



ESCUELA DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE SERVICIO DEL RESTAURANTE NUEMA,  
QUITO - ECUADOR.

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

Profesora Guía  
José Germánico Navarrete Martínez

Autora  
Sarah Alegría Ortiz Baca

Año  
2017

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante SARAH ALEGRÍA ORTIZ BACA, 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”.

---

José Germánico Navarrete Martínez

C.C. 171431650-0

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

---

Leopoldo Vicuña Agreda

C.C.171208251-8

“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.”

---

Sarah Alegría Ortiz Baca

C.C. 171935443-1

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia y en especial gracias a mi abue por su cariño, paciencia e infinito amor.

DEDICATORIA

Para ti, madre de mi vida.

## RESUMEN

Esta investigación nace con la intención de apoyar a microempresas nuevas con un alto potencial de crecimiento. El plan de mejoramiento que se presenta tiene como intención mejorar la calidad del servicio del restaurante NUEMA, ubicado en la ciudad de Quito.

En el primer capítulo, se presenta el marco teórico que consta de un proceso de análisis, que abarca la calidad a través de la historia junto con los “gurús” o líderes hasta llegar a la calidad en los servicios, específicamente en los restaurantes, haciendo uso de material académico como respaldo.

En el segundo capítulo, la información es acerca de la empresa, es decir, incluye localización, aforo, servicios ofertados, misión, visión, objetivos y estructura organizacional. Además, cuenta con investigaciones desde la perspectiva del cliente. Continuando, en el capítulo tres, es el análisis de procesos, descripción a través del *blueprint* o mapa de procesos, problematización y FODA cruzado.

Con respecto al cuarto capítulo, contiene la propuesta y planificación de mejora, que incluye; planteamiento de políticas, definición de roles y responsabilidades, reestructuración de organigrama, optimización en mapa de procesos y seguimiento, medición y mejora del establecimiento.

Finalmente, en el quinto capítulo, se detallan las estrategias de intervención, propuestas de formación y capacitación. Además, incluye los presupuestos, de mejoras y el cronograma final de intervención.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this thesis is to support small business that demonstrate a high potential for commercial growth in Quito. This research analyzed the case of NUEMA restaurant. The outcome is an improvement proposition that intends to offer new structure and procedures that will enhance the customer service quality at NUEMA.

Using scholarly works as the foundation for this research, Chapter One presents a theoretical framework including an analysis of the product's quality and customer service procedures that the restaurant should abide.

Chapter Two presents information that is specific to NUEMA; including its location, maximum customer capacity, services currently offered, mission statement, goals and structural organization. There is also a research section solely based on customer perspectives.

Chapter Three includes an analysis of the different processes within the restaurant using image maps and symbols to describe procedures, problematization and the development of the SWOT (Strengths, Opportunities and Threats) analysis.

Chapter Four presents the improvement proposal which includes: development of policies, definition of roles and responsibilities, restructuration of the organization chart, optimization of the procedures, measure units for improvement and a follow-up map.

Chapter Five presents additional intervention options and proposals for staff training. Additionally, it includes and implementation budget and the final schedule for intervention.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	1
Objetivo General .....	1
Objetivos Específicos: .....	1
METODOLOGÍA .....	2
JUSTIFICACIÓN .....	3
CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO .....	4
CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	9
2. Descripción de la Organización.....	9
2.1. Aforo.....	9
2.2. Descripción de los Servicios .....	10
2.3. Horarios de Atención .....	10
2.4. Misión, Visión y Objetivos Empresariales .....	10
2.5. Estructura organizacional .....	11
2.5.1. Estructural .....	11
2.5.2. Funcional .....	11
2.6. Ventaja competitiva .....	13
2.7. Análisis desde la perspectiva del cliente .....	15
2.7.1. Perfil del cliente del establecimiento.....	15
2.7.2. Breve análisis de las expectativas del cliente.....	16
CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS.....	17
3. Identificación de las áreas de análisis/servicio.....	17
3.1. Mapa y descripción de procesos .....	18
3.2. Problematización (Lista de incidentes críticos) .....	19
3.3. FODA cruzado y Matriz CAME.....	20
CAPÍTULO IV.- PLANIFICACIÓN DE MEJORA.....	22
4.1. Planteamiento de política de calidad.....	22

4.2. Planteamiento de objetivos .....	22
4.3. Planteamiento de metas de calidad de la empresa .....	23
4.3.1. Metas hacia clientes.....	23
4.3.2. Metas empresariales.....	23
4.3.3. Metas hacia trabajadores.....	23
4.4. Definición de roles, responsabilidades.....	23
4.5. Mapa de procesos optimizado, desarrollo y control de procesos .....	26
4.6. Seguimiento, medición, análisis y mejora. ....	27
<b>CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>28</b>
5.1. Estrategias de intervención .....	28
5.1.1. Estructura del manual de calidad.....	28
5.1.2. Propuesta de formación y capacitación .....	29
5.1.3. Propuesta de implementación de herramientas para la operación ..	29
5.1.3.1. Modelo de control estandarizado en plataforma digital para Restaurante NUEMA. ....	29
5.1.2.1. Propuesta de creación de misión visión y objetivos .....	29
empresariales.....	29
5.2. Programación de la intervención .....	30
5.2.1. Presupuesto de mejoras.....	30
5.2.1.1. Inversión total .....	31
5.2.1.2. Costo de Elaboración del Manual de calidad.....	31
5.2.1.3. Costo capacitaciones en el área de servicio .....	31
5.2.1.4. Costo elaboración de fichas de control.....	32
5.2.2. Cronograma de intervención.....	33
Conclusiones.....	34
Recomendaciones .....	35
Referencias .....	37
ANEXOS .....	40

## Índice de Figuras

Figura 1 Localización del Restaurante .....	9
Figura 2 Organigrama Actual del restaurante NUEMA.....	11
Figura 3 Mapa de ubicación competencia.....	15
Figura 4 Blueprint actual del restaurante NUEMA.....	18
Figura 5 Reestructuración de Organigrama .....	24
Figura 6 Mapa de procesos optimizado restaurante NUEMA .....	26
Figura 7 Llegada de extranjeros al Ecuador.....	30
Figura 8 Modelos de calidad .....	41

## Índice de Tablas

Tabla 1 Benchmarking del restaurante NUEMA.....	14
Tabla 2 Perfil del Cliente Nacional .....	16
Tabla 3 Matriz FODA restaurante NUEMA.....	20
Tabla 4 Índice Manual de Calidad .....	28
Tabla 5 Presupuesto de intervención final .....	31
Tabla 6 Presupuesto manual de calidad .....	31
Tabla 7 Presupuesto capacitaciones personal .....	31
Tabla 8 Presupuesto modelo de control en plataforma digital.....	32
Tabla 9 Cronograma de intervención restaurante NUEMA .....	33

## **INTRODUCCIÓN**

Para el año 2015, 12,239 establecimientos en el sector de alimentos y bebidas se encuentran registrados alrededor de las 24 provincias del país. El índice más alto se registra en Guayas, con 5,091 (29%), seguido de Pichincha con 4,197 (24%) y Azuay con 1,496 (9%), posicionando a Guayaquil como la ciudad con el índice más alto en el sector de alimentos y bebidas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015).

Para el año 2016, en la ciudad de Quito se registraron 74,693 plazas de empleo en los sectores turísticos de hotelería y alimentos y bebidas. De manera que, el consumo del turista de la Carita de Dios es principalmente en; alimentación (24%), alojamiento (23%) y compra de artesanías (15%) (Quito Turismo, 2013). Por lo tanto, para el turismo, el sector de alimentos y bebidas representa una base principal (8,54%) para el desarrollo del turismo ( Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015).

De esta forma, es como NUEMA encontró una oportunidad en el mercado al desarrollar un producto atractivo, competitivo y con calidad para destacar en un mercado que tiene gran acogida

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan de mejora de calidad para el área de atención al cliente en el restaurante NUEMA.

### **Objetivos Específicos:**

Analizar la situación actual del restaurante NUEMA.

Analizar los procesos del área de servicio de este restaurante.

Diseñar una propuesta de mejora para el área objeto de estudio.

Establecer una propuesta de intervención que incluya un presupuesto de inversión.

## METODOLOGÍA

Para el correcto desarrollo del plan de mejora de calidad en el área de servicio, se propone el uso de una metodología mixta. La misma que se compone de una investigación cualitativa y una investigación cuantitativa. De manera que los métodos a usar son; entrevistas, observación y encuestas.

Al ser una investigación descriptiva, en el método cualitativo, es posible ampliar la información en base a la evolución del estudio (Bernal, 2010). Por lo tanto, se espera examinar y profundizar en el objeto de estudio con la finalidad de poder comprenderlo (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

En cuanto a las entrevistas, tienden a ser un proceso flexible y abierto de interacción entre ambas partes. En el caso de la presente investigación, se procederá a hacer uso de las entrevistas semiestructuradas. Es decir, se presenta una guía de preguntas a lo largo de la entrevista, en donde se establecen estilos propios. Además, si algún punto es inentendible hay la posibilidad de aclarar y profundizar el tema, dejando el orden a libre decisión del entrevistador (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

Por otro parte, el método de observación, permite conocer directamente el objeto de estudio en base al estado actual. Entre los tipos de investigación que se procede a usar son; observación de participante, que permite conocer en una manera directa la información necesaria, sin embargo, requiere la presencia en una mayor cantidad de tiempo. De la misma manera, la observación natural, que permite al investigador estar como oyente sin interacción (Bernal, 2010).

La investigación cuantitativa, evita intervenir en los procesos actuales a través de la imparcialidad. Es así que, las técnicas aplicadas son las encuestas, diseñadas para generar datos a través de un conjunto de preguntas cerradas. El tipo de encuesta que se presenta, cuenta con una lista de opciones múltiples y de respuesta a escala. En consecuencia, las respuestas son concretas y fáciles de codificar (Bernal, 2010). Las encuestas realizadas fueron de manera presencial a 20 clientes que visitaron el restaurante el mes de noviembre.

## JUSTIFICACIÓN

NUEMA, representa la valentía de los propietarios al cumplir un sueño de tener un restaurante propio. La finalidad que tiene esta investigación, es realizar un plan de mejora, enfocado específicamente en el ámbito de la atención al cliente. Es decir, empezar por analizar la situación actual y conforme a las investigaciones realizar propuestas de mejora e intervención que mejoren la realidad del restaurante.

Por otro lado, el propósito está basado en otorgar ayuda a aquellas personas que trabajan arduamente por cumplir las expectativas de los clientes. Asimismo, que cuenten con las ganas de aceptar cambios o propuestas que favorezcan al crecimiento y reconocimiento que deberían tener.

En otras palabras, contribuir a micro empresas para que puedan crecer y darse a conocer tanto nacional como internacionalmente, ya que no todos los establecimientos tienen la innovación y singularidad que presenta este restaurante.

Además, se ajusta al objetivo 10 del Plan del Buen Vivir; “Impulsar la transformación de la matriz productiva”. Política 10.3. “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] , 2013, p. 513) y al lineamiento de investigación de la EHYT “Salud y Bienestar” junto a “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” (UDLA, 2015).

## CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO

*“Ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados”.* Philip Kotler

A finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, la calidad ha sufrido cambios que se ajustan a un mundo globalizado que trabaja con las tendencias actuales de un mercado cambiante (Quiñones & Aldana de Vega, 2015).

Actualmente, la calidad es considerada una herramienta de gestión de alto impacto y la base de progreso en las organizaciones. Que, genera normas, modelos y lineamientos que se ajustan a los procesos individuales de las empresas enfocado a la vez, en el recurso humano y orientada hacia el cliente (Quiñones & Aldana de Vega, 2015).

Mundialmente, las filosofías de administración de calidad han sido desarrolladas por los líderes o “gurús” de la calidad. A continuación, se plantea las filosofías más reconocidas y con mayor influencia en la administración de las organizaciones.

La filosofía de W. Edwards Deming (1900-1993), el objetivo principal consiste en; establecer procesos de mejora continua en calidad para los bienes y servicios, mitigando la variabilidad de procesos en cuanto a servicio, diseño y producción (Evans & Lindsay, 2014).

En segundo lugar, la filosofía de Joseph Juran (1904 – Presente), propuso “adaptación al uso”, radica en mejorar la calidad dentro del sistema en la que la compañía estaba familiarizada. Es decir, adaptación a la planificación actual del giro de negocio y evitar el rechazo (Evans & Lindsay, 2014).

Por otro lado, la filosofía de Philip B. Crosby (1926-2001), desarrolló un enfoque conductual, que se adapta a las estructuras actuales de las organizaciones, al igual que Juran, su enfoque es en procesos administrativos en lugar de técnicas estadísticas (Evans & Lindsay, 2014).

En síntesis, las filosofías de Deming, Juran y Crosby, conciben la necesidad interminable de una mejora continua, bajo la responsabilidad y compromiso de

la gerencia. De la misma manera, manifiestan que la administración de la calidad genera un gasto bajo y considera el nivel de importancia que un cliente tiene. Es así que, muchas de las empresas adaptan e idean de las tres filosofías para la creación individual de una cultura organizacional (Evans & Lindsay, 2014).

No obstante, es necesario mantener y acrecentar el interés de las empresas por la gestión de la calidad. De esta forma, se han desarrollado reconocimientos y premios que generan un incentivo para la mejora de calidad y cuentan con bases de modelos internacionales, que acoplados a las necesidades individuales crean modelos propios con métodos efectivos.

Desde 1951, la importancia de la contribución de Deming, generó la creación de un premio bajo su mismo nombre; se compone de tres categorías: *The Deming Application prize*, *Quality control Award* y *The Deming application for individuals* (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006).

Sin embargo, los postulantes al reconocimiento no requieren un modelo preestablecido, la finalidad es que las empresas comprendan la situación actual, establezcan objetivos y metas para que ellos transformen y mejoren a lo largo del tiempo. A partir del tercer año de haber recibido el premio, se realizan evaluaciones para llevar un control y dar la oportunidad de participar en el premio máximo de calidad el cual es "*Japan Quality Medal*" (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006).

Por otro lado, en Ecuador, por medio de La Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo (EMPQT), se ha implementado "La Calidad Turística" o el Distintivo Q, que busca elevar la calidad y gestión empresarial a través de un turismo sostenible que reconozca los esfuerzos de empresarios turísticos. La finalidad de este reconocimiento es mejorar la competitividad como destino y brindar la excelencia a los turistas que visitan el país (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2014).

Finalmente, el modelo normativo de calidad, planteado por la Organización Internacional de Normalización (ISO), provee herramientas y requisitos de un

modelo de gestión, ISO 9001, que conducen a la empresa a comprender al cliente y poder satisfacer sus exigencias. A la vez, contribuye para monitorear, medir y orientar los procesos que diferencian y aportan valor a la empresa.

De esta forma, los procesos para administrar un restaurante están acorde a las normas ISO 9000, la norma ISO 9001:1994, define un modelo de mejora constante basado en el ciclo PDCA de Deming; planear, desarrollar, controlar y actuar (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006).

Sin embargo, la nueva versión, ISO 9001:2000, introduce principios que además de asegurar la calidad del producto, permite aumentar la satisfacción de los clientes. De esta forma, el modelo de Sistema de Gestión de Calidad, es basado en un sistema de procesos enfocado en los clientes, el liderazgo y responsabilidad de la dirección, participación y compromiso del personal, mejoras continuas y relaciones beneficiosa entre proveedores (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006). En el anexo 1, se presenta el modelo PDCA y cómo ha evolucionado al modelo SGC.

De esta manera, la calidad como el servicio ha existido desde inicios de la vida del ser humano. En consecuencia, entre los siglos XX y XXI el sector de más rápido crecimiento en la economía, es el de servicios. Según la OMC, representa dos tercios de la producción (67%) y un tercio del empleo en el mundo (34%). Entre las razones más notables de crecimiento, se puede observar el incremento de la demanda, expectativa de vida alta, complejidad en productos y vida de los seres humanos y aumento de necesidades provocando la creación de nuevos productos (Quiñones & Aldana de Vega, 2015).

La OMC, propuso una clasificación asociada a las tendencias de este siglo que engloba 12 grupos de servicios. En este caso, se desarrolla los servicios de turismo y servicios relacionados con viajes, es decir, servicio en hoteles y restaurantes (Quiñones & Aldana de Vega, 2015).

En particular, se va a tratar sobre la calidad en los servicios de alimentos y bebidas. Por lo tanto, no se define únicamente el producto, sino el servicio. La calidad radica en la manera de cómo se proporciona el servicio al cliente,

creando atributos positivos que identifiquen y reconozcan a la organización (Franco, 2004).

Cabe recalcar la importancia de entregar un servicio de excelencia, ya que de los clientes insatisfechos; 90% no adquiere el servicio por segunda vez y el 13% comunica a más de 10 personas su insatisfacción. Por tal motivo, un sistema de calidad total, es el trabajo en equipo de las áreas de los restaurantes y el apoyo de los administradores en la búsqueda constante de la satisfacción de los clientes (Franco, 2004).

En Ecuador, el Reglamento de Actividades Turísticas, art. 43, define como servicio de alimentos y bebidas a: “las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento” (Ministerio del Turismo, 2011, p. 11)

Regularmente, en el caso de los restaurantes, las prestaciones de servicio cuentan con situaciones positivas y negativas. Por tal motivo, se ha elaborado los diez mandamientos y los siete pecados en la entrega del servicio.

Los diez mandamientos del servicio están compuestos de la siguiente manera:

1. El cliente, sobre todo.
2. No hay nada imposible cuando se quiere.
3. Cumplir todas las promesas.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente; darle más de lo que espera.
5. Para el cliente, tú marcas la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo (Quiñones & Aldana de Vega, 2015).

Con respecto a los pecados, empieza en la apatía, al reducir el nivel de importancia de los clientes. El desaire, no prestar la atención adecuada a sus necesidades. De la misma manera, la frialdad, presentarse al cliente con superioridad, presentar un servicio mecanizado, reglas por encima de la satisfacción del cliente y finalmente la evasión (Quiñones & Aldana de Vega, 2015)

Así mismo, la singularidad de cada restaurante recae en la tipología de servicio que se maneje. Existen diferentes tipos como: servicio a la americana, servicio a la inglesa, servicio a la francesa, servicio de guerdón y servicio a la rusa. Específicamente, se va a tratar el servicio a la americana, entre sus características están; servicio por el lado derecho, emplatado detallado, servicio rápido con facilidad de entrega (Castellano, 2012).

A pesar de la denominación del servicio, es importante mencionar que algunas nacionalidades alrededor del mundo han adoptado este tipo de servicio (Fischer, 2005). Por tal motivo, es necesario que el restaurante se acopla a las diferentes culturas, nacionalidades, personalidades y formas de actuar de cada cliente, de ahí el trato personalizado (Ford & Heaton, 2001)

Adicionalmente, existen protocolos que favorecen al cliente la permanencia en el restaurante. Por consiguiente, el orden de preferencia consiste en que las damas tienen prioridad sobre los caballeros, sin embargo, en una mesa con niños se les debe servir primero a ellos, continuando con adultos mayores y finalmente, el anfitrión será servido al final exceptuando si es el homenajeado (Castellano, 2012).

Por último, el servicio representa un sistema de actividades caracterizadas por la libertad e intangibilidad para satisfacer las necesidades, expectativas y deseos del hombre a través de la entrega de calidad junto con la voluntad de un trabajo en equipo de la organización (Quiñones & Aldana de Vega, 2015).

## CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

### 2. Descripción de la Organización

NUEMA nació y se formó en base a la pasión y larga trayectoria laboral de los dueños. Alejandro Chamorro junto con Piedad Salazar han trabajado en varios restaurantes reconocidos a nivel mundial como; Astrid y Gastón, TANTA, La Mar Cevichería, Madame Tusan, NOMA; denominado el mejor restaurante del mundo por 4 años consecutivos (The World's 50 Best, 2016), entre otros (Salazar & Chamorro, 2016).

Así fue que, para principios del año 2015, en el mes de mayo, NUEMA abrió las puertas al público en la ciudad de Quito, sector Ñaquito. Desde sus inicios se ha ubicado en el centro financiero de la capital, en la Av. República del Salvador N34-107 y Suiza.

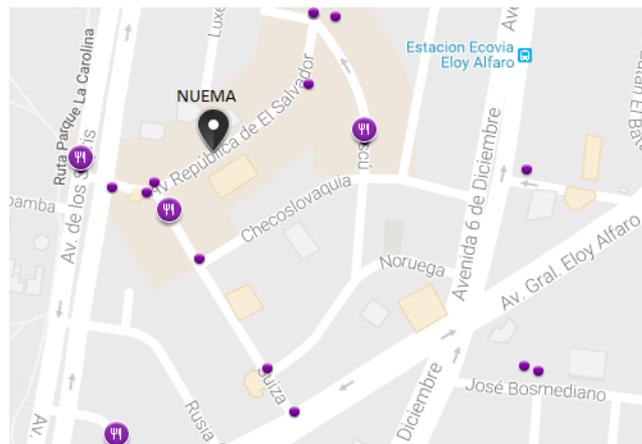


Figura 1 Localización del Restaurante  
Tomado de *TripAdvisor Maps*,2016

#### 2.1. Aforo

Está constituido por cinco mesas para la atención al cliente, con un aforo total de 35 personas, una sala de estar y una barra.

## **2.2. Descripción de los Servicios**

NUEMA es un restaurante contemporáneo, de cocina de autor, que no trata de reinventar la cultura sino de resaltar los sabores ecuatorianos con una mezcla de técnicas de la cocina moderna, enriqueciendo y dando valor a los ingredientes que la tierra produce e impulsando a la vez el consumo responsable a pequeños productores.

De esta forma abre las puertas al público con una oferta de servicio variada que incluye; eventos privados, con un precio especial dependiendo número de personas, menú de degustación personalizado, decoración de mesa de acuerdo a la celebración, agua ilimitada y servicio de pan y chimichurri continuo.

De la misma forma, la celebración de cumpleaños y aniversarios de parejas, que incluyen decoración de mesa de acuerdo a la ocasión, elección de mesa bajo reserva, postre de cortesía.

En cuanto a feriados, por ejemplo, el día de la madre, el restaurante abre sus instalaciones y bajo reserva recibe a las familias, otorgando regalos especiales como caja de trufas a las mamás y un menú especial para los más pequeños.

Por otro lado, el restaurante cuenta con facilidades para personas con gustos o preferencias diferentes, por ejemplo, platos adaptados por problemas alimenticios como diabéticos, intolerantes a la lactosa, gluten, veganos, entre otros.

## **2.3. Horarios de Atención**

Con respecto a los horarios de atención, NUEMA, abre de lunes a sábado, de 13h: 00 a 22h: 00. Conviene destacar que, al ser un restaurante pequeño, el manejo de mesas se hace bajo reserva de mínimo un día de antelación.

## **2.4. Misión, Visión y Objetivos Empresariales**

El restaurante NUEMA, por el momento no cuenta con una misión, visión y objetivos empresariales.

## 2.5. Estructura organizacional

### 2.5.1. Estructural

El diseño y la estructura organizativa se representan a través de un organigrama que muestra las relaciones entre autoridades. De esta manera, los diferentes grados de autoridad tienen un orden y sistema de comunicación. Particularmente, el organigrama del restaurante, cuenta con una estructura formal y una diferenciación vertical (Benito, Priede, & López-Cózar, 2010)

Es decir, el organigrama es una estructura jerárquica plana, con pocos niveles y un poder centralizado. A continuación, se presenta el organigrama, sin embargo, es importante recalcar que entre el grupo que conforma el restaurante se comparten varias posiciones, por ende, la nómina se reduce.

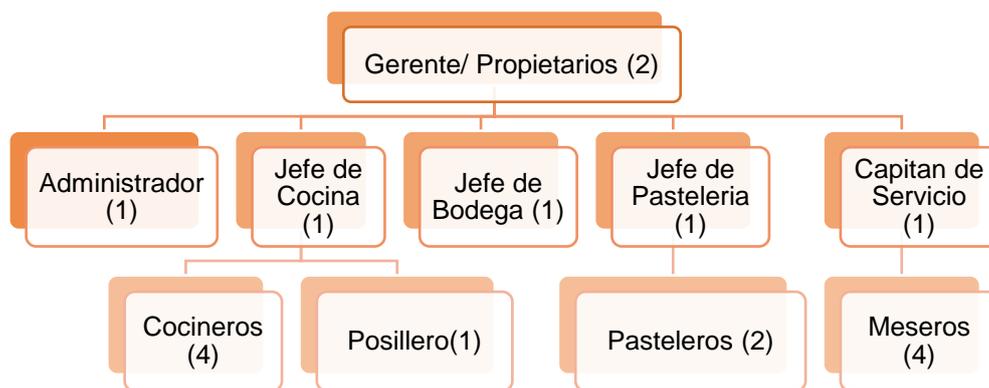


Figura 2 Organigrama Actual del restaurante NUEMA.

Tomado de Gerencia del restaurante NUEMA

### 2.5.2. Funcional

**Gerente General:** Persona con educación superior afines al manejo y dirección de empresas hoteleras y turísticas, con al menos cinco años de experiencia en dirección y funcionamiento del restaurante, en el mercado interno con un nivel alto del idioma inglés.

**Administrador:** Persona con educación superior, con carreras afines a la administración de empresas con al menos un año de experiencia en el sector y

el dominio alto del idioma inglés, dispuesto a planificar, organizar y mantener el control del restaurante y su manejo general.

**Jefe de Cocina:** Persona graduada en gastronomía, con al menos seis meses de experiencia. Dispuesto a coordinar, dirigir y ejecutar todas las labores relacionadas con la elaboración de productos en las distintas áreas de producción, garantizando el sabor, porción, presentación, calidad e higiene de los productos.

**Cocinero:** Persona con conocimientos básicos de manejo y técnicas de cocción, bachiller con al menos un año de experiencia en restaurantes y dispuesto en apoyar las labores relacionadas de cocina.

**Posillero:** Persona encargada de acondicionar una zona limpia y desinfectada para la elaboración de los productos durante todo el proceso de producción, asistiendo y facilitando la operación.

**Jefe de Bodega:** Persona con conocimientos de cocina y manejos de inventarios, encargado de dirigir y ejecutar todas las labores relacionadas con el manejo de bodega, garantizando el abastecimiento necesario de todos los productos.

**Jefe de Pastelería:** Persona graduada en gastronomía, especializado en pastelería con al menos un año de experiencia, que sea encargado de coordinar, dirigir y ejecutar todas las labores relacionadas a la pastelería, garantizando la repetición en el sabor, imagen, calidad e higiene de los productos.

**Pastelero:** Persona con conocimientos básicos de manejo y técnicas de pastelería, al menos seis meses de experiencia en el mercado, encargado de ejecutar las labores relacionadas con la pre-elaboración y elaboración de los productos de pastelería, respetando las recetas establecidas.

**Capitán de Servicio:** Persona con conocimientos en atención al cliente y protocolos de servicio, con al menos dos años de experiencia, encargado de designar responsabilidades y tareas.

**Mesero:** Persona con conocimientos básicos en atención al cliente, bachiller, con al menos un año de experiencia, que esté dispuesto a atender y prestar un servicio cortés, amable y eficiente al cliente, cumpliendo con los estándares de servicio de la empresa.

## 2.6. Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva, es una estrategia que otorga a la empresa la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente con mayor eficiencia y eficacia (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

A continuación, se presenta el *Benchmarking* entre empresas posicionadas en un mercado medio, medio – alto con criterios y servicios similares ubicadas dentro del sector de la República del Salvador o aledañas.

De esta manera, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los encargados de cada restaurante, se procedió a realizar un cuadro comparativo, con la finalidad de analizar las fortalezas y debilidades que cada restaurante presenta con una base comparativa del marketing Mix (Producto, precio, plaza, promoción) o conocido como las 4P.

Tabla 1 Benchmarking del restaurante NUEMA

	NUEMA	CARMINE	II RISOTTO	MAITANE	NUBORI	Resolución
Logo						
	República del Salvador y Suiza	Catalina Aldaz N34-208 y Portugal	Av. Eloy Alfaro N34-447 y Av. Portugal.	Av. Portugal N10-220 Y 6 de diciembre	Catalina Aldaz y Portugal Esq.	
<b>PRODUCTO</b>						
Ubicación	F	F	F	F	F	<b>P</b>
Categoría	Primera	Primera	Primera	Primera	Primera	<b>P</b>
Certificados	D	F	F	F	F	<b>N</b>
Aforo	35 pax.	281 pax	78 pax	41 pax	90 pax	<b>P</b>
Cocina	Cocina ecuatoriana de autor	Cocina Italiana y Mediterránea	Cocina Italiana	Cocina Española	Cocina de autor	<b>P</b>
Variedad	D	F	F	F	F	<b>N</b>
<i>Pet- Friendly</i>	F	F	D	F	D	<b>P</b>
Accesibilidad	F	F	F	F	F	<b>P</b>
Área de fumar	D	F	D	F	D	<b>N</b>
Wifi	F	F	F	F	F	<b>P</b>
<b>PLAZA</b>						
Decoración	F	F	F	F	F	<b>P</b>
Parqueadero	D	F	F	F	F	<b>N</b>
Valet Parking	D	D	D	D	F (Lun-Vie)	<b>N</b>
Guardia	F	F	F	D	F	<b>P</b>
<b>PRECIO</b>						
Efectivo	F	F	F	F	F	<b>P</b>
Cheques	F	F	F	F	F	<b>P</b>
T. Débito	F	F	F	F	F	<b>P</b>
AMEX/ Dinners	D	F	F	F	F	<b>N</b>
Visa/ MasterCard	F	F	F	F	F	<b>P</b>
Ticket Medio	<b>\$\$</b> \$43.00 c/u	<b>\$\$\$</b> \$57.00 c/u	<b>\$\$</b> \$44.40 c/u	<b>\$\$</b> \$46.00 c/u	<b>\$\$\$</b> \$60.00 c/u	<b>P</b>
<b>PROMOCIÓN</b>						
Promociones	F	F	F	F	F	<b>P</b>
<b>NOTA:</b> características en común <b>P:</b> Factor positivo <b>N:</b> Factor negativo						

NUEMA a diferencia de los demás, está posicionado para un nicho de mercado el cual le gusta la intimidad y el servicio personalizado, favoreciendo a la vez el factor de que el aforo es máximo para 35 personas. De la misma manera, su oferta de comida de autor proporciona sabores tradicionales ecuatorianos fusionados con la innovación del chef a un precio bastante accesible en comparación a la calidad e ingredientes que son usados para la entrega del producto final, marcando la diferencia en innovación, ambiente y accesibilidad para el mercado.

Para ilustrar, se presenta el mapa de la ciudad de Quito con la ubicación de los restaurantes, como se puede observar la zona de la Av. República del Salvador como la Av. Portugal y Av. Eloy Alfaro están rodeados de una gran cantidad de establecimientos dedicados a alimentos y bebidas.



Figura 3 Mapa de ubicación competencia  
Tomado de Google Maps, 2016

## 2.7. Análisis desde la perspectiva del cliente

### 2.7.1. Perfil del cliente del establecimiento

Particularmente, el perfil del cliente, se determinó en base a los cuatro factores de segmentación de mercado, los cuales son geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales (Kotler & Armstrong, 2008).

Tabla 2 Perfil del Cliente Nacional

PERFIL DEL CLIENTE NACIONAL	
<b>Variables Geográficas</b>	
Países:	Ecuador 60% Estados Unidos 30% Canadá 10%
<b>Variables Demográficas</b>	
Género	65% Masculino 35% Femenino
Estado Civil	Casados – Solteros
Edad	Mayor de 45 años
Nivel de Educación	Superior
<b>Variables Psicográficas</b>	
Clase Social	Media - Media alta
<b>Variables Conductuales</b>	
Motivo de la visita	Reunión Familiar Placer

### 2.7.2. Breve análisis de las expectativas del cliente.

Las expectativas de los clientes fueron análisis en base al objetivo de estudio, el cual es el área de servicio. Se aplicaron 20 encuestas a clientes que visitaron las instalaciones durante el mes de octubre del año 2016. Es importante resaltar que la ocupación del restaurante ha sido baja durante el mes de octubre.

Para empezar, los clientes nuevos representan el 80 %, sin embargo, existe un porcentaje alto de satisfacción entre 80% y 95%, en factores como: tiempo para ser ubicado en una mesa, entrega de menú y toma de comanda. En el caso de la entrega de alimentos y bebidas, variedad de platos en el menú, homogeneidad en precio y calidad, ambiente y decoración representan un porcentaje medio de satisfacción entre 50% y 55%. Es importante resaltar que un 100% de los clientes recomendaría el restaurante y un 90% regresaría.

Por último, aunque el servicio que el restaurante NUEMA entrega sea bueno y cumpla en cierta medida con las expectativas de los clientes, existen factores que pueden ser mejorados a través de estándares o protocolos para proveer de excelencia a los clientes junto con un servicio personalizado.

## CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS

### 3. Identificación de las áreas de análisis/servicio

Las áreas de identificación están centradas principalmente en el servicio, es decir, el *front of the house*, que el restaurante presenta. Como se menciona en el artículo de Elaboración de los Estándares de Calidad del Servicio, “todas las acciones que se realizan con la “participación de los clientes” y en la “zona de visibilidad”, son críticas para la perfección de la calidad que se hacen los clientes (International Service Marketing Institute [ISMI], 2002).

De esta manera, al desglosar todas las actividades del servicio actuales que el restaurante NUEMA maneja, desde la llegada del cliente al establecimiento hasta su partida, se procede a implementar el mapa de procesos o *blueprint* con el fin de plasmar de una manera gráfica la secuencia.

### 3.1. Mapa y descripción de procesos

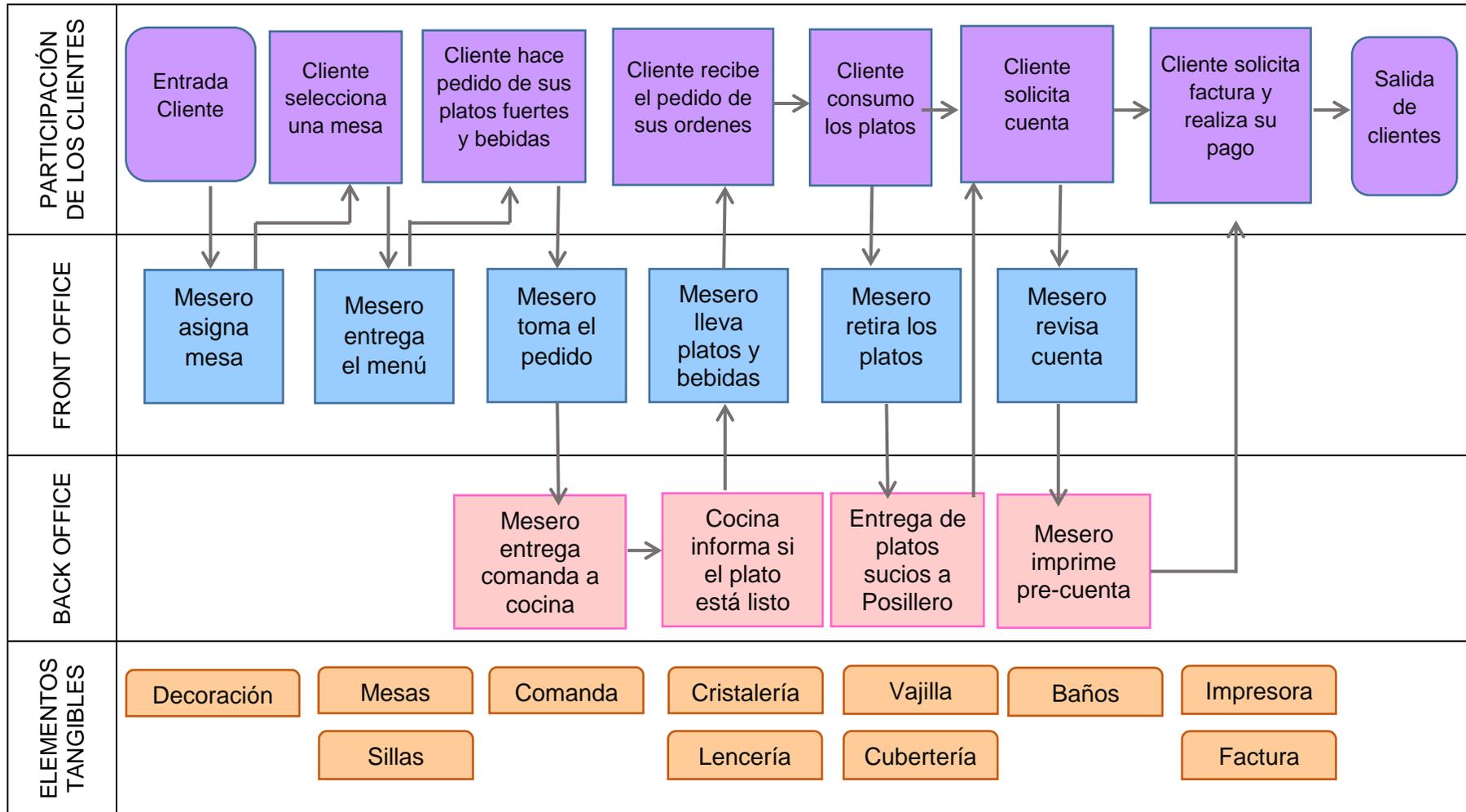


Figura 4 Blueprint actual del restaurante NUEMA

El *blueprint* que el restaurante maneja actualmente, está basado en cómo se desarrolla el servicio desde que un cliente entra hasta su despedida, y los procesos que se ven involucrados en la entrega de servicio. La finalidad consiste en plasmar las falencias por la que el servicio atraviesa.

De esta forma, el presente diagrama se desarrolla a través de tres etapas, las cuales son: participación de clientes, *front office*, *back office* y elementos tangibles. En la primera etapa, se exponen las actividades que los clientes realizan al ingresar al restaurante, seguido de la segunda etapa, que plantea el trabajo del personal en una zona de visibilidad del cliente y por otro lado, la tercera etapa, el trabajo del personal en una zona no visible para los clientes y finalmente se plantean los elementos tangibles que intervienen en la entrega del servicio.

### **3.2. Problematización (Lista de incidentes críticos)**

En base al mapa de procesos se puede determinar las falencias y errores que el restaurante presenta actualmente. Por tal motivo, a continuación, se presenta la lista de incidentes críticos en el área de servicio para desarrollar medidas correctoras y preventivas.

- Existe un manejo insuficiente de reservas de clientes, en cuanto a llamar para confirmar el mismo día o el tiempo de espera para poder ofrecer la mesa nuevamente a futuros clientes.
- Al ingresar el cliente al restaurante, pocas veces se les abre la puerta para un correcto recibimiento.
- Inexistencia de un buzón de sugerencias o quejas del servicio
- No contestar el teléfono a la hora del servicio, ya que todos los meseros se encuentran ocupados con los clientes.
- No proveer de un menú de bebidas, reduciendo la venta de las mismas.
- Falta de capacitación del personal
- Falta de estándares de servicio y protocolo para la atención al cliente
- Al finalizar el servicio, no todas las veces se despide al cliente y se le abre la puerta del establecimiento
- No se realizan encuestas sobre la entrega del servicio

### 3.3. FODA cruzado y Matriz CAME.

Tabla 3 Matriz FODA restaurante NUEMA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO		1.Horarios flexibles 2.Ambiente y decoración atractivo 3. Diversidad de ingredientes en el menú de bebidas y platos fuertes con flexibilidad de desarrollo de nuevos platos. 4.Calidad en el producto tangible con precios asequibles 5.Servicio personalizado y poli funcional	1.No cuenta con parqueaderos propios 2.Inexistencia de Misión, Visión y objetivos empresariales 3. El organigrama no está acorde a las funciones reales. 4.Carencia de capacitaciones hacia el personal de servicio 5.Inexistencia de promoción por parte del restaurante 6.Inexistencia de una base de datos que refleje clientes
	EXTERNO		
OPORTUNIDADES		(FO)	(DO)
1. Ubicación alejada a varios hoteles importantes de la capital. 2. Oferta local diferenciada en cuanto a productos, ingredientes y métodos de cocción. 3. Implementación de certificaciones de calidad y reconocimientos a través del desarrollo de políticas de calidad. 4. Situación económica ha generado un alto nivel de desempleo, causando una baja rotación de personal en las empresas.		<b>F3O1.</b> Establecer convenios entre hoteles aledaños, a través de menú degustación y descuentos a empleados para aumentar la oferta de los turistas que se hospedan en los hoteles.  <b>F5O3.</b> Participar en la obtención de certificaciones nacionales a través de estándares de calidad como Distintivo Q de Calidad Quito, Service Quality Institute Latin America, etc.	<b>D4O3.</b> Proveer capacitaciones anuales al personal para poder entregar un servicio de excelencia que cumpla con estándares de calidad. <b>D2O4.</b> Empezar un compromiso grupal entre el personal del restaurante, a través del establecimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa, con la finalidad de fortalecer y mantener motivado al equipo <b>D3O4.</b> Rediseñar el organigrama estructural y funcional de acuerdo a las necesidades actuales del establecimiento, logrando la eficiencia en cada área de trabajo.
AMENAZAS		(FA)	(DA)
1.Baja de consumo por crisis económica 2.Incertidumbre en el marco legal (incremento o descenso de impuestos) 3.Cierre de calles principales por marchas, propaganda o eventos políticos (Av. Shyris) 4.Incremento de Food Trucks, impulsando la comida rápida, de bajo precio y atención al cliente informal. 5. Incremento de pobreza y nivel de delincuencia. 6. Estrategias de fidelización altas dentro del sector.		<b>F3A1.</b> Posicionar al restaurante dentro de un target económicamente estable provocando de este modo una clientela fija que no se vea afectada por los cambios económicos.  <b>F4A4.</b> Ofrecer al mercado una experiencia satisfactoria que incluya un servicio personalizado, acceso a un menú bien elaborado con buenas prácticas de higiene (BPM), licores y vinos de alta gama, para que de esta forma no se pierdan clientes en negocios informales de comida rápida.	<b>D5A6.</b> Crear métodos de fidelización para todos los clientes, a través de la innovación, es decir, la creación de un pasaporte de sabores por NUEMA, siendo los destinos cada plato y otorgando premios a clientes frecuentes.  <b>D4A4.</b> Desarrollo de un manual de calidad para el mejoramiento de procesos y estándares en la atención al cliente, promoviendo un servicio de protocolo.

Por consiguiente, se han desarrollado estrategias a través de las debilidades, convirtiendo de esta manera en un factor positivo para la mejora del establecimiento.

Entre las estrategias se encuentra:

- Implementar un manual de mejora de calidad, estableciendo procedimientos, estándares y procesos que incrementen la satisfacción de los clientes.
- Proveer de capacitaciones continuas al personal del área de servicio en mejoramiento en la atención al cliente, barismo, protocolo y aquellas capacitaciones necesarias para entregar calidad en el servicio.
- Otorgar a los empleados certificados a través de las capacitaciones ofrecidas por parte del restaurante para enriquecer la experiencia laboral y conocimiento.
- Implementar modelos de motivación y compromiso hacia el personal que conforma el establecimiento por medio de la elaboración de misión, visión, y objetivos empresariales, para promover el trabajo en equipo y lograr desarrollar con eficiencia las funciones de cada área.
- Elaboración de herramientas para la mejora de procesos internos, como lista de chequeo digital estandarizada y encuestas de medición de satisfacción que permita evaluar cada cierto tiempo el desempeño de la empresa.

## **CAPÍTULO IV.- PLANIFICACIÓN DE MEJORA**

### **4.1. Planteamiento de política de calidad**

En cuanto a la política de calidad, NUEMA, establece “En esta casa somos artesanos de alma generosa y grandes sueños; por este motivo si usted no encuentra lo que necesita no dude en preguntar que nosotros haremos todo lo posible por complacerlo” (NUEMA, 2015)

De esta manera, su política se basa en satisfacer las necesidades como expectativas de todos los clientes que vienen al restaurante por medio de la homogeneidad en sabor, innovación en las técnicas de cocción y la armonía de los ingredientes, otorgando a la vez altos estándares de servicio y buenas prácticas de manufactura.

Del mismo modo, se considera necesario el crear una cultura de calidad en los empleados, con el fin de concientizar acerca de los procesos, estándares y protocolos que el restaurante requiere para entregar un servicio de excelencia.

### **4.2. Planteamiento de objetivos**

En cierta medida, la entrega de servicio actual por parte del restaurante cumple con procedimientos buenos en la atención al cliente (anexo 4). Sin embargo, en la propuesta se plantea entregar un servicio de excelencia que supere las expectativas de los clientes, y logre fidelizar a los mismos; para ello se han desarrollado los siguientes objetivos:

- Establecer, enseñar y educar las normas de buenas prácticas de manufactura (BPM).
- Proveer de capacitaciones a los empleados, para mejorar la atención al cliente.
- Crear una cultura empresarial y de trabajo a través de reuniones o celebraciones por parte de la empresa; Navidad, año nuevo o cumpleaños.
- Establecer métodos para evaluar constantemente el nivel de satisfacción de los clientes.
- Establecer una política de incentivo hacia trabajadores monetario y no monetario, con el fin de mejorar el desempeño, atraer recursos humanos

valiosos y reconocer el desempeño en el equipo de trabajo. Por ejemplo, bonos por cumplimiento de metas, porcentaje de descuentos al consumir dentro del restaurante, reconocimiento entre trabajadores, etc.

### **4.3. Planteamiento de metas de calidad de la empresa**

A continuación, se procede a plantear metas e indicadores de calidad a diferentes partes, las cuales son; clientes, empresa y el talento humano, las cuales reforzarán la mejora del establecimiento.

#### **4.3.1. Metas hacia clientes**

- Para inicios del año 2018, disponer de una base de datos de los clientes, para promover la fidelización y ofrecer promociones.
- Implementar el uso de encuestas de satisfacción a los clientes, al menos dos veces al año.

#### **4.3.2. Metas empresariales**

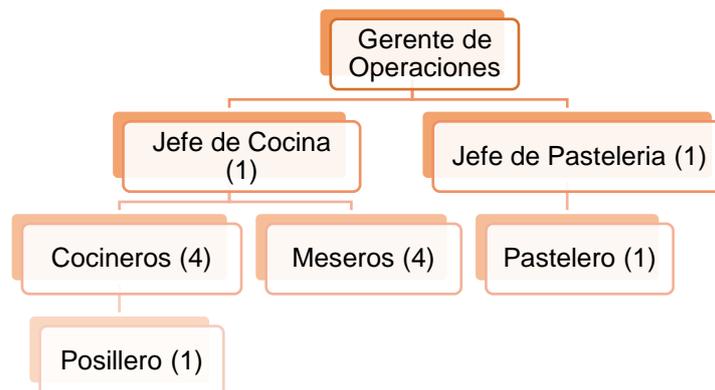
- A través de un *Check-list*, mejorar el manejo interno diario del restaurante en cuanto a ingresos, egresos, propinas e inventario.

#### **4.3.3. Metas hacia trabajadores**

- Proveer de capacitaciones al área de servicio, al menos una vez al año. Por ejemplo, barismo, mixología, atención al cliente enfocado en un servicio de altos estándares.
- Fomentar una cultura empresarial basa en la misión, la visión, los valores y los objetivos para promover un ambiente laboral adecuado, un sistema de trabajo eficiente y justo en cada área de trabajo.

### **4.4. Definición de roles, responsabilidades**

A continuación, se detalla la reestructuración en cuanto a las responsabilidades y funciones de cada área que conforma el organigrama:



*Figura 5 Reestructuración de Organigrama*

### Gerente de operaciones

- Encargado de designar funciones al personal de acuerdo a las necesidades diarias del establecimiento.
- Encargado de evaluar la efectividad de los procesos de calidad.
- Encargado del cumplimiento y realización de las metas del restaurante.
- Realiza el proceso de selección y contratación de personal.
- Encargado de planificar las capacitaciones y horarios de los empleados.
- Realiza los pagos a todos los empleados junto con las propinas.
- Encargado de controlar y mantener la higiene del personal con el correcto uso del uniforme y el cumplimiento del horario de trabajo.

### Jefe de Cocina

- Supervisar el cumplimiento de higiene y BPM, el estado físico de la cocina, limpieza y funcionamiento de equipos
- Programar la producción diaria, verificando la cantidad, calidad de los productos elaborados.
- Mantener un control del personal a cargo, pedidos e inventarios de insumos

### Cocinero

- Revisar stock de verduras, frutas y carnes.
- Elaborar Mise en place o puesta a punto del restaurante de acuerdo a procedimientos y recetas estándar establecidas.
- Apoyar en la limpieza y orden del área de cocina.

### Posillero

- Revisar stock de materiales de limpieza y solicitar la reposición necesaria.
- Limpiar y ordenar los utensilios, equipos e infraestructura de toda área de cocina y pastelería.
- Apoyar a cocineros y jefe de cocina.

### Mesero

- Recibir y despedir al cliente de una manera cordial y amable.
- Presentar el menú de platos fuertes y bebidas del restaurante
- Brindar de agua y aperitivos antes de la toma de comanda.
- Realizar la comanda de una manera clara para informar a cocina.
- Estar atento de las necesidades y gustos de los clientes.
- Encargado de retirar los platos, limpiar las mesas y montaje de las mismas.
- Limpieza y pulido de cristalería y cubertería.
- Procesar pagos, elaboración de factura y manejo de quejas.
- Reportar incidentes diarios al terminar el día.

### Jefe de Pastelería

- Verificar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad dentro del área de pastelería.
- Realizar el pedido de insumos y materiales que requiera la pastelería.
- Verificar estado y stock de los productos almacenados.
- Preparar la producción del área de pastelería y supervisar su cumplimiento.
- Verificar la calidad del producto final.
- Verificar el orden y limpieza del área de pastelería.

### Pastelero

- Verificar el stock de productos e insumos.
- Preparar los productos de pastelería.
- Cumplir las recetas estándar.
- Realizar la limpieza y orden del área y de los equipos de pastelería.

#### 4.5. Mapa de procesos optimizado, desarrollo y control de procesos

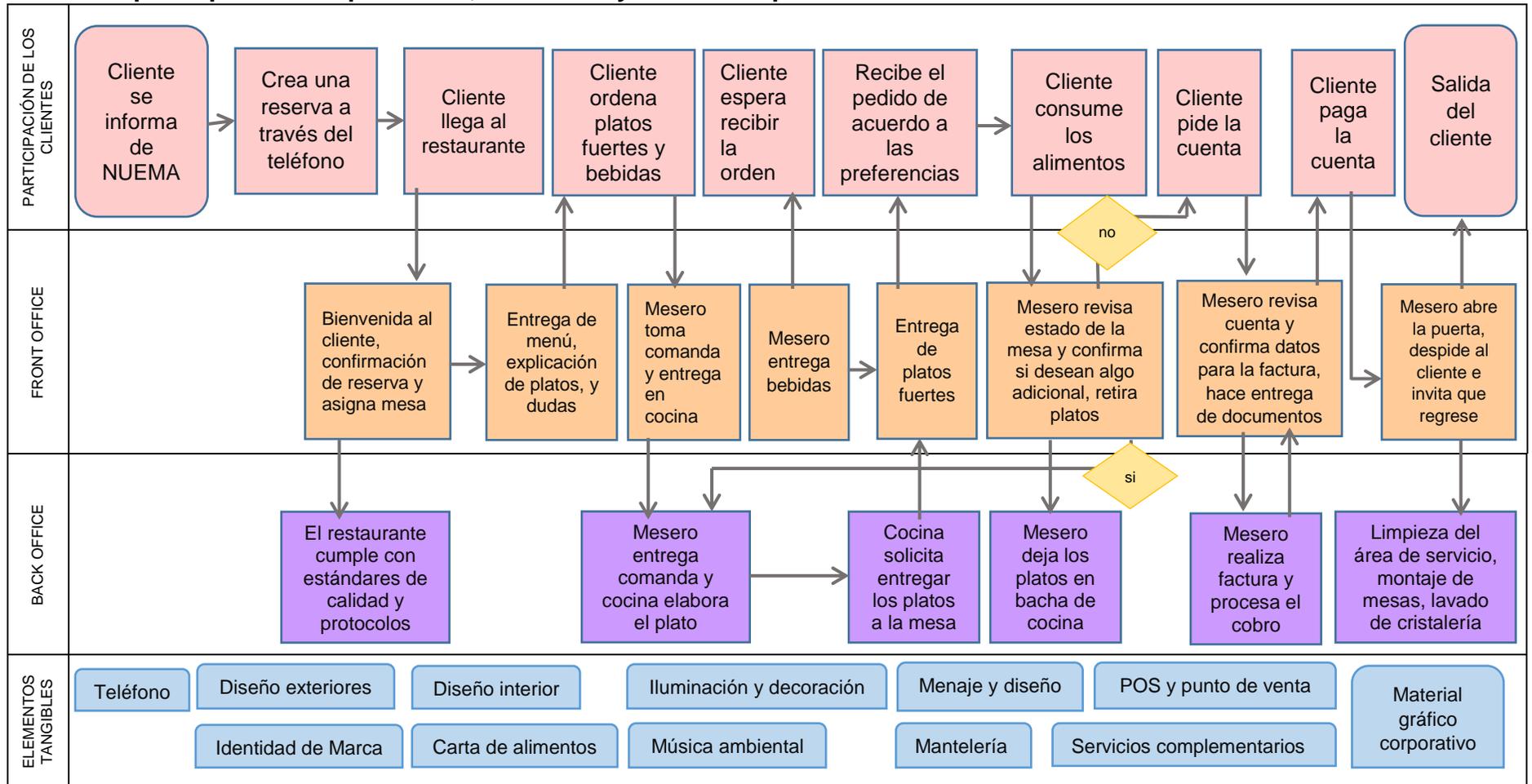


Figura 6 Mapa de procesos optimizado restaurante NUEMA

La calidad en la entrega de servicio es fundamental, por tal motivo se ha especificado las funciones del mesero. Para empezar, la bienvenida, al ser el primer contacto físico, se requiere que sea amable y empático para el cliente. Al ubicarlos en la mesa y entregar el menú, el mesero deberá dar una explicación del menú, en cuanto a términos de cocción, ingredientes y la especialidad de la casa en el idioma preferencial del cliente; inglés o español.

De la misma forma, es importante llevar un control de la mesa y como ha sido el servicio. También, entregar las bebidas antes del plato fuerte y no durante, se da oportunidad de que ordenen más. Adicionalmente, se requiere mencionar la variedad de postres y finalmente el servicio de facturación y pago debe ser rápido y eficiente. Al final del servicio es importante, preguntar al cliente como estuvo y ofrecerle que regrese en un futuro.

#### **4.6. Seguimiento, medición, análisis y mejora.**

El cumplimiento de las metas planteadas anteriormente, van hacer evaluadas a través de las siguientes herramientas:

- Aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes, con el fin de poder evaluar de manera permanente la satisfacción y percepción de los clientes sobre el restaurante. (Encuesta Anexo 3)
- Por medio de la implementación de una base de datos de clientes con correos electrónicos, realizar encuestas de satisfacción virtuales, que promuevan una nueva visita a través de descuentos o promociones.
- Estudio de los resultados con la finalidad de determinar la percepción del cliente y el nivel de satisfacción que posee.
- En base a los resultados, corregir las fallas en el servicio presentadas y establecer estrategias de mejora.
- Elaboración de informes acerca del seguimiento y cumplimiento de metas establecidas en cada área.
- Elaboración diaria de listas de chequeo para el área de servicio

## CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### 5.1. Estrategias de intervención

#### 5.1.1. Estructura del manual de calidad

A continuación, se presenta el índice de la propuesta del manual de calidad en el área de servicio del restaurante NUEMA, con la finalidad de optimizar los procesos y estándares.

Tabla 4 Índice Manual de Calidad

ÍNDICE
1. Introducción
2. Identidad Corporativa
3. Misión
4. Visión
5. Valores empresariales
6. Objetivos empresariales
7. Organigrama Estructural
8. Organigrama Funcional
9. Política de Calidad
10. Metas de calidad
11. Estándares de calidad en el personal de servicio
11.1. Normas Laborales y Uniformes
11.2. Normas de atención al cliente
11.3. Protocolos de servicio
11.4. Higiene y presentación personal
11.5. Normas de manejo en Horarios, Permisos, Vacaciones.
12. Estándares de calidad en las tres etapas del servicio
12.1. Primera Etapa: Pre-servicio
12.1.1. Proceso de Reservas
12.1.2. Estándares de atención al cliente en línea telefónica
12.1.3. Puesta a punto del área de servicio
12.2. Segunda Etapa: Servicio
12.2.1. Bienvenida al restaurante
12.2.2. Servicio al cliente y protocolos de atención
12.2.3. Tiempos de servicio
12.2.4. Encuesta evaluación de satisfacción
12.2.5. Control en base de datos de clientes
12.2.6. Documentos (Respaldos)
12.3. Tercera Etapa: Post-Servicio
12.3.1. Despedida Clientes
12.3.2. Reporte de quejas o insatisfacción
12.3.3. Elaboración diaria de manejo de restaurante
13. Documentos Originales
13.1. Listas de chequeo
13.2. Formato Reservas
13.3. Manejo de quejas
13.4. Encuestas de satisfacción al cliente
14. Procesos de medición, análisis y mejora
15. Referencias

### 5.1.2. Propuesta de formación y capacitación

La propuesta consta de proporcionar capacitaciones anuales, o al menos dos veces al año al personal del restaurante NUEMA, en los meses de menor demanda. Las empresas capacitadoras son; para atención al cliente SERVINCAP, curso de barismo ESCoffee y etiqueta y protocolo, tecnológico CENESTUR. En el anexo 6, 7 y 8 se encuentra adjuntado la cotización junto con los beneficios y materiales que incluye cada capacitación.

### 5.1.3. Propuesta de implementación de herramientas para la operación

#### 5.1.3.1. Modelo de control estandarizado en plataforma digital

Las fichas, están destinadas para la operación en el área de servicio como una herramienta para llevar un mayor control del día del trabajo. La finalidad de esta ficha no es aumentar el trabajo de los empleados, es colaborar para que la empresa cuente con un control que permita el registro de las ventas, egresos, inventario, propinas y tiempos que el restaurante tiene en el día, en el anexo 8 se adjunta la ficha.

#### 5.1.2.1. Propuesta de creación de misión visión y objetivos empresariales

**Misión:** *Somos curiosos por redescubrir sabores a través de la búsqueda de ingredientes autóctonos, que al combinarlos plasmen la riqueza de la cultura gastronómica, así como la calidez y calidad del servicio ecuatoriano.*

**Visión:** Por medio de altos estándares de servicio y de creatividad en la cocina, ser uno de los restaurantes más reconocido en la ciudad de Quito.

#### **Objetivos empresariales:**

- A partir del tercer año de apertura recuperar la inversión total del restaurante.
- A partir del tercer año, reinvertir en equipos tecnológicos para la mejora de producción.
  - Ser una empresa con responsabilidad, al evitar desperdicios de alimentos.

## 5.2. Programación de la intervención

### 5.2.1. Presupuesto de mejoras

En la siguiente figura se presenta las llegadas mensuales de extranjeros al Ecuador del año 2016, los mismos que representan el 40% de ingresos. De la misma manera, se encuentra representado el 60% de turistas nacionales, en el cual la investigación se basó para realizar una aproximación de ingresos y egresos, ya que actualmente el restaurante no lleva ningún registro de visitas o ventas del establecimiento (Ministerio de Turismo [MINTUR], 2016).

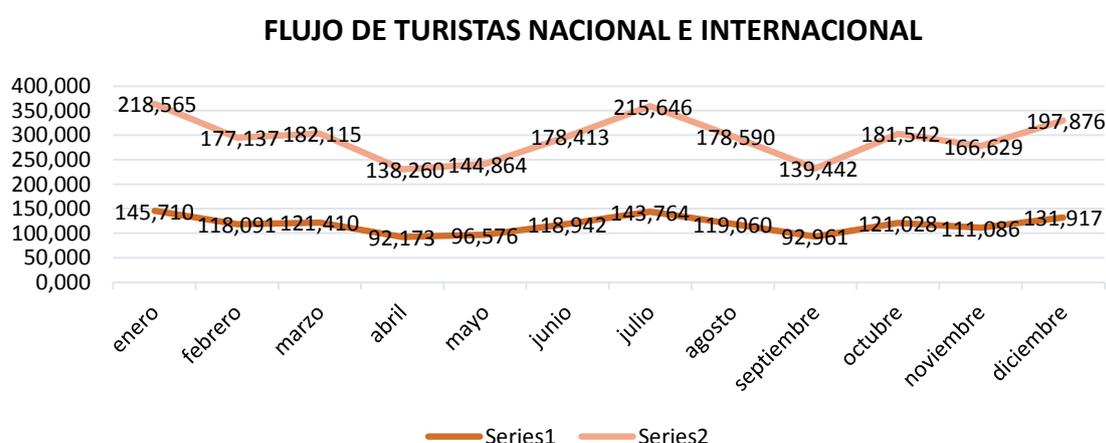


Figura 7 Llegada de extranjeros al Ecuador

Tomado de MINTUR, 2014

Nota: Serie1; Turistas Extranjeros (40%); Serie2; Turistas Nacionales (60%)

A partir de la figura, se realizó un promedio en el cual las ventas varían entre los meses altos, bajos y promedio; (anexo 5). Como se puede observar, los meses de enero, julio y diciembre representan un ingreso alto (\$20.000,00), los meses de febrero, junio, agosto, octubre y noviembre representan un ingreso promedio (\$16.000,00) y los meses más bajos; abril, mayo y septiembre (14.000,00).

Sin embargo, en cuanto al turista nacional existen diferentes tendencias de consumo en base al calendario festivo que el Ecuador presenta. Por tal motivo, existe un incremento de ventas en los meses de febrero (San Valentín), marzo (día de la mujer), mayo (día de la madre), abril (Semana Santa), entre otros.

### 5.2.1.1. Inversión total

A continuación, se establece el presupuesto estimado para el plan de mejoramiento de acuerdo a las necesidades planteadas anteriormente, el mismo que estará dividido en el presupuesto total de inversión y detallado por cada actividad contemplada.

Tabla 5 Presupuesto de intervención final

<b>PRESUPUESTO DE INTERVENCIÓN FINAL</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTO</b>
Diseño de manual de Calidad para un restaurante	<b>\$4,000.00</b>
Propuesta de capacitaciones para el personal en atención al cliente	<b>\$1,670.00</b>
Propuesta de implementación de modelo iAudit	<b>\$488.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.158,00</b>

A continuación, se procede a desglosar las actividades planteadas en el presupuesto final, en base a rubros otorgados por empresas que se encuentran en el anexo 6, 7 y 8.

### 5.2.1.2. Costo de Elaboración del Manual de calidad

Tabla 6 Presupuesto manual de calidad

<b>MANUAL DE CALIDAD PARA UN RESTAURANTE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTO</b>
Elaboración de manual de calidad + Consultoría	\$4.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.000,00</b>

Nota: La elaboración e intervención para el manual de calidad en el restaurante, es a través de la empresa COMISERSA CONSULTING, junto con su Gerente General, André Obiol.

### 5.2.1.3. Costo capacitaciones en el área de servicio

Tabla 7 Presupuesto capacitaciones personal

<b>PROPUESTA DE CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>HORAS</b>	<b>PAX</b>	<b>C/unitario</b>	<b>COSTO</b>
Atención al cliente	4	6	\$91.66	\$550.00
Barismo y manejo de máquina de expreso	6	4	\$200.00	\$800.00
Etiqueta y Protocolo	15	4	\$80.00	\$320.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1,670.00</b>

Nota: Las empresas capacitadoras, junto con sus rubros y materiales otorgados en los cursos están descritas en el anexo 6, 7 y 8.

#### 5.2.1.4. Costo elaboración de fichas de control

Tabla 8 Presupuesto modelo de control en plataforma digital

<b>IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE CONTROL ESTANDARIZADO EN PLATAFORMA DIGITAL</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTO</b>
Servicios Profesionales	\$380.00
Subscripción a la plataforma iAuditor anual	\$108.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$488.00</b>

Nota: Los precios de la suscripción anual son en base a los valores obtenidos por medio de la página web para “equipos pequeños” a \$9 mensuales, en *iAuditor*, “*Safety Culture*”. En el anexo 9, se puede verificar el modelo.

### 5.2.2. Cronograma de intervención

Tabla 9 Cronograma de intervención restaurante NUEMA

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.	<b>Diseño de manual de calidad para el área de servicio del restaurante NUEMA</b>	<b>Proveedor</b>														
2.	<b>Entrega del Manual de calidad a los dueños</b>	<b>Proveedor</b>														
2.1	Aprobación de propuesta de mejoramiento	<b>Directorio</b>														
2.2	Entrega de manuales a personal involucrado	<b>Proveedor</b>														
2.3	Inducción y revisión del manual entre personal	<b>Proveedor</b>														
2.4	Implementación y aplicación de procedimiento y estándares	<b>Proveedor</b>														
3.	<b>Capacitación hacia el personal involucrado</b>	<b>Proveedor</b>														
3.1	Capacitación atención al cliente	<b>Proveedor</b>														
3.2	Capacitación en barismo y máquina de expreso	<b>Proveedor</b>														
3.3	Capacitación en etiqueta y protocolo	<b>Proveedor</b>														
4.	<b>Implementación de herramientas de medición</b>	<b>Directorio</b>														
4.1	Entrega de encuestas de satisfacción del cliente	<b>Directorio</b>														
5.	<b>Implementación herramientas de control</b>	<b>Directorio</b>														
5.1	Entrega de modelo de control en plataforma digital	<b>Directorio</b>														
7.	<b>Evaluación de personal</b>	<b>Directorio</b>														
7.1	Realización de evaluaciones para personal involucrado	<b>Directorio</b>														

## Conclusiones

El diseño del plan de mejora de calidad para el restaurante NUEMA, en la ciudad de Quito, fue elaborado con la finalidad de aportar a nuevos emprendedores con un alto potencial, la posibilidad de mejorar en el área de servicio y enmendar posibles errores actuales en los procesos que usan.

En la entrevista realizada a los dueños del establecimiento, se pudo concluir que a pesar de que ofrecen una alta variedad de servicios, la promoción de los mismos es inexistente y por ende los clientes no conocen y no hacen uso.

A través del *benchmarking*, entre los restaurantes dentro de la zona de la República del Salvador, se pudo observar, que el restaurante NUEMA cuenta con ciertas desventajas debido a que ofrece servicios reducidos en comparación a la competencia, como parqueadero propio o certificaciones que reconozcan la calidad. Sin embargo, al tener un año de apertura cuenta con gran reconocimiento en el sector.

Por medio de las encuestas, se pudo conocer de manera más profunda el nivel de satisfacción de los clientes. Si bien es cierto los resultados obtenidos son positivos, no se logró establecer la excelencia, lo cual crea la oportunidad de mejora en los métodos de atención al cliente.

El mapa de procesos actual de la empresa, indica vacíos entre las fases del servicio, provocando una insuficiencia en la atención al cliente y evitando un incremento de ventas para el restaurante. Sin embargo, por medio del *blueprint* optimizado, se espera desarrollar una mejora de los procesos e incremento en ventas de bebidas y postres. Esto va de la mano con la capacitación al equipo de trabajadores y motivándolos con funciones laborales definidas y una meta principal grupal, se prevé la entrega de un servicio de excelencia junto a un ambiente laboral correcto.

Según las proyecciones económicas (anexo 5), la propuesta de mejora es viable ya que cubriría el 50% de utilidad, permitiendo de esta manera mejorar el servicio e incrementar las ventas.

## Recomendaciones

Llevar un control mensual de ventas, para establecer los meses de mayor y consumo, con la finalidad de crear estrategias de control de presupuesto a corto y mediano plazo.

Es recomendable, establecer procesos y estandarizar el área de cocina y pastelería. De esta forma, se podrá evitar desperdicios, mantener el sabor e imagen de cada plato y llevar un mayor control de inventario.

Adicionalmente, el estudio determina que es necesario intensificar la motivación laboral para evitar la alta rotación de empleados y reconocer al recurso humano como el factor de éxito. De esta forma, se mejora el ambiente laboral, desempeño del personal y consecuentemente el servicio al cliente.

Implementar un sistema de selección y contratación de personal, que cumpla con el perfil necesario para el restaurante. Reduciendo la falta de compromiso por parte de los empleados, rotación de personal y horarios forzados por falta de empleados.

Aplicar periódicamente encuestas de satisfacción al cliente, en relación a las necesidades del restaurante, con el objeto de disminuir errores o insatisfacciones y mejorar la entrega de servicio.

Implementar métodos de fidelización a través de la creación de productos atractivos que promuevan el consumo, por ejemplo, un pasaporte NUEMA, el mismo que busca que aquel cliente que llene todo el pasaporte canjee un premio al haber visitado cada destino, en este caso haber probado cada platillo.

A pesar, de no proponer mejoras en el ámbito de publicidad, se recomienda al restaurante crear publicidad para atraer a más clientes, es decir, implementar página web (modelo creado <https://saortiz3.wixsite.com/nuema>), página oficial de *Facebook*, junto con la posibilidad de implementar un sistema de “chatobook”, ya que actualmente no existe un medio específico por el cual se ha dado a conocer.

Finalmente, se establece que el tiempo con el que dispone el personal contratado y dueños del establecimiento es limitado por lo que se sugiere contratar una empresa de consultoría para implementar y desarrollar modelos propios de calidad, empezando por el reconocimiento de Quito Turismo "Q" de Calidad.

## Referencias

- Benito, H. S., Priede, B. T., & López-Cózar, N. C. (2010). *Creación y desarrollo de empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON.
- Cantú, J. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill.
- Castellano, M. I. (2012). *Procesos de servicio en restaurante*. Madrid: Síntesis.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integrada de la Calidad*. Barcelona: PROFIT.
- Dorado, J. A., & Cerra, J. (2004). *Manual de recepción y atención al cliente*. España: Síntesis S.A.
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. (2014). *Quito Turismo*. Recuperado de Calidad Turística: <http://www.quito-turismo.gob.ec/la-institucion/que-hacemos/calidad-turistica>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage.
- FENACAPTUR. (29 de Mayo de 2008). *Hoteles Ecuador*. Recuperado el 06 de Octubre de 2016, de Capitán de Meseros: <http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/CAPITAN%20DE%20MESEROS.pdf>
- Fischer, J. W. (2005). *At Your Service*. Hoboken: Wiley & Sons.
- Ford, R., & Heaton, C. (2001). *Atención al Cliente en los Servicios de Ocio*. España: Paraninfo.
- Franco, A. L. (2004). *Administración de la Empresa restaurantera*. México: Trillas.
- Galviz, G. I. (2011). *Universidad Rafael Urdaneta*. (B. U. Urdaneta, Ed.) Recuperado el 24 de mayo de 2016, de Calidad en la Gestión de Servicios: <http://www.uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/calidaddelservicio/TEXTO.%20Gerencia%20del%20Servicio.%201ra.Edic..pdf>
- International Service Marketing Institute [ISMI]. (2002). Elaboración de los Estándares de Calidad del servicio. *MK de Servicios*, 58-62. Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de <http://coaching.toptenms.com/archivos/777/descargas/estandares2.pdf>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson.
- Ministerio de Turismo [MINTUR]. (2016). *Servicios Turismo*. Recuperado de ENTRADAS Y SALIDAS INTERNACIONALES: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/entradas-y-salidas-internacionales/3>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2014). *Principales Indicadores de Turismo*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de [http://www.optur.org/estadisticas/Diciembre\\_boletin\\_2014.pdf](http://www.optur.org/estadisticas/Diciembre_boletin_2014.pdf)
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Investigación de la Oferta*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de Servicios Turísticos: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>
- Ministerio del Turismo. (16 de Septiembre de 2011). *Reglamento General de Actividades Turísticas*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/Reglamento-de-Actividades-Turisticas.pdf>
- Nogales, Á. F. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC. Recuperado el 23 de Septiembre de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=LnVxgMkEhkgC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- NUEMA. (2015). Menú Entradas y Platos Fuertes. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 30 de Octubre de 2016
- Parra, M. E. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El Buzón de Pacioli*, 6-8. Recuperado de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2015). *Calidad y servicio Conceptos y Herramientas*. Bogotá: Ecoe.
- Quito Turismo. (2013). *Sistema Institucional de indicadores Turísticos*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de Distribución del gasto del turista del DMQ: <http://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito-encifras-2013.pdf>
- Rios, J., & Santomá, R. (2008). Calidad de Servicio en la Industria Hotelera. *Management y Empresa*. Recuperado el 26 de mayo de 2016, de <http://www.ub.edu/empresariales/ec/pdfs/18023-ESP-Calidad.pdf>
- Salazar, P., & Chamorro, A. (08 de Octubre de 2016). Experiencia Laboral. (A. Ortiz, Entrevistador)

- Sampieri, Fernández, & Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). México: McGraw Hill. Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/1/?tab=om#search/sampieri/1545d96742c734e2?projector=1>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] . (2013). *Plan Nacional Buen Vivir*. Recuperado el 5 de abril de 2016, de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- The World's 50 Best*. (2016). Recuperado el 09 de Octubre de 2016, de Noma: <http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners/Noma>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: MCGRAW HILL.
- UDLA. (2015). *Líneas de investigación EHYT*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <http://www2.udla.edu.ec/udlapresencial/mod/resource/view.php?id=747814>
- Vives Serra, R. (21 de Octubre de 2010). *Organización de los procesos en sala*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2016, de GestiónRestaurantes: <http://www.gestionrestaurantes.com/organizacion-de-los-procesos-de-sala-i-la-puesta-a-punto-o-mise-en-place-en-la-sala/>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: MODELO PDCA Y MODELO SGC

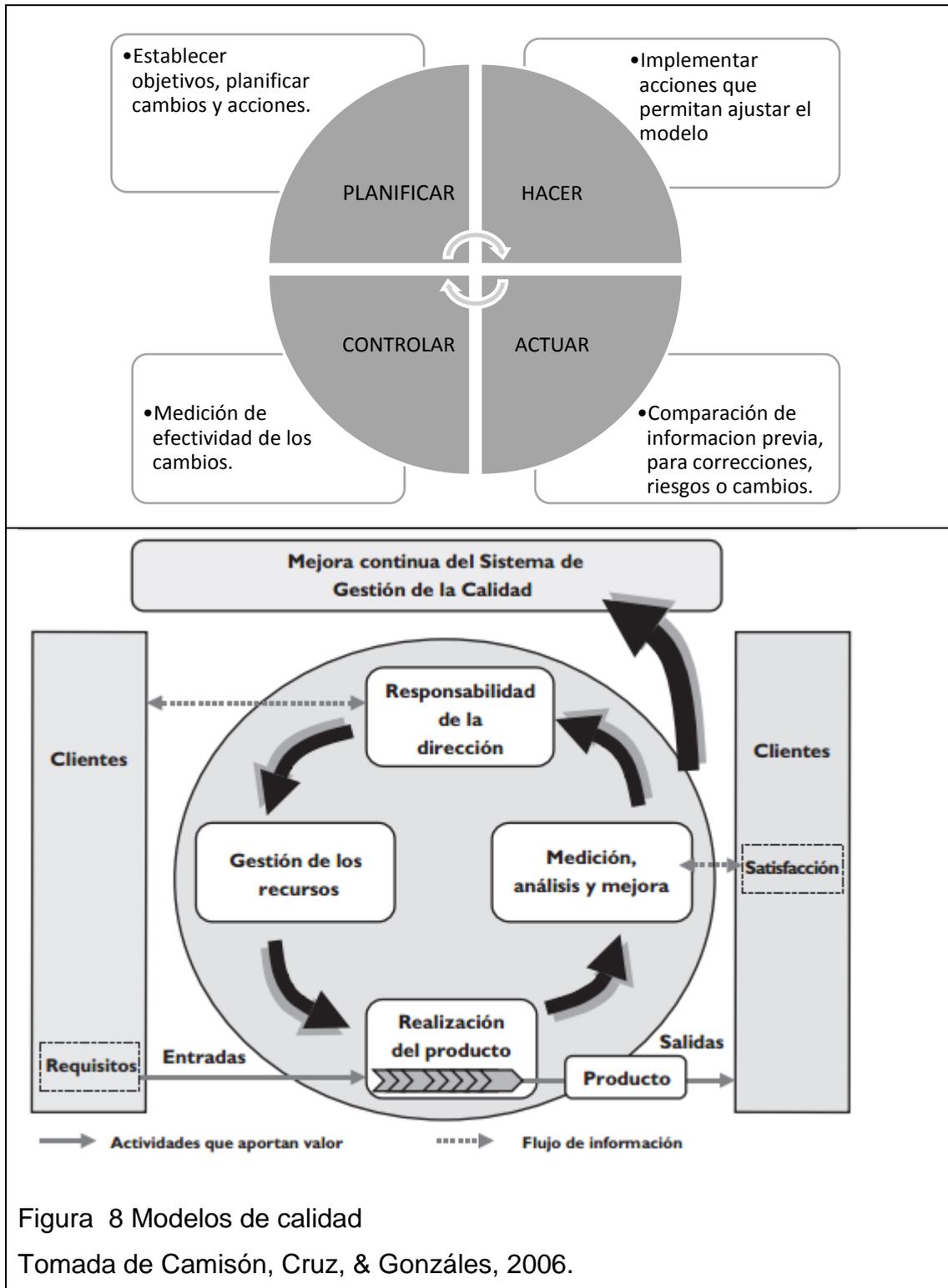


Figura 8 Modelos de calidad

Tomada de Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006.

## **ANEXO 2: ENTREVISTA PROPIETARIOS EXPERIENCIA PERSONAL**

Sra. Piedad Salazar – Propietaria / Jefe de Pastelería

Sr. Alejandro Chamorro – Propietario / Jefe de Cocina

1. ¿Cuál es la historia del restaurante? Antes y después de la apertura.
2. ¿Me podrían hablar un poco acerca de ustedes y como nació este sueño?
3. ¿Cuál fue su formación académica?
4. ¿Cómo ha sido su experiencia laboral a través de los años?
5. ¿En cuántas competencias han participado?
6. ¿Cuánta capacidad cuenta actualmente el restaurante?
7. ¿Qué servicios son ofertados al público?
8. ¿Cuánto tiempo tiene de apertura el restaurante en el mercado?
9. ¿Cuentan con misión, visión y objetivos?
10. Cuentan con un plan de emergencia y evacuación
11. ¿Cómo está formado el organigrama actual del restaurante y cuáles son sus funciones?
12. ¿Cuáles son los restaurantes que representan una fuerte competencia en el sector de Quito?
13. ¿Cuál es su ventaja de diferenciación entre los demás restaurantes ubicados en el sector?
14. ¿Cuál es el perfil del cliente que visita el establecimiento?

## ANEXO 3 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Basándose en su experiencia como cliente del restaurante NUEMA y con la intención de mejorar la atención al cliente se presenta la siguiente encuesta. Por favor, señalar su respuesta en base a sus consideraciones como cliente.

N° Encuesta		Género		Femenino		Masculino
Estado Civil	Soltero	Edad	18-25	Nivel de educación	Bachillerato	
	Casado		25-35		Superior	
	Divorciado		35-45		Postgrado	
	Viudo		Mayor de 45		Otro	

1. ¿Ha visitado anteriormente el restaurante NUEMA?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

2. ¿Cuáles fueron sus motivos principales para visitar el restaurante?

<input type="checkbox"/>	Negocios	<input type="checkbox"/>	Reunión Familiar	<input type="checkbox"/>	Fecha Especial	<input type="checkbox"/>	Placer
--------------------------	----------	--------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------

3. ¿Cuántas veces ha visitado el restaurante NUEMA?

<input type="checkbox"/>	Primera Vez	<input type="checkbox"/>	2-5 Visitas	<input type="checkbox"/>	5-10 Visitas	<input type="checkbox"/>	Muy Frecuente
--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------

4. ¿Al ingresar al restaurante cual fue su opinión en base a la bienvenida recibida?

<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>	Pésimo
--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------	--------

5. ¿Existió alguna demora para ser ubicado en una mesa?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

6. ¿Qué tan eficiente fue la entrega del menú de platos fuertes y bebidas?

<input type="checkbox"/>	Rápido	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Lento
--------------------------	--------	--------------------------	-------	--------------------------	-------

7. ¿Qué tan eficiente resulto la toma de pedido por parte de los meseros?

<input type="checkbox"/>	Rápido	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Lento
--------------------------	--------	--------------------------	-------	--------------------------	-------

8. Como resultó la entrega de platos fuertes y bebidas

<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>	Pésimo
--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------	--------

9. ¿Cada empleado cumple con la higiene esperada?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

10. ¿El personal del restaurante cuenta con trato amigable y preocupado por las necesidades del cliente?

<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>	Pésimo
--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------	--------

11. ¿El menú que NUEMA presenta tiene suficiente variedad de platos?

<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>	Pésimo
--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------	--------

12. ¿Existe una homogeneidad entre precio y calidad ofertada?

<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>	Pésimo
--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------	--------

13. ¿Es atractivo el ambiente y decoración que el restaurante provee?

<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>	Pésimo
--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------	--------

14. ¿Existe variedad de métodos de pago?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

15. ¿Cuál fue su forma de pago?

<input type="checkbox"/>	Efectivo	<input type="checkbox"/>	Cheque	<input type="checkbox"/>	Tarjeta de Crédito	<input type="checkbox"/>	Tarjeta de Débito
--------------------------	----------	--------------------------	--------	--------------------------	--------------------	--------------------------	-------------------

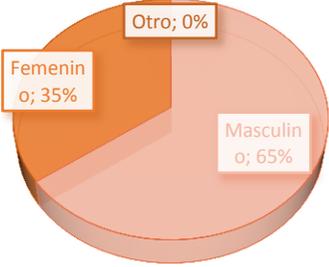
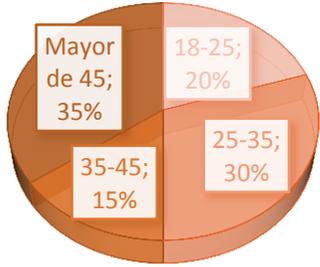
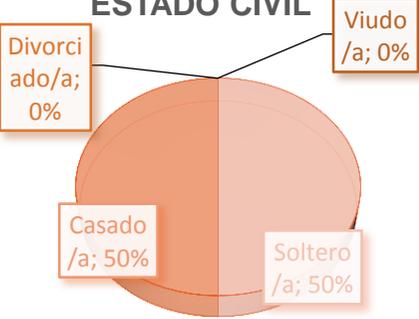
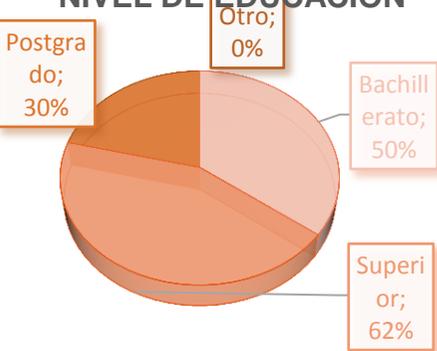
16. ¿Recomendaría el restaurante a algún conocido?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

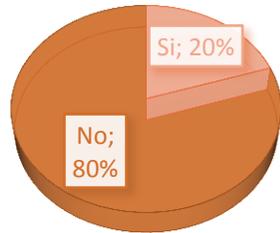
17. ¿Volvería en un futuro a NUEMA?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

## ANEXO 4 TABULACIÓN ENCUESTAS DE SATISFACIÓN

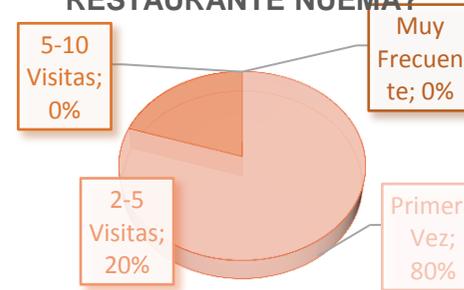
<p style="text-align: center;"><b>GÉNERO</b></p>  <table border="1" data-bbox="293 432 622 699"> <thead> <tr> <th>Género</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Masculino</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Femenino</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Género	Porcentaje	Masculino	65%	Femenino	35%	Otro	0%	<p>Como se puede observar, los clientes que más frecuentan al restaurante, son de género Masculino (65%), creando la posibilidad de posibles reuniones entre amigos al momento de visitar NUEMA.</p>	<p style="text-align: center;"><b>EDAD</b></p>  <table border="1" data-bbox="1256 440 1576 707"> <thead> <tr> <th>Rango de Edad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mayor de 45</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>25-35</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>18-25</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>35-45</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Edad	Porcentaje	Mayor de 45	35%	25-35	30%	18-25	20%	35-45	15%	Otro	0%	<p>Con un 35%, la edad de visita abarca las edades de personas mayores a 45, suponiendo un nivel de económico alto, con ingresos de posibles jubilaciones para los extranjeros y en nacionales adultos con trabajos estables.</p>
Género	Porcentaje																						
Masculino	65%																						
Femenino	35%																						
Otro	0%																						
Rango de Edad	Porcentaje																						
Mayor de 45	35%																						
25-35	30%																						
18-25	20%																						
35-45	15%																						
Otro	0%																						
<p style="text-align: center;"><b>ESTADO CIVIL</b></p>  <table border="1" data-bbox="282 823 701 1142"> <thead> <tr> <th>Estado Civil</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casado/a</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Soltero/a</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Divorciado/a</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Viudo/a</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Estado Civil	Porcentaje	Casado/a	50%	Soltero/a	50%	Divorciado/a	0%	Viudo/a	0%	<p>Al tener un porcentaje similar con un 50% entre Casados y Solteros, se puede establecer que el restaurante cuenta con un ambiente para diferentes generaciones sin restricciones.</p>	<p style="text-align: center;"><b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b></p>  <table border="1" data-bbox="1200 831 1637 1182"> <thead> <tr> <th>Nivel de Educación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Superior</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>Bachillerato</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Postgrado</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Educación	Porcentaje	Superior	62%	Bachillerato	50%	Postgrado	30%	Otro	0%	<p>Los estudios superiores (62%), representan que existen clientes educados, con título, sin embargo, son pocos que cuentan con postgrado.</p>
Estado Civil	Porcentaje																						
Casado/a	50%																						
Soltero/a	50%																						
Divorciado/a	0%																						
Viudo/a	0%																						
Nivel de Educación	Porcentaje																						
Superior	62%																						
Bachillerato	50%																						
Postgrado	30%																						
Otro	0%																						

**1. ¿HA VISITADO ANTERIORMENTE EL RESTAURANTE NUEMA?**



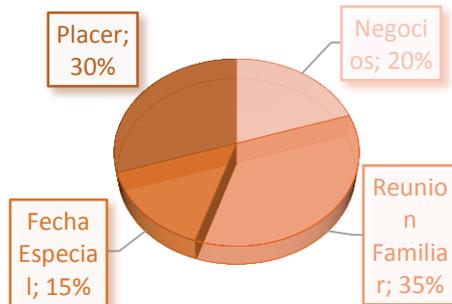
El 80% de los clientes son clientes nuevos, logrando una buena publicidad de boca a boca ya que actualmente el restaurante no cuenta con marketing publicitario.

**2. ¿CUÁNTAS VECES HA VISITADO EL RESTAURANTE NUEMA?**



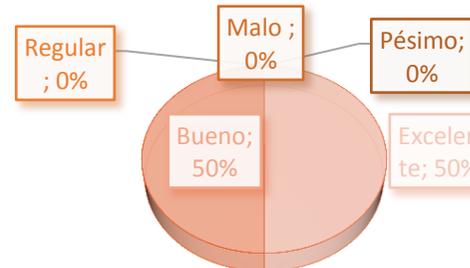
De la misma manera, los clientes al no haber visitado anteriormente el restaurante, representan el 80% de clientes nuevos. Lamentablemente, ningún cliente entra en el rango de 5-10 veces, incitando a crear estrategias de fidelización o renovación de carta.

**3. ¿CUÁLES FUERON SUS MOTIVOS PRINCIPALES PARA VISITAR EL RESTAURANTE?**



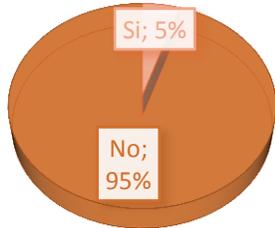
El principal motivo recae en reunión familiar con el 35%, sin embargo, al tener el género masculino predominante, se podría deducir que las familias cuentan con más varones o celebran con ellos.

**4. ¿AL INGRESAR AL RESTAURANTE CUAL FUE SU OPINIÓN EN BASE A LA BIENVENIDA RECIBIDA?**



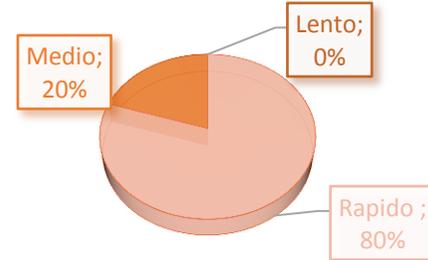
La excelencia en la bienvenida cumple con el 50%, lo que provee de oportunidad para la mejora en los procesos, al tener el otro 50% bueno, desarrollando estándares desde la entrada del cliente.

**5. ¿EXISTIÓ ALGUNA DEMORA PARA SER UBICADO EN UNA MESA?**



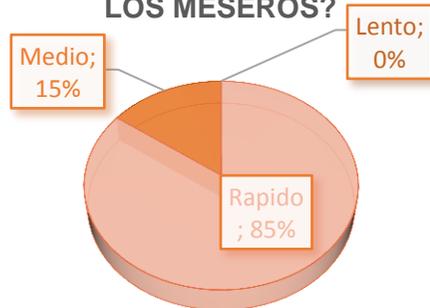
Con el 95%, se declara que no existió ninguna demora, no obstante, en un servicio en el cual el restaurante está lleno, existen demoras para ser asignados si es que no existió una reserva previa.

**6. ¿QUÉ TAN EFICIENTE FUE LA ENTREGA DEL MENÚ DE PLATOS FUERTES Y BEBIDAS?**



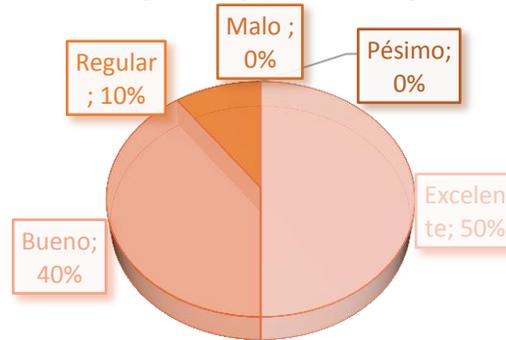
De la misma manera, al no contar con reservas extensas el desarrollo del servicio cuenta como rápido, en el 80%, ya que es importante recordar que en el servicio todos los platos deben salir al mismo tiempo.

**7. ¿QUÉ TAN EFICIENTE RESULTÓ LA TOMA DE PEDIDO POR PARTE DE LOS MESEROS?**



El 85% de la toma de comanda resulto satisfactorio o rápido, al no contar con ningún inconveniente, sin embargo, existen clientes alérgicos a sus ingredientes bases como el ajo o la sal que requieren un tiempo adicional.

**8. ¿CÓMO RESULTÓ LA ENTREGA DE PLATOS FUERTES Y BEBIDAS?**



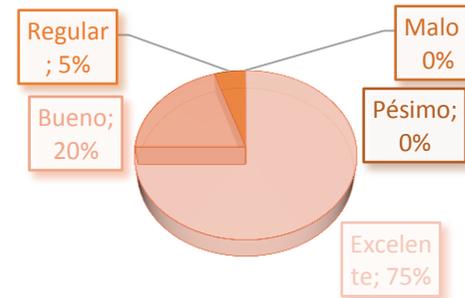
La excelencia se evidencia en solo el 50% al entregar bebidas y platos fuertes. En cierto modo, como se puede comprobar en el *blueprint*, actualmente no entregan las bebidas primero que el plato fuerte, por esa razón en el mapa de procesos optimizado se plantea esta mejora en cuanto a tiempos.

**9. ¿CADA EMPLEADO CUMPLE CON LA HIGIENE ESPERADA?**



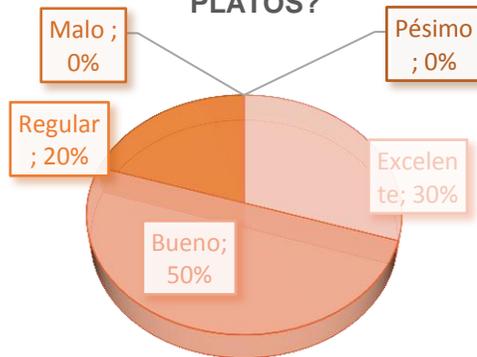
El personal de servicio, cumple con la higiene esperada al 100%, sin embargo, el crear una imagen corporativa que identifique y reconozca el servicio, existirá la posibilidad de mejorar la experiencia del cliente.

**10. ¿EL PERSONAL DEL RESTAURANTE CUENTA CON TRATO AMIGABLE Y PREOCUPADO POR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE?**



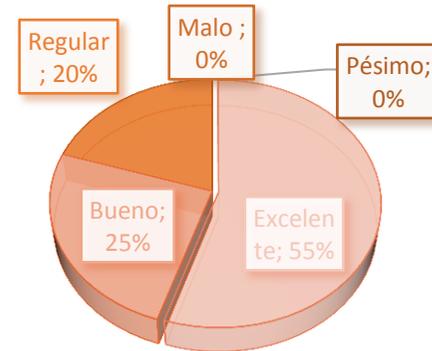
El capital humano representa la fortaleza en un establecimiento de alimentos y bebidas, en el caso de NUEMA, el trato es excelente con el 75%, creando la oportunidad de mejorar en este ámbito.

**11. ¿EL MENÚ QUE NUEMA PRESENTA TIENE SUFICIENTE VARIEDAD DE PLATOS?**

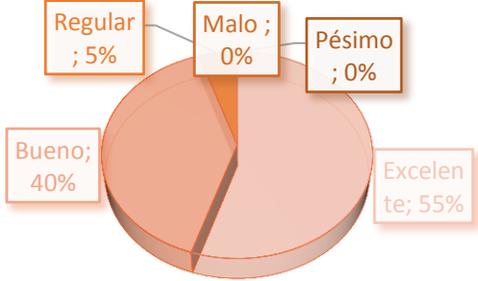
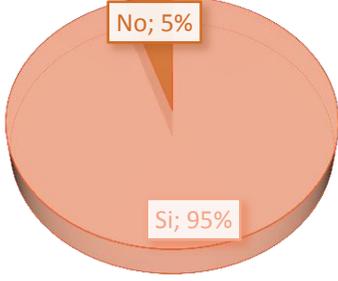
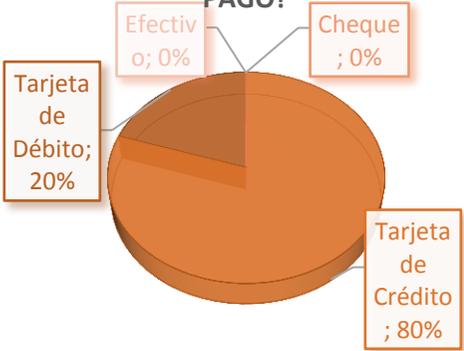


En cuanto a la mejora en el área de cocina, una de sus principales debilidades es el menú reducido que presentan, por tal motivo, los clientes valoran en 50% como bueno la variedad. De esta forma, al momento de cambiar o renovar el menú, los clientes regresarían más veces que el promedio.

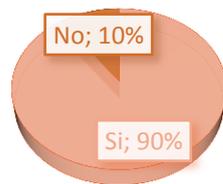
**12. ¿EXISTE UNA HOMOGENEIDAD ENTRE PRECIO Y CALIDAD OFERTADA?**



La relación entre precio y calidad, es una de las características más importantes al momento de la experiencia, de esta forma se presenta como una fortaleza al sobrepasar con 55%.

<p><b>13. ¿ES ATRACTIVO EL AMBIENTE Y DECORACIÓN QUE EL RESTAURANTE PROVEE?</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Pésimo</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Excelente	55%	Bueno	40%	Regular	5%	Malo	0%	Pésimo	0%	<p>Con un 55%, la decoración satisface a los clientes, con un estilo ventaja, campestre, lleno de colores y formas, creando un ambiente tranquilo.</p>	<p><b>14. ¿EXISTE VARIEDAD DE MÉTODOS DE PAGO?</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	95%	No	5%	<p>Los métodos de pago, no son reducidos ya que presentan el 95% de facilidad, pero, en el restaurante en tarjetas de crédito, solo se acepta visa y MasterCard, creando la posibilidad de crear convenios con tarjetas como Diners y American Express.</p>
Categoría	Porcentaje																				
Excelente	55%																				
Bueno	40%																				
Regular	5%																				
Malo	0%																				
Pésimo	0%																				
Respuesta	Porcentaje																				
Si	95%																				
No	5%																				
<p><b>15. ¿CUÁL FUE SU FORMA DE PAGO?</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Forma de Pago</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tarjeta de Crédito</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Tarjeta de Débito</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Efectivo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Cheque</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Forma de Pago	Porcentaje	Tarjeta de Crédito	80%	Tarjeta de Débito	20%	Efectivo	0%	Cheque	0%	<p>De esta forma se puede comprobar, que la mayoría de clientes pagan con tarjetas de crédito (80%), en el caso de aumentar métodos de pago con distintas tarjetas, puede existir la posibilidad de atraer a un nuevo mercado.</p>	<p><b>16. ¿RECOMENDARÍA EL RESTAURANTE A ALGÚN CONOCIDO?</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	100%	No	0%	<p>El 100% de los clientes recomendaría el restaurante a algún conocido, creando una publicidad de boca oreja muy beneficiosa al establecimiento.</p>		
Forma de Pago	Porcentaje																				
Tarjeta de Crédito	80%																				
Tarjeta de Débito	20%																				
Efectivo	0%																				
Cheque	0%																				
Respuesta	Porcentaje																				
Si	100%																				
No	0%																				

**17. ¿VOLVERÍA EN UN FUTURO A  
NUEMA?**



Finalmente, se puede comprobar que, a pesar de no existir excelencia en la entrega de servicio, el personal hace su mejor esfuerzo, logrando que la mayoría de clientes regrese por segunda vez.

## ANEXO 5 PRESUPUESTO ANUAL RESTAURANTE NUEMA

PRESUPUESTO NUEMA												
INGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		\$20.000,00	\$16.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$16.000,00	\$20.000,00	\$16.000,00	\$14.000,00	\$16.000,00	\$16.000,00
<b>GASTOS FIJOS</b>												
Sueldos nómina	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Arriendo	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Internet	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
Transporte	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00
Impuesto Sayce	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Servicios Básicos	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Alquiler de Menaje	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
Mantenimiento	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
<b>TOTAL G. FIJOS</b>	<b>\$11.560,00</b>											
<b>GASTOS VARIABLES</b>												
Insumos alimenticios	\$ 4.190,00	\$ 3.142,50	\$ 2.095,00	\$ 2.095,00	\$ 2.095,00	\$ 3.142,50	\$ 4.190,00	\$ 3.142,50	\$ 2.095,00	\$ 3.142,50	\$ 3.142,50	\$ 4.190,00
Insumos de bebidas	\$ 450,00	\$ 337,50	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 337,50	\$ 450,00	\$ 337,50	\$ 225,00	\$ 337,50	\$ 337,50	\$ 450,00
Reposicion de insumos	\$ 350,00	\$ 262,50	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 262,50	\$ 350,00	\$ 262,50	\$ 175,00	\$ 262,50	\$ 262,50	\$ 350,00
<b>TOTAL G. VARIABLES</b>	<b>\$ 4.990,00</b>	<b>\$ 3.742,50</b>	<b>\$ 2.495,00</b>	<b>\$ 2.495,00</b>	<b>\$ 2.495,00</b>	<b>\$ 3.742,50</b>	<b>\$ 4.990,00</b>	<b>\$ 3.742,50</b>	<b>\$ 2.495,00</b>	<b>\$ 3.742,50</b>	<b>\$ 3.742,50</b>	<b>\$ 4.990,00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 16.550,00</b>	<b>\$ 15.302,50</b>	<b>\$ 14.055,00</b>	<b>\$ 14.055,00</b>	<b>\$ 14.055,00</b>	<b>\$ 15.640,00</b>	<b>\$ 16.550,00</b>	<b>\$ 15.640,00</b>	<b>\$ 14.055,00</b>	<b>\$ 15.640,00</b>	<b>\$ 15.640,00</b>	<b>\$ 16.550,00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP.</b>	<b>\$ 3.450,00</b>	<b>\$ 697,50</b>	<b>\$ -55,00</b>	<b>\$ -55,00</b>	<b>\$ -55,00</b>	<b>\$ 697,50</b>	<b>\$ 3.450,00</b>	<b>\$ 697,50</b>	<b>\$ -55,00</b>	<b>\$ 697,50</b>	<b>\$ 697,50</b>	<b>\$ 3.450,00</b>
<b>TOTAL UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>											<b>\$ 13.617,50</b>	

# CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL

## ANEXO 6 COTIZACIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE



Empresa Gabelli SA.  
RUC: 0992292393001.  
Dirección: Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Valco piso 9.  
Teléfono: 04-500-0018 ext. 333.

31 de octubre del 2016

Estimada Srta. Sarah Ortiz.  
Universidad de las Américas.  
Ciudad.

Reciba un cordial saludo en nombre de Servincap (Servicios Integrales de Capacitación).  
Es un gusto presentarle nuestra propuesta de capacitación Inhouse:

### SEMINARIO TALLER "COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SERVICIO AL CLIENTE."



La satisfacción reside en la calidad de la atención al cliente.

Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Valco Piso 9  
Teléfono: 04-500-0018



#### INVERSIÓN.

Capacitación para 6 personas aprox.

**Horario:** Por definir.

**Fecha:** por definir.

**Lugar:** por definir.

**Costos.**

Duración.	# De personas.	Costo.
4 Horas	6 personas.	\$550.00
6 Horas.		\$680.00
8 Horas.		\$ 900.00

#### Incluye:

- Material de trabajo para cada participante.
- Certificado de participación.
- Expositor especializado en el tema.
- Taller personalizado.

Av. 9 de Octubre 411 y Chile Edificio Pasaje Valco Piso 9  
Teléfono: 04-500-0018

## ANEXO 7 COTIZACIÓN BARISMO Y MANEJO DE MAQUINA DE EXPRESO

Buenos días Srta. Sarah a continuación le envió detalle de nuestro curso barista

### **BARISTA HANDS ON ESPRESSO.**

Nuestro curso de Barista Hand On Espresso se darán en el horario de 9:00 a 12:00 durante 3 días laborables (**previa confirmación del alumno**), en nuestra sala de capacitación ubicada en Kennedy norte, Ángel Barrera, Mz. 410 solar 15 y Av. Miguel H. Alcívar.

El curso constara de un 20% teórico y un 80% practico con el siguiente contenido:

- El barista.
- Entendiendo el café
- El Espresso
- Característica Espresso
- Partes de un molino
- funcionamiento y mantenimiento preventivo de una máquina Espresso.
- Herramientas de trabajo, manejo del área de trabajo.
- Molinos de café, y calibración.
- Prácticas de Espresso.
- Examen práctico y teórico.

Precio es de \$ 200,00 + IVA. Mandil y material incluido.

Kennedy Norte. Calle Ángel Barrera Mz 410 solar 15-16 y Av. Miguel H. Alcívar.



**Ángel Guerrero**  
Barista EScoffee

barista@escoffee.com  
www.escoffee.com

Cel. +593-986405955  
PBX. +593-4-5121545 ext. 104

Kennedy Norte, Angel Barrera, Mz. 410  
Solar 15, Av. Miguel H. Alcivar  
Guayaquil - Ecuador

## ANEXO 8 COTIZACIÓN ETIQUETA Y PROTOCOLO



### ETIQUETA Y PROTOCOLO

**Objetivos:** Lograr destrezas para el desempeño correcto como invitado, conocer la amplia variedad de eventos sociales.

**Macro:**

1. Postura y formas de saludar a las diferentes autoridades.
2. Manejo de copas, vasos, cubertería.
3. Desarrollo de almuerzos, cocteles, cenas y campestres.

**Inicia:** Cada mes

**Duración:** 15 horas

**Costo efectivo:** USD \$ 80.00

**Horarios:** A su elección

**Incluye:** Diploma avalado por la SENESCYT

**Plazas:** mínimo 07

**Llámanos 2664 888**

# ANEXO 9: MODELO DE CONTROL ESTANDARIZADO EN PLATAFORMA DIGITAL

## CONTROL ESTANDARIZADO

conducted for

### ALEGRÍA ORTIZ

Document No.  
001000003

Audit Title  
PRUEBA "PILOTO" MODELO ESTANDARIZADO

Conducted on  
31 Jan 2017 11:26 PM

Prepared by  
Alegría Ortiz

Location  
QUITO-ECUADOR

Personnel

Completed on  
31 Jan 2017 11:30 PM

Score  
22/22 - 100%

**Audit - 22/22 100%**

Question	Response	Details
INICIO DE SERVICIO	✓	Hora programada: 13:00h
Hora apertura de Local	✓	31 Jan 2017 01:09 PM
Hora cierre de puertas	✓	31 Jan 2017 11:40 PM
Encender luces de todo el restaurante	✓	
Encender máquina de espresso	✓	
Reabrir filtro de agua	✓	
Revisar libro de reservas y confirmar a clientes hora de llegada	✓	
Realizar mise en place en área de bebidas	✓	
Fruta porcionada para jugos naturales	✓	
Higiene	✓	
Decoración de bebidas en barra	✓	
Stock de implementos (Servilletas-Soboselas-azúcar-café)	✓	
Lavado y pulido de cristalería y cubertería	✓	
Revisión y montaje correcto de mesas	✓	
Preparación de jarras de agua con sus debidas frías	✓	
Preparación estación de pan	✓	
Limpeza paveras	✓	
Preparación y decoración de mantelquilla	✓	
Trozado de pan	✓	
Preparación y decoración de chimichurri	✓	
Cubertería de estación pulida	✓	

001000003  
PRUEBA "PILOTO" MODELO ESTANDARIZADO  
Score (22/22) - 100%

- 2 -

Question	Response	Details
Recoleccion de basura (bar, caja y baño)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Limpieza de Front of the House (incluido bar/ra)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Insicar sistema POS y revision de stock corporativo	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	
FIN DE SERVICIO		Hora programa: 22:30h
Limpieza cristaleria y cuberteria (cada turno)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Puesta en sillo cristaleria y cuberteria	<input checked="" type="checkbox"/>	
CIERRE DEL DIA		Caja cerrado con \$230.65
Apagar maquina de expreso	<input checked="" type="checkbox"/>	
Montaje de mesas	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cristaleria Rola (especificar objeto)		5 Copas vino blanco 1 Copa vino tinto
Botellas de vino vendidas (Especificar botella)		Cabernet Sauvignon "Casa Silver", Cabernet Sauvignon "Ochagavia", Syrah "Casa Silver", Merlot "Ochagavia", Chardonnay "SurDeste" "
Total Botellas Vendidas:		6 Botellas vendidas ( 3 "Syrah" y 3 Cabernet "Casa Silver"
TOTAL PROPIA DE CADA TURNO		\$29.45
ENCARGADO DE TURNO	Alegria Ortiz	31 Jan 2017 11:30 PM
		AD

001000003  
 PRUEBA "PILOT" MODELO ESTANDARIZADO  
 Score (2/22) - 100%