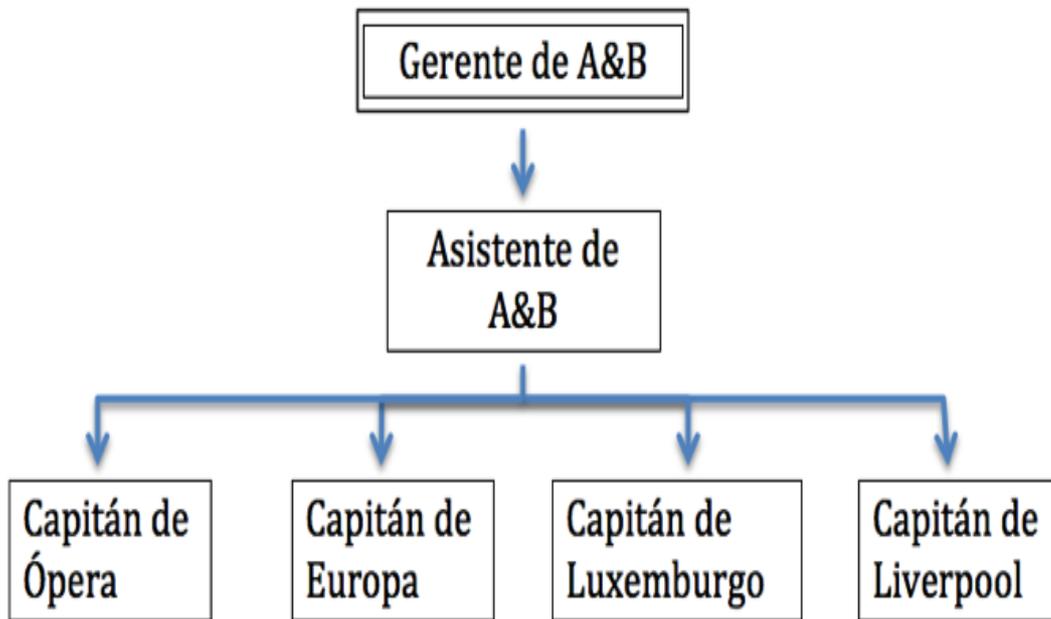
Fuente: Hotel Dann Carlton, 2016

ANEXO 7: Blue Print del restaurante “Ópera”.

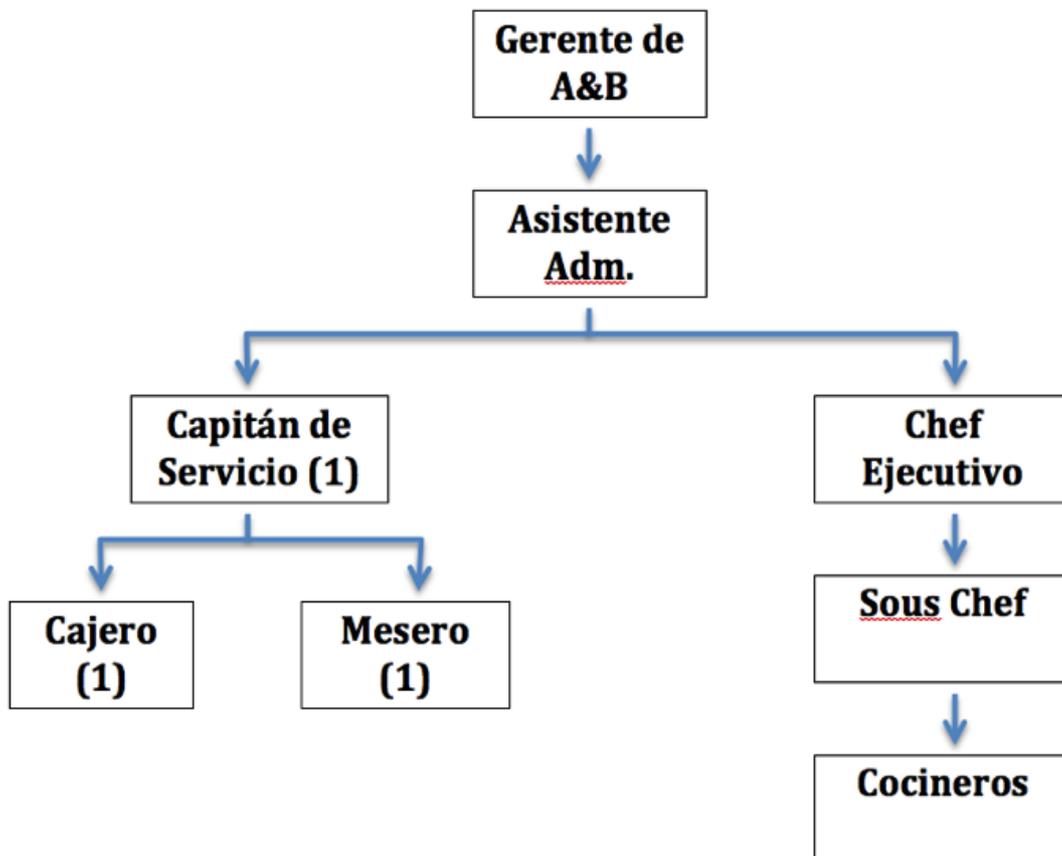


Nota: extracto verbal adaptado a la entrevista por el capitán W. Rivera.

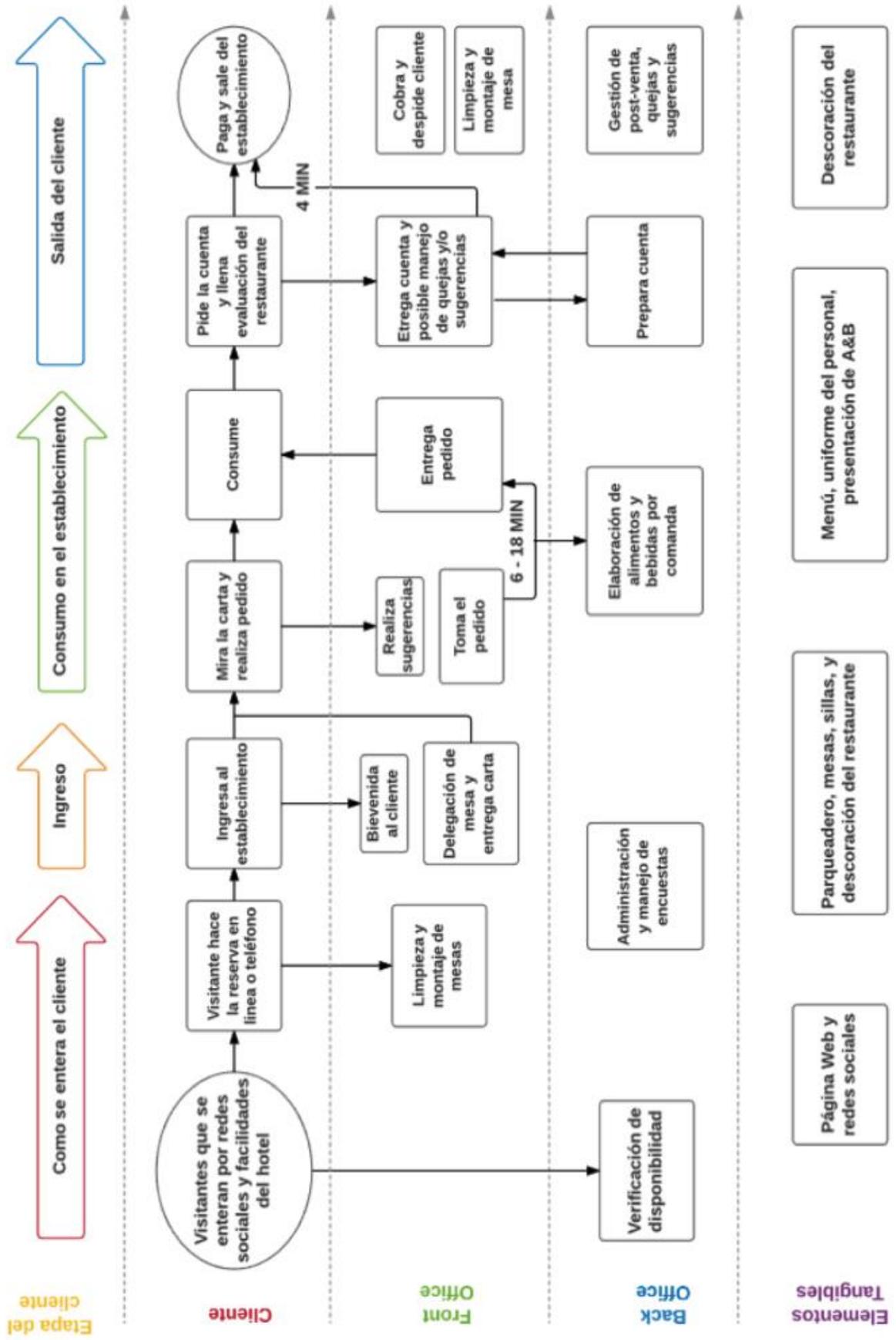
ANEXO 8: Organigrama optimizado del área de A&B del hotel



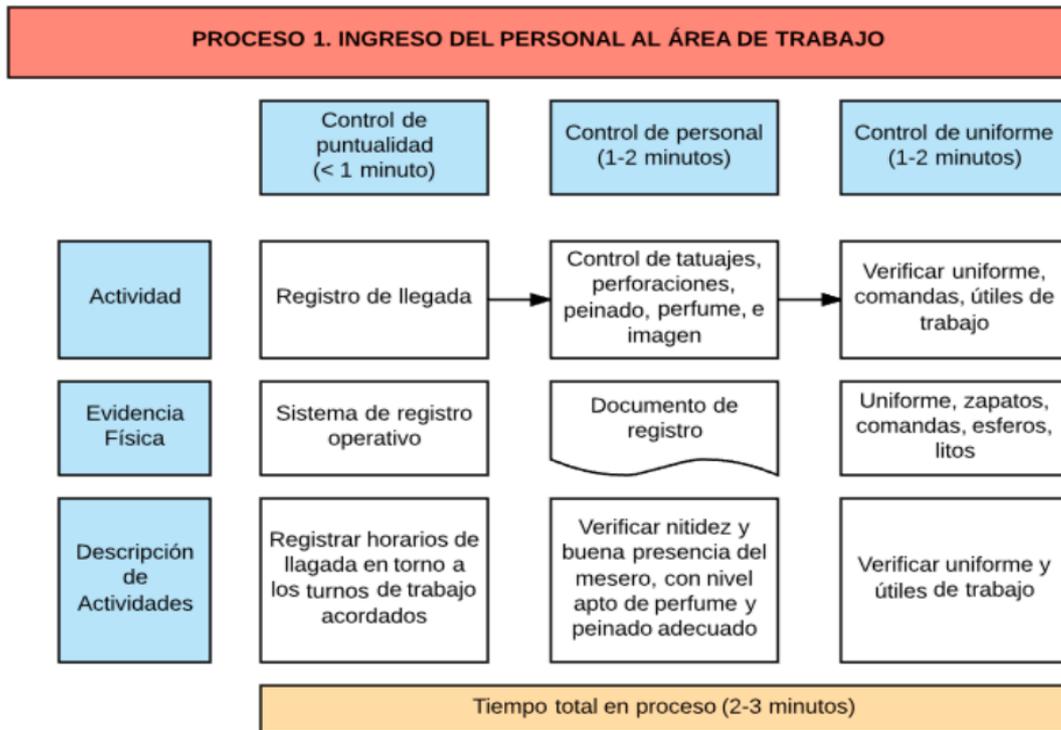
ANEXO 9: Organigrama optimizado del restaurante "Ópera".



ANEXO 10: Blue Print optimizado para el restaurante “Ópera”.



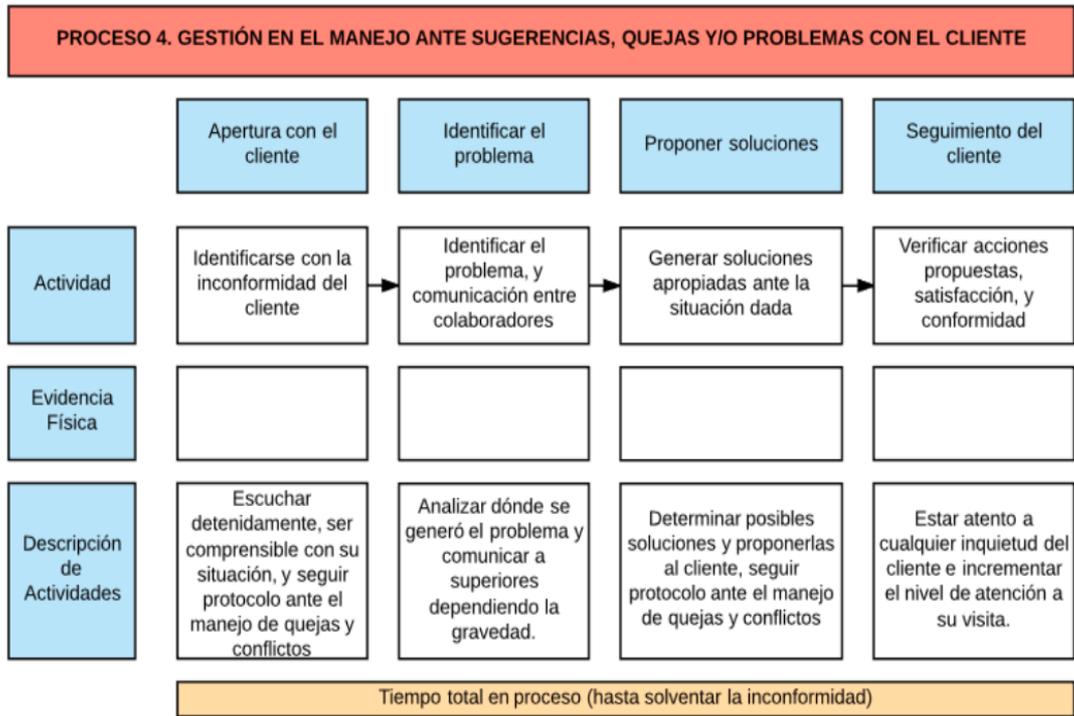
ANEXO 11: Proceso de ingreso para el personal de servicio.



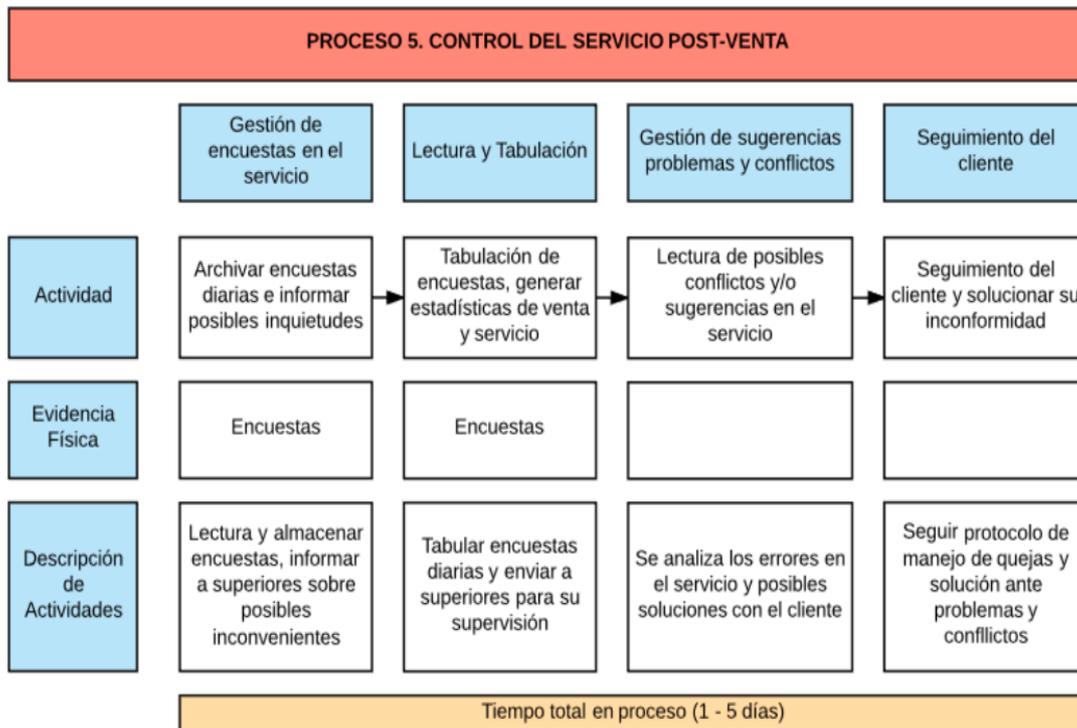
ANEXO 12: Proceso de control para el restaurante.



ANEXO 14: Proceso para el manejo de quejas y sugerencias.



ANEXO 15: Proceso en la gestión post-venta



ANEXO 16: Cotización de imprenta del manual de calidad



PROFORMA No. 004009/ 2016

FECHA:	DÍA	MES	AÑO
	28	11	2016

Cliente:	SANTIAGO ÑIGUEZ		
Dirección:	_____		
Ruc / C.I.:	Telf.:	Ciudad:	QUITO

NOTA:

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	TOTAL
25	COUCHE 150GR. FULL COLOR IMPRESION LASER	0.75	18.75
55	COUCHE 150GR. BLANCO Y NEGRO (TEXTO) IMPRESION LASER	0.40	22.00
1.00	ANILLADO PASTAS TRANSPARENTE/COLOR	1.75	1.75
		SUBTOTAL	42.50
		IVA 14%	5.95
		TOTAL	48.45

RODRIGO ARMAS
ADMINISTRADOR

RECIBI CONFORME

PROFORMA VÁLIDA POR 8 DÍAS

TELF: 2920034 / 0969059681

Email: arisplot@gmail.com

QUITO - ECUADOR

ANEXO 17: Cotización de capacitaciones SECAP



Santi Iñiguez Torres

para mí

Get [Outlook for iOS](#)

From: Ernesto Lizardo González Cadena <e.gonzalez@secap.gob.ec>
Sent: viernes, diciembre 2, 2016 10:39
Subject: CURSO DE ATENCION AL CLIENTE
To: <iñiguez_sa@hotmail.com>

Saludos cordiales, remito información solicitada:

CURSO: SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

COSTO: USD. 75,00 POR PERSONA

HORARIOS: 07H00 A 10H00 Ó 17H00 A 20H00 LUNES A VIERNES 08H00 A 15H00 SOLO SÁBADOS

DURACIÓN: 30 HORAS RELOJ

LUGAR: SECAP-IÑAQUITO; SECAP EL INCA (ISAAC ALBENIZ Y EL MORLAN)

CURSO: MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS

COSTO: USD. 75,00 POR PERSONA

HORARIOS: 07H00 A 10H00 Ó 17H00 A 20H00 LUNES A VIERNES, 08H00 A 15H00 SOLO SÁBADOS

DURACIÓN: 30 HORAS RELOJ

LUGAR: SECAP-IÑAQUITO; SECAP EL INCA (ISAAC ALBENIZ Y EL MORLAN)

CURSO: SEGURIDAD ALIMENTARIA

COSTO: USD. 75,00 POR PERSONA

HORARIOS: 07H00 A 10H00 Ó 17H00 A 20H00 LUNES A VIERNES, 08H00 A 15H00 SOLO SÁBADOS

DURACIÓN: 30 HORAS RELOJ

LUGAR: SECAP-IÑAQUITO; SECAP EL INCA (ISAAC ALBENIZ Y EL MORLAN)

Atte.

E. González

SECAP

 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:  capacitacion@lacamaradequito.com

 Av. Amazonas y República

Motivación y Trabajo en Equipo

Socios CCQ reciben el beneficio de un 30% de descuento

El proceso de capacitación está diseñado para actualizar y complementar las competencias de los participantes y lograr eficiencia en su desempeño para trabajar en equipo y motivados de tal manera que se puedan conseguir los siguientes objetivos:

Mejorar los resultados de los equipos involucrados

Demostrar un mejoramiento continuo en los procesos de capacitación ofrecidos

Conseguir estrategias de motivación personal con las cuales se apalanquen los aspectos de autoestima, superación y desempeño laboral

Demostrar los beneficios de la actitud mental positiva y el trabajo de equipo.

Nota: Extracto de la página web

ANEXO 19: Cotización Cámara de Comercio de Quito

 CEC Norte, Av. Amazonas y República, ?Quito EC170135

Estrategia en Mercadeo, Ventas y Servicios

Socios CCQ reciben el beneficio de un 30% de descuento

Si usted como Operador de Comercio Exterior tiene la necesidad de saber la forma correcta de clasificar su mercancía el momento que importa o exporta, este curso le da las herramientas y principios fundamentales para una correcta clasificación, evitándole multas y contratiempos.

Duración: 20 horas

Inversión: \$ 190.00

Socios CCQ: \$ 133.00

Lugar: CEC Norte, Av. Amazonas y República

Telefax: 245 67 05 / 245 67 12

Para más información escriba a:  capacitacion@lacamaradequito.com

 CEC Norte, Av. Amazonas y República, Quito EC170135

Calidad en el Servicio y Atención al Cliente

Socios CCQ reciben el beneficio de un 30% de descuento

¿Quiere conocer cómo mejorar su atención y calidad en el servicio al cliente? Venga a este curso y aprenda sobre el ciclo del servicio y algunos factores importantes, identifique la calidad en el mismo como un elemento fundamental en los negocios y la percepción del cliente. Además buscamos con esta capacitación establecer en los participantes una cultura enfocada en el mejoramiento de la calidad.

Fecha: 15 al 26 de agosto del 2016

Horario: de 7h00 a 09h00

Duración: 20 horas

Inversión: \$ 190.00

Socios CCQ: \$ 133.00

Lugar: CEC Norte, Av. Amazonas y República

Telefax: 245 67 05 / 245 67 12

Para más información escriba a:  capacitacion@lacamaradequito.com

Nota: Extracto de la página web