



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE SERVICIO DEL RESTAURANTE  
PACK CHOY TULCÁN-ECUADOR

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

Profesor Guía  
Walter Omar Ocaña Zambrano

Autora  
Angie Viviana Arias Merino

Año  
2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Walter Omar Ocaña Zambrano  
Maestro en Ciencias Sociales  
CI: 1716003940

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

Verónica Beatriz Román Mosquera  
Coordinadora Académica  
CI: 1707480297

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Angie Viviana Arias Merino

CI: 0401334032

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría agradecer a quienes formaron parte de mi crecimiento personal y profesional durante estos años: familia, amigos, profesores y a la Universidad de las Américas a la que cual me siento orgullosa de pertenecer.

Un agradecimiento especial a mi familia por su apoyo incondicional, amor y confianza. Agradezco también a Walter Ocaña por brindarme las herramientas y conocimientos para realizar este proyecto y, a todos quienes forman parte del Hotel Palacio Imperial y Restaurante Pack Choy por la gran labor que realizan día a día.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis mentores y mayor inspiración, mis padres; que gracias a su esfuerzo y dedicación han logrado salir adelante, inspirando y ayudando a más personas a luchar por sus sueños. También me gustaría dedicar este proyecto a mis hermanos Elvis y Yomaira, por su apoyo y ser el motor que me impulsa a ser mejor persona. Muchas gracias familia este logro va dedicado con todo el cariño para ustedes.

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo elaborar un plan de mejora de calidad en el área de servicio para el *Restaurante Pack Choy*, ubicado en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi. Esta propuesta busca identificar las principales falencias que generan un servicio deficiente y ofrecer soluciones realizables por la empresa.

En el primer capítulo se establecen conceptos de calidad y la evolución de la misma a través de los años, tomando como referentes a autores que han definido a la calidad en términos generales y enfocada al servicio.

En el segundo capítulo se realiza una breve descripción de la empresa. Se establece la misión, visión, objetivos y políticas empresariales. Se detalla el organigrama funcional y organizacional. Además, por medio de la utilización de encuestas de valoración del servicio, se identifica el perfil del cliente y se analiza las expectativas y percepciones que estos tienen de la empresa.

En el tercer capítulo se identifican las áreas de servicio y por medio de las matrices CAME y FODA, se evalúa la situación actual del restaurante. A través de un mapa de procesos (*blueprint*) se establecen las fallas que luego serán corregidas en un mapa de procesos optimizado. Se aplica también una lista de chequeo de alimentos y bebidas "Distintivo Q", para saber si el establecimiento podría o no obtener esta certificación.

En el cuarto capítulo se establece la propuesta de mejoras, se delegan responsabilidades y se elabora la política de calidad del establecimiento.

Finalmente el quinto capítulo presenta la propuesta de intervención, el índice del manual de calidad, la propuesta de capacitaciones, el cronograma y presupuesto de todas las actividades a desarrollarse.

## ABSTRACT

The purpose of this project is to elaborate a quality improvement plan in the service area for the *Restaurant Pack Choy* located in the city of Tulcán, province of Carchi. The proposal seeks to identify the main shortcomings that reduce efficiency and offer achievable solutions for the company.

The first chapter establishes the concept and evolution of quality over a period of several years, taking as reference authors who have defined quality in general terms and quality oriented to service area.

The second chapter provides a brief description of the company. Therefore, it presents the mission, vision, objectives and business policies. This chapter details the functional and structural organization chart. In addition, through service assessment surveys, the customer profile is identified, and the perceptions and expectations that the customers have with the company are analysed.

The third section identifies the service areas and through the SWOT and CAME matrices, the current situation of the restaurant is evaluated. By means of a process map (blueprint), the errors are established and then corrected in an optimized process map. The food and beverage checklist "Distintivo Q" is also applied, to see whether the establishment may or may not be certified with this distinction.

The fourth chapter presents an improvement proposal; it delegates the responsibilities and introduces the quality policy.

Finally, the fifth chapter presents the intervention proposal, the index of the quality manual, the proposal of training and the schedule and budget of all the activities to be developed.

# ÍNDICE

Introducción .....	1
Objetivos .....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Justificación .....	2
Metodología aplicada.....	3
Tipo de Investigación.....	3
Tipo de metodología.....	3
1. Capítulo I: Marco teórico .....	6
2. Capítulo II: Contexto de la organización.....	11
2.1. Descripción de la organización .....	11
2.1.1. Nombre de la empresa.....	11
2.1.2. Reseña histórica.....	11
2.1.3. Localización .....	12
2.1.4. Detalle de los servicios ofertados.....	13
2.3 Misión, Visión, Objetivos empresariales .....	14
2.3.1 Misión.....	14
2.3.2 Visión .....	14
2.3.3 Objetivos empresariales .....	14
2.3.4 Políticas empresariales.....	15
2.4 Estructura organizacional (estructural y funcional) .....	15
2.4.1 Organigrama Estructural.....	16
2.4.2 Organigrama funcional.....	16
2.5 Ventaja Competitiva .....	17
2.5.1 Análisis de la competencia.....	17
2.6 Análisis desde la perspectiva del cliente .....	18
2.6.1 Perfil del cliente del establecimiento .....	19

2.6.2 Breve análisis las expectativas del cliente .....	19
<b>3. Capítulo III: Análisis de procesos.....</b>	<b>26</b>
3.1. Identificación de las áreas de análisis/servicio .....	26
3.2. Descripción de los procesos de servicio por área.....	27
3.2.1 Lista de errores y posibles errores.....	29
3.3. Aplicación de la lista de chequeo (Distintivo Q) .....	31
3.4. Problematización.....	33
3.5. FODA cruzado (matriz CAME).....	34
3.6 Priorización de estrategias.....	36
<b>4. Capítulo IV: Propuesta de mejoras- Planificación de mejoras .....</b>	<b>37</b>
4.1. Planteamiento de política de calidad, objetivos, metas e indicadores de la calidad de la empresa.....	37
4.1.1. Política de calidad.....	37
4.1.2. Objetivos.....	38
4.1.3. Metas e indicadores.....	39
4.2 Definición de roles, responsabilidades, comunicación y documentación.....	40
4.2.1 Delegación de responsabilidades .....	40
4.3 Optimización, desarrollo y control de procesos.....	42
4.3 Seguimiento medición análisis y mejora.....	43
<b>5. Capítulo V: Propuesta de intervención .....</b>	<b>44</b>
5.1 Estrategias de intervención.....	44
5.1.1 Estructura del manual de calidad (índice) .....	44
5.1.2 Propuesta de formación y capacitación .....	45
5.2 Programación de la intervención.....	46
5.2.1 Presupuesto de mejoras .....	46
5.2.2 Cronograma de intervención.....	49

Conclusiones y recomendaciones.....	51
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	53
REFERENCIAS .....	54
ANEXOS .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la calidad.....	7
Figura 2 Modelo SERVQUAL de calidad en el servicio.....	9
Figura 3 Logo del Restaurante Pack Choy.....	11
Figura 4.Croquis del Restaurante Pack Choy.....	12
Figura 5 Organigrama Estructural.....	16
Figura 6 Elementos tangibles del restaurante.....	20
Figura 7 Empatía.....	21
Figura 8 Elementos tangibles de servicios complementarios.....	21
Figura 9 Capacidad de respuesta.....	22
Figura 10 Seguridad.....	22
Figura 11 Fiabilidad de la comida.....	23
Figura 12 Seguridad al momento de pagar.....	23
Figura 13 Relación calidad precio.....	24
Figura 14 Tendencia a recomendar el restaurante.....	24
Figura 15 Mapa de procesos (Blueprint) Restaurante Pack Choy.....	28
Figura 16 Norma de calidad turística para el distintivo Q.....	32
Figura 17 Blueprint optimizado.....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Servicios Ofertados .....	13
Tabla 2 Análisis de la competencia.....	17
Tabla 3 Perfil del cliente del establecimiento .....	19
Tabla 4 identificación de las áreas de análisis/servicio .....	26
Tabla 5 Lista de errores y posibles errores .....	29
Tabla 6 Norma de calidad turística para alimentos y bebidas “Distintivo Q” aplicada al Restaurante Pack Choy.....	33
Tabla 7 Matriz CAME .....	35
Tabla 8 Delegación de responsabilidades.....	40
Tabla 9 Temática y personal a capacitar .....	46
Tabla 10 Inversión total de la propuesta de mejoras .....	47
Tabla 11 Presupuesto para la elaboración del manual de calidad .....	47
Tabla 12 Presupuesto del plano óptimo de servicios (Blueprint) .....	48
Tabla 13 Presupuesto para las capacitaciones al personal.....	48
Tabla 14 Presupuesto de la auditoría para la obtención del "Distintivo Q" .....	49
Tabla 15 Presupuesto para la contratación de un supervisor .....	49
Tabla 16 Cronograma de intervención .....	50

## Introducción

La ciudad de Tulcán es la capital de la provincia del Carchi, está ubicada al norte de Ecuador, frontera con Colombia. Tulcán siempre ha sido una ciudad comercial; desde la antigüedad su principal actividad económica ha sido el comercio con Colombia, por encontrarse próxima a la frontera. En el 2015 el Consejo Sectorial de la Producción declaró a Tulcán como zona deprimida (Paspuel, 2015); razón por la cual es necesario establecer incentivos económicos para la creación de nuevas industrias.

Debido a la importancia que tiene Tulcán, por más problemas económicos que se presenten, siempre habrá personas cruzando la frontera, es un hecho que “Las poblaciones colombianas y ecuatorianas de la frontera han tenido una relación de vieja data, pues las migraciones de Colombia a Ecuador y viceversa son tan antiguas como el comercio entre los dos países” (Ahumada, 2004,p.58).

El *Restaurante Pack Choy* ubicado a 10 minutos del puente Internacional Rumichaca, fue fundado en 1979 por el Señor Carlos Kong de nacionalidad china. Luego en 1994, fue comprado conjuntamente con el Hotel *Unicornio*, por su actual dueño el Señor Roque Arias. Desde su adquisición hubo diferentes mejoras en la infraestructura y servicio. En el año 2011, se amplía las instalaciones del hotel y restaurante, lanzándose nuevamente al mercado con el nombre de *Hotel Palacio Imperial* y el restaurante suprime su denominación de chifa, quedando como *Restaurante Pack Choy*.

El restaurante cuenta con servicio a domicilio y catering, este se ha convertido en el restaurante asiático icono del norte del país, representando la principal fuente de ingreso del hotel (Comunicación personal 01, 2016).

El restaurante posee una infraestructura interesante que destaca en la ciudad, tiene clientes que lo visitan desde hace años, por lo cual uno de los principales objetivos es atraer nueva clientela nacional y extranjera. Pero para atraer nuevos clientes y tener una estrategia de marketing más fuerte, es necesario trabajar en solucionar problemas internos y reducir el número de quejas, debido

a su deficiente servicio y a la inexistencia de estándares y procedimientos de calidad.

El objetivo principal de este proyecto es presentar una propuesta de mejoras que permita brindar un servicio más eficiente y eficaz corrigiendo las falencias mediante la utilización de modelos de calidad, para brindar una experiencia memorable a los clientes que visitan el *Restaurante Pack Choy*.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan de mejora de calidad en el área de servicio del *Restaurante Pack Choy*, ubicado en la ciudad de Tulcán.

### **Objetivos Específicos**

- Evaluar la situación actual del *Restaurante Pack Choy*.
- Elaborar un análisis de procesos.
- Desarrollar una propuesta de mejoras.
- Presentar una propuesta de intervención.

### **Justificación**

Tulcán, por su ubicación siempre va a ser de vital importancia para el país pues dinamiza la economía en la frontera, motivo por el cual, promover un incremento en la calidad de los establecimientos que prestan servicios turísticos es clave para aumentar el volumen de visitantes, que en el año 2015 registró un aumento del 100%, gracias a la valoración del peso, alcanzando un número de 6000 turistas por día que cruzaron la frontera (Gobernación del Carchi, 2015). Las fronteras siempre se han caracterizado por ser la entrada para personas de todo el mundo, el brindar un buen servicio con estándares internacionales representa una ventaja competitiva y herramienta de difusión importante. De acuerdo a Timm Paul en su libro *Customer Service Career Success Through Customer Loyalty*; una persona que recibió un mal servicio le

contara su experiencia aun aproximado de 10 a 20 personas y, estas a su vez le contarán a cinco más (Timm, 2007). Si se brinda un buen servicio, el boca a oreja hará que más personas decidan quedarse en Tulcán y consumir los servicios que el *Hotel Palacio Imperial* ofrece como es su *Restaurante Pack Choy*.

Otra de las razones por las cuales es importante mejorar la calidad, es aumentar los ingresos que no solo beneficiara a su dueño, sino también a la comunidad, ya que genera más fuentes de trabajo.

Este proyecto se ajusta al Plan Nacional del Buen Vivir con el objetivo número 10. “Impulsar la transformación de la matriz productiva” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016). Política 10.5 “Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016). De igual manera también se ajusta a la línea de investigación de Salud y Bienestar de la Universidad de las Américas y al lineamiento de la Escuela de Turismo y Hospitalidad “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” (Universidad de las Américas, 2015).

## **Metodología aplicada**

### **Tipo de Investigación**

Este proyecto se enmarca en la investigación descriptiva. Según Moguel la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (Moguel Rodríguez, 2005, p. 24-25). El objetivo de este tipo de investigación es interpretar adecuadamente los sucesos. En este caso describir la situación actual de la empresa en cuanto a su servicio, para presentar una propuesta de mejoras de calidad.

### **Tipo de metodología**

El proyecto está compuesto por una metodología mixta debido a que incluye elementos de la investigación cualitativa y cuantitativa.

La investigación cualitativa según Olabuénaga “pretende captar el significado de las cosas (procesos, comportamientos, actos) más bien que describir los hechos sociales. Su objetivo es la captación y reconstrucción de significado” (Metodología de la investigación cualitativa, 2012, p. 23). El lenguaje que esta utiliza es bastante metafórico y su procedimiento es más inductivo que deductivo. Las técnicas de la investigación cualitativa que se utilizaron en este proyecto fueron observación no estructurada del restaurante y competencia, entrevistas no estructuradas al gerente del restaurante y a profesionales en temas de capacitaciones empresariales. También se tomó en cuenta el contexto social en el que se encuentra restaurante.

Por otro lado, la investigación cuantitativa según Vivanco “se caracteriza por utilizar la información de una muestra representativa para explorar, describir o explicar las propiedades de la población origen de la muestra” (Vivanco, 2015, p. 15). Este tipo de investigación se la puede cuantificar, es decir, representar numericamente y, es mas deductiva que inductiva, como son los sondeos de opinión realizados a clientes que visitaron el establecimiento, para conocer su perfil y evaluar su satisfacción sobre el servicio brindado.

### **Sondeos de opinión**

Los sondeos de opinión permiten establecer cual es el punto de vista de las personas entrevistadas. Además, permiten establecer estadísticamente las declaraciones expresadas por individuos que pertenecen a diversos segmentos de la población como se cita en (Montoya, 2006, p. 81-82).

Para llevar a cabo los sondeos de opinión, se escogió aleatoriamente a 25 personas luego de que consumieron en el restaurante. El primer segmento de preguntas fue establecido para conocer el perfil de los clientes; el segundo segmento fue una valoración de los servicios, en donde se presentaron diferentes variables que fueron calificadas del 1 al 5, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho.

## **Entrevistas**

“La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo” (Ibáñez y Alba, 2000, p. 10-11). Las entrevistas que se realizaron fueron no estructuradas con preguntas abiertas; estas se realizaron en varias ocasiones al señor Roque Arias gerente del *Restaurante Pack Choy*, para obtener información acerca funcionamiento y datos generales de la empresa. También se entrevistó al Dr. Luis Rosero capacitador empresarial, con fin de conocer los tipos y costos de capacitaciones que se podrían implementar en el area del servicio.

## **Obervaciones de campo**

La observación de campo es una herramienta mediante la cual se recoge información en el lugar donde se suscitan los hechos o fenómenos a estudiar. Este tipo de investigación puede ser estructurada, mediante el uso de diferentes tipos de herramientas para la recolección de datos como planillas, formularios, etc. También puede ser no estructurada, es decir, que no se utiliza ningún tipo de herrmienta para levantar información (Neil, 1996). Las observaciones de campo no solo se realizaron en el restaurante para establecer el mapa de procesos o blueprint, sino que también se realizaron en otros establecimientos considerados potenciales competidores, con el fin de establecer las diferencias y semejanzas que el restaurante comparte con estos.

## 1. Capítulo I: Marco teórico

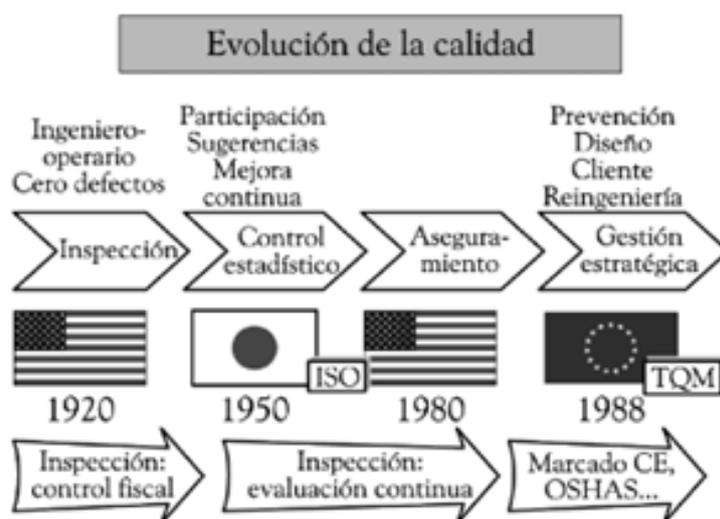
En los últimos años los gerentes de diversas empresas se han visto obligados a asegurar la calidad como parte integral de su negocio; gracias a la innovación y los avances tecnológicos, los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto al producto o servicio que están adquiriendo. De igual manera, la elevada competencia hace que las empresas se enfoquen en reducir fallas y brindar un producto final sin defectos y con un alto nivel de aceptación (Entrepreneur, 2006).

El término calidad ha sido discutido por varios autores, debido a que puede tener diferentes connotaciones dependiendo de la naturaleza de la empresa. Para algunas personas calidad es la prevención de posibles fallas en la fase operativa o de prestación del producto o servicio, mediante la implementación de sistemas para prevenirlo. Para otros, la calidad es subjetiva ya que dependerá de la persona que la evalué; lo que puede ser de alta calidad para ciertas personas, no tendrá la misma valoración para otras (Lester, 2008).

Como menciona Álvarez Gallego, en el año de 1920 la calidad se medía al final de los procesos de producción, es así que nace el término de “no conformidad” que era cuando el producto presentaba fallas y no servía para el fin que había sido creado. Luego, con la Primera Guerra Mundial apareció la producción masificada, donde las fallas o defectos del producto tenían un costo demasiado elevado; como resultado surge el término de “cero defectos” que trata de prevenir fallas a fin de mejorar la calidad para reducir costos (2006).

El mismo autor más adelante menciona que en 1950 después de la guerra, la economía japonesa quedó inestable, lo que forzó a los japoneses a ser más competitivos en el mercado para lo cual incluyeron en sus procesos el concepto de “mejora continua”, en dónde se hacía participe a los empleados tomando en cuenta su opinión y sugerencias para optimizar el producto (Álvarez Gallego, 2006).

En 1980 florece en Estados Unidos el término “aseguramiento de calidad”, que busca anticipar defectos y brindar la certeza de que el producto fue elaborado metódicamente (Álvarez Gallego, 2006). A finales de la misma década y gracias al cambio de comportamiento por parte del mercado cada vez más exigente, se habla de gestión estratégica, que es un término más integral ya que implica la evaluación de diversos factores como reducción de costos, administración de la calidad por medio de diversos sistemas y programas de mejora que incluyen a todos los actores de la empresa (Álvarez Gallego, 2006).



*Figura 1 Evolución de la calidad.*

Tomado de introducción a la calidad, Álvarez Gallego, 2006.

Con estos antecedentes, los conceptos de calidad más reconocidos son los siguientes:

- Para Edward Deming considerado como el padre de la calidad total, la calidad es “Hacer las cosas bien a la primera y para siempre”.
- Para Joseph Juran “la calidad representa la adecuación de producto al uso requerido”.
- Kaoru Ishikawa dice que la calidad “constituye una función integral de toda la organización”.

- Philip Crosby define a la calidad como “cumplir con los requisitos del cliente” (Nava Carbellido, 2005, p. 16).

Es indispensable para el análisis de este proyecto mencionar a la calidad en el servicio, puesto que cuando se habla de un restaurante, no solo se hace referencia al bien tangible que son los alimentos, sino también a ciertos rasgos que lo definen, como las citados en el libro “calidad y conceptos” que indica que el servicio se caracteriza por: tener contacto directo con el cliente; además se distingue por la inseparabilidad del proceso, puesto que el servicio se elabora y consume en el momento; heterogeneidad, todos los consumidores y clientes son diferentes, razón por la cual se debe personalizar el servicio; caducidad, “los servicios son perecederos, no pueden almacenarse; pueden repetirse pero no recobrase” (Vargas Quiñones y Aldana de Vega, 2014, p. 162-163). En lo que respecta a la fiabilidad humana para asegurar la calidad del servicio, se debe prevenir el error, tratar de corregirlo y luego controlarlo. De igual manera debe existir un control de calidad, para satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente.

Hay que recalcar que las personas que visitan un restaurante no solo lo hacen por satisfacer su necesidad básica de alimentarse, sino que también lo realizan por experimentar algo nuevo, socializar o salir de su rutina. Es por eso que un restaurante vende una experiencia integral y no solo un producto o servicio. Cada detalle desde la bienvenida, organización, tiempo de espera, decoración, limpieza, agilidad será notado por el cliente (Kanuk y León, 2005).

Existen diversos modelos que evalúan la calidad en el servicio, el que se aplicará en este proyecto es el modelo SERVQUAL, una teoría norteamericana creada entre 1984 y 1994. Este modelo señala que la experiencia del cliente y su percepción de calidad es global y, para llegar a la excelencia se debe primero realizar un diagnóstico acerca de las perspectivas del cliente, en donde se evalúan los siguientes elementos:

**Elementos tangibles:** Se refieren al equipamiento, instalación física, personal, y materiales de comunicación.

**Confiabilidad:** Es el grado en el que el restaurante cumple con el servicio prometido de manera eficiente, otorgándole al cliente seguridad.

**Capacidad de respuesta:** Es la forma como el establecimiento ayuda a los clientes a proporcionar el servicio ofrecido.

**Seguridad:** Como el personal transmite seguridad y confianza del conocimiento en las actividades que realizan.

**Empatía:** Son las relaciones personales que la empresa crea con sus clientes; la amabilidad y cortesía percibidos (Vargas Quiñones y Aldana de Vega, 2014).



*Figura 2 Modelo SERVQUAL de calidad en el servicio*

Tomado de Aiteco Consultores, s.f.

La figura 2 representa la relación del cliente con la organización y sus expectativas basadas en: recomendaciones de algún amigo o familiar, experiencias pasadas o necesidades personales. Asimismo, establece las posibles deficiencias que hacen que la organización no provea el servicio esperado.

Según la norma ISO 9001: 2008 los criterios que buen servicio debe considerar para lograr la satisfacción del cliente son los siguientes:

- Agilidad en el servicio.
- Puntualidad en la entrega.
- Cumplimiento en el ciclo del servicio.
- Exactitud en el cumplimiento de lo prometido.
- Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido.
- Relación beneficio-costos.
- Personal calificado para el servicio adquirido.
- Cumplimiento de los plazos acordados.
- Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio.
- Servicio asociado a lo pactado (Herrera y Schmalbach, 2010).

Con lo anteriormente expuesto el presente proyecto busca desarrollar una propuesta de mejoras de calidad para el área de servicio para el *Restaurante Pack Choy* ubicado en la ciudad de Tulcán. En los capítulos siguientes se presentará una breve descripción de la empresa, luego se realizará un análisis interno y externo de sus procesos, para identificar las posibles fallas y presentar una propuesta con soluciones que sean realizables por la empresa.

## 2. Capítulo II: Contexto de la organización

### 2.1. Descripción de la organización

En el siguiente apartado se detallará los servicios ofertados por el *Restaurante Pack Choy*; la razón de su nombre, reseña histórica, localización, misión, visión, políticas y objetivos empresariales.

#### 2.1.1. Nombre de la empresa

El *Restaurante Pack Choy* toma su nombre de la verdura “Pack Choy” utilizada en la cocina oriental. Este nombre fue puesto por su fundador el señor Carlos Kong en el año de 1979 (Comunicación personal 01,2016).



*Figura 3 Logo del Restaurante Pack Choy*

Tomado de: Página Hotel Palacio Imperial, s.f.

### Logo del Restaurante Pack Choy

#### 2.1.2. Reseña histórica

El *Restaurante Pack Choy* fundado en el año de 1979 por el señor Carlos Kong, de nacionalidad china, como el primer restaurante de comida oriental en la ciudad de Tulcán. Junto al restaurante existía un hostel denominado “Al Paso”, que luego se llamaría “Hotel Unicornio”, también perteneciente al señor Kong. En el año de 1984, el señor Roque Arias adquiere el restaurante y el

hotel, con el paso del tiempo compró propiedades adyacentes a los dos negocios y realizó modificaciones constantes en la infraestructura.

Gracias a la innovación, ampliación y acogida de los servicios ofertados, el hotel y especialmente el restaurante se dieron a conocer no solo local, si no también internacionalmente debido a la gran afluencia de turistas. Una vez que el restaurante se encontraba bien posicionado en el mercado, el señor Roque Arias decide remodelar completamente el hotel y restaurante para que exista uniformidad en la temática oriental, aumentar la capacidad y servicios en las instalaciones. Es así que en el 2011 nace el *Hotel Palacio Imperial*, con una infraestructura oriental minimalista, mayor capacidad de hospedaje, gimnasio, zona húmeda, dos salones de eventos, parqueadero y con su *Restaurante Pack Choy*, remodelado, ampliado y equipado para brindar un servicio más eficiente (Comunicación personal 01, 2016).

### 2.1.3. Localización

El *Restaurante Pack Choy* se encuentra localizado en las calles Sucre y Pichincha esquina, diagonal a la catedral de la ciudad de Tulcán en la provincia del Carchi.



Figura 4. Croquis del Restaurante Pack Choy

Tomado de Google Maps, s.f.

#### 2.1.4. Detalle de los servicios ofertados

El tipo de cocina en la que se especializa el *Restaurante Pack Choy* es la oriental, donde los ingredientes que predominan son: vegetales frescos, diferentes tipos de carnes, mariscos y especias importadas. El menú del restaurante está dividido de la siguiente manera: ensaladas, sándwiches, entradas, ceviches, sopas y cremas, aves, cerdo, res, camarón y pescado, pastas, arroces, especiales, guarniciones, bebidas y postres. Los precios varían de 2 a 8 dólares.

*Tabla 1 Servicios Ofertados*

<b>Servicios Ofertados</b>		
<b>Servicio de alimentación</b>	Abierto al público de 12:00h a 23:00h. Tiene una capacidad máxima para 160 pax; distribuida en dos plantas, cuenta con parqueadero y guardianía.	
<b>Servicio a domicilio</b>	De 12:00-15:00h y 19:00-22:00h, sin ningún costo.	
<b>Salones de eventos</b>	<b>Salón emperador:</b> Capacidad máxima 200 pax.	Los salones poseen equipos de audio, video e iluminación. Además, se ofrece servicios complementarios como: maestro de ceremonias, decoración, artistas y diversos planes de alimentación.
	<b>Salón Rojo:</b> Capacidad máxima 100 pax.	
<b>Servicio de catering y banquetes</b>	Brinda un diverso menú de comida nacional e internacional para todo tipo de evento social dentro y fuera de sus instalaciones.	
<b>Servicio de Alojamiento</b>	El hotel dispone de 38 habitaciones, 2 suites, gimnasio, spa, área húmeda, parqueadero. La tarifa incluye desayuno tipo buffet que se sirve en el restaurante de 7:00h a 10:00h.	

Adaptado de Hotel Palacio Imperial (s.f.) Plan de negocios.

## **2.3 Misión, Visión, Objetivos empresariales**

### **2.3.1 Misión**

“Somos una empresa dirigida al sector turístico. Nuestro servicio se enfoca al hospedaje, elaboración y comercialización de alimentos de calidad.

Trabajamos para obtener eficiencia permanente, con el afán de ofrecer al cliente una opción de confort, bienestar y ambiente de tranquilidad. A la vez, ofrecemos productos nutritivos y confiables que nos ayudan a alcanzar la calidad y competitividad” (Hotel Palacio Imperial (s.f.) Plan de negocios).

### **2.3.2 Visión**

“Ser los proveedores más importantes de servicios de hospedaje y alimentación, en el mercado local y nacional. Proyectamos una imagen de credibilidad y calidad que demuestra nuestra filosofía empresarial, con la finalidad de posicionarnos firmemente en el mercado” (Hotel Palacio Imperial (s.f.) Plan de negocios).

### **2.3.3 Objetivos empresariales**

El establecimiento cuenta con un documento en donde se establecen los siguientes objetivos:

- “Prestar servicios de hospedaje y alimentación en base a altos estándares de calidad, al suministrar productos que satisfagan las necesidades del cliente interno y externo, mediante una atención personalizada para lo cual se capacitara al personal para que preste un servicio de calidad”.
- “Aumentar las ventas en un 12 % el próximo año” (Hotel Palacio Imperial (s.f.) Plan de negocios).

### **2.3.4 Políticas empresariales**

El restaurante no dispone de un documento escrito con las políticas empresariales; sin embargo, hay políticas que son de conocimiento de los trabajadores, algunos huéspedes y clientes como las siguientes:

- Se prohíbe el ingreso de mascotas.
- Se prohíbe la entrada de bebidas dentro del restaurante.
- En caso de que algún cliente necesite consumir alguna bebida alcohólica no expendida por el restaurante, se cobrara 3 dólares de descorche por botella.
- Los huéspedes del hotel y clientes del restaurante tienen aparcamiento gratuito.
- Los días domingos no se pueden hacer reservaciones en el restaurante.
- Para los huéspedes del hotel, el desayuno está incluido dentro de la tarifa, este se sirve de 7:00 h a 10: 00 h.
- Ciertos platos del menú no se pueden vender por media porción.
- Los clientes del restaurant tienen derecho a Wi-Fi gratuito.
- La última orden de alimentos en el restaurante será tomada a las 23:00 h; la cocina y el restaurante cierran a las 23: 15 h los clientes pueden consumir sus alimentos máximo hasta las 24:00 h (Entrevista personal 02, 2016).

### **2.4 Estructura organizacional (estructural y funcional)**

En el siguiente apartado podremos observar la estructura organizacional y funcional del *Restaurante Pack Choy*.

## 2.4.1 Organigrama Estructural

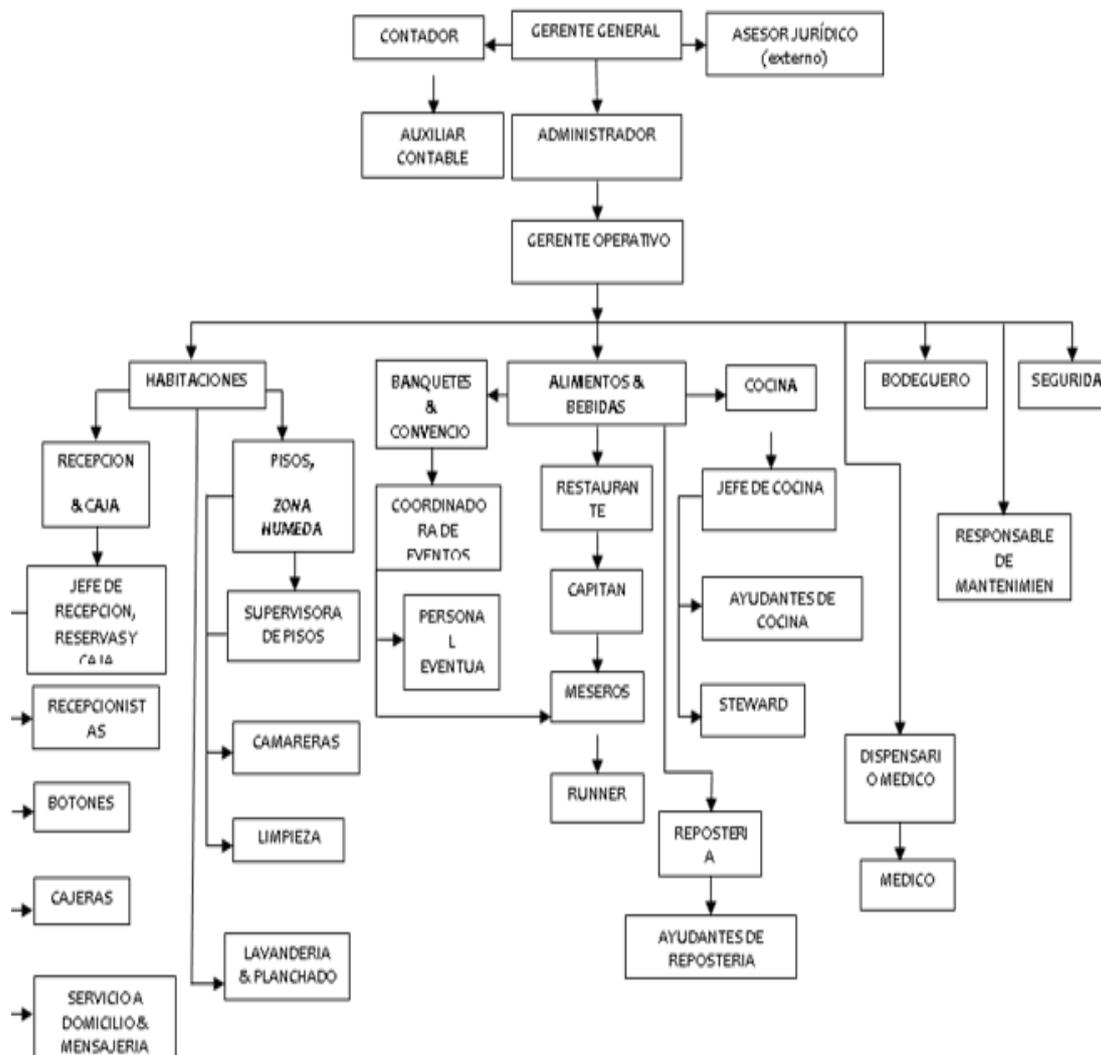


Figura 5 Organigrama Estructural

Tomado de Hotel Palacio Imperial (s.f.) Plan de negocios.

## 2.4.2 Organigrama funcional

En el organigrama funcional se detalla las funciones de cada puesto de trabajo. Ver anexo 1.

## 2.5 Ventaja Competitiva

En el siguiente capítulo se evaluará los factores que distinguen al *Restaurante Pack Choy* frente a sus potenciales competidores. Se considera ventaja competitiva, cuando cierta empresa logra desarrollar cualidades, destrezas y habilidades que la colocan en una posición preferencial frente a su mercado objetivo (Koenes, 1995).

El distintivo que caracteriza al *Restaurante Pack Choy* es la calidad de sus productos, ya que toda la materia prima usada es fresca y de alta calidad; de igual manera su infraestructura moderna resalta en la ciudad de Tulcán, su fachada simula pagodas típicas de la cultura china, estas pueden ser observadas de diferentes lugares de la ciudad. Otro elemento a favor del restaurante son los años que lleva en el mercado, lo que lo deja muy bien posicionado frente a su competencia.

### 2.5.1 Análisis de la competencia

En la tabla 2 se identifican los potenciales competidores del establecimiento, para luego establecer en el anexo 2 (matriz de ventaja competitiva) características semejantes.

*Tabla 2 Análisis de la competencia*

<b>Análisis de la Competencia</b>	
<b>Restaurante Fortuna 'z</b>	Se especializa en comida oriental, tiene un menú similar al del <i>Restaurante Pack Choy</i> , está ubicado a la entrada sur de Tulcán posee un salón de eventos, parqueadero y guardianía. <b>Dirección:</b> Av. Veintimilla y Andrés Bello.
<b>Restaurante Casa China</b>	Sirve comida oriental; lleva varios años en el mercado, es muy concurrido por personas de

	nacionalidad colombiana, cuenta con parqueadero y guardianía. Dispone servicio de catering. <b>Dirección:</b> Av. Veintimilla y pasaje Ruco Pichincha.
<b>Restaurante Ceviches de la Rumiñahui</b>	Pertenece a una cadena de restaurantes, a pesar de ser un restaurante mariscos, se lo considera como competencia debido a las limitadas opciones que tiene Tulcán. <b>Dirección:</b> Chile y Calderón.
<b>Restaurantes en Ipiales-Colombia</b>	Debido a la apreciación del peso en los últimos años, Ipiales ha tenido un incremento en su oferta gastronómica, a precios convenientes.

Adaptado de visitas de campo.

A partir de la información obtenida en el anexo 2 (Matriz de ventaja competitiva), en donde se evaluaron diferentes criterios con los establecimientos anteriormente mencionados, se observó que el *Restaurante Pack Choy* comparte características comunes positivas y negativas con varios de sus competidores. También, se identificó como oportunidad la sugerencia de postres y bebidas, ya que es una debilidad en todos los establecimientos. Además, se concluyó que lo que distingue al *Restaurante Pack Choy* de su competencia es el sabor de su comida que se ha mantenido constante por años y sus precios asequibles. De igual manera, su infraestructura amplia y moderna lo hace situarse favorablemente en el mercado.

## 2.6 Análisis desde la perspectiva del cliente

Este apartado busca identificar cuál es el perfil de los clientes que visitan el *Restaurante Pack Choy*; sus perspectivas y expectativas mediante la utilización de encuestas.

### 2.6.1 Perfil del cliente del establecimiento

Para establecer las características de los clientes del *Restaurante Pack Choy* se realizaron 25 encuestas divididas en dos bloques de preguntas; el primero para establecer el perfil del cliente y el segundo para realizar una valoración de los servicios. Ver anexo 3 (encuestas de satisfacción de servicios).

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

*Tabla 3 Perfil del cliente del establecimiento*

<b>Nacionalidad</b>	Ecuatorianos (84%) Colombianos (16%).
<b>Lugar de procedencia</b>	Tulcán (56%) Quito (20%) Ipiales y Pasto (8%).
<b>Edad</b>	30 a 39 (40%) 40 a 49 (32%).
<b>Género</b>	Hombres (64%) Mujeres (36%).
<b>Nivel de instrucción</b>	Secundaria (48%) Superior (36%).
<b>Como se enteró del restaurante</b>	Tradicición (60%) Publicidad (24%).
<b>Quien lo acompaña</b>	Familia (80%) Pareja (16%).
<b>Gasto promedio</b>	10-20\$ (44%) 20-30\$ (32%).
<b>Frecuencia de visitas</b>	Una vez por semana (36%) Una vez al mes (20%) Más de dos veces al mes (20%).

Tomado de: Encuestas de satisfacción de servicios.

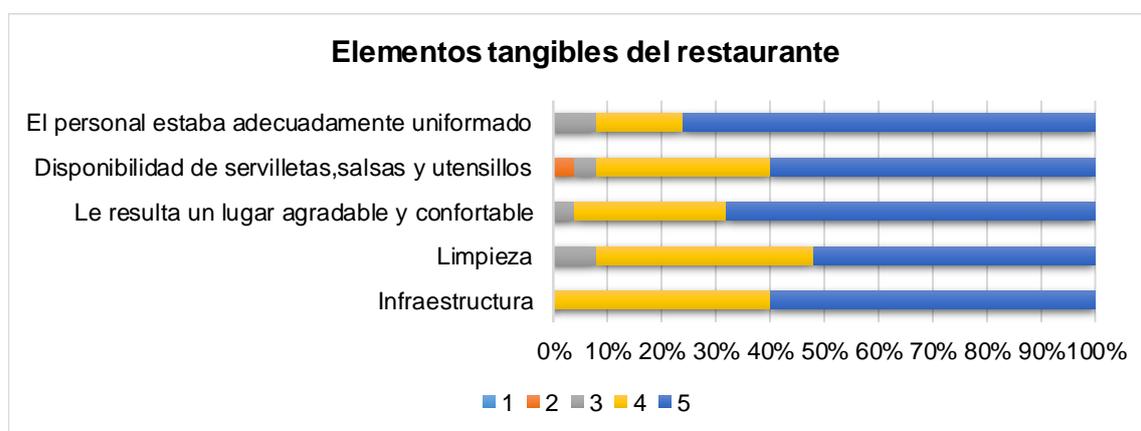
Gracias a las encuestas realizadas, se pudo determinar que la mayoría de clientes del *Restaurante Pack Choy* son ecuatorianos, generalmente provenientes de la ciudad de Tulcán. Su edad fluctúa entre 20 a 50 años, con un nivel de educación secundaria. Conocen de la existencia del restaurante por tradición y algunos por publicidad en diferentes medios de comunicación. Visitan el restaurante acompañados de su familia y pareja. El gasto promedio va de 10 \$ a 30 \$ y visitan el restaurante una vez por semana y/o una vez al mes.

### 2.6.2 Breve análisis las expectativas del cliente

Para la valoración de las expectativas del cliente se ha identificado el modelo SERVQUAL, que considera cinco bloques de elementos que son: tangibles,

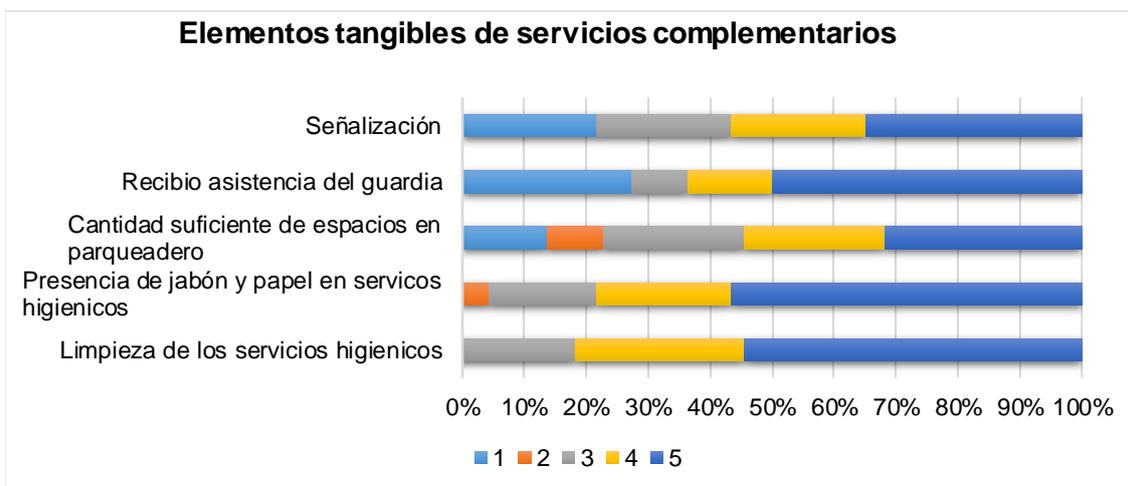
fiabilidad, seguridad, empatía y capacidad de respuesta. Para evaluar estos elementos se realizó un proceso de levantamiento de información, en el cual participaron 25 personas luego de que consumieron en el restaurante. Las variables a evaluar fueron ponderadas de la siguiente manera: 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho. Ver anexo 3 (encuestas de satisfacción de servicios).

A continuación, se muestran los resultados obtenidos:



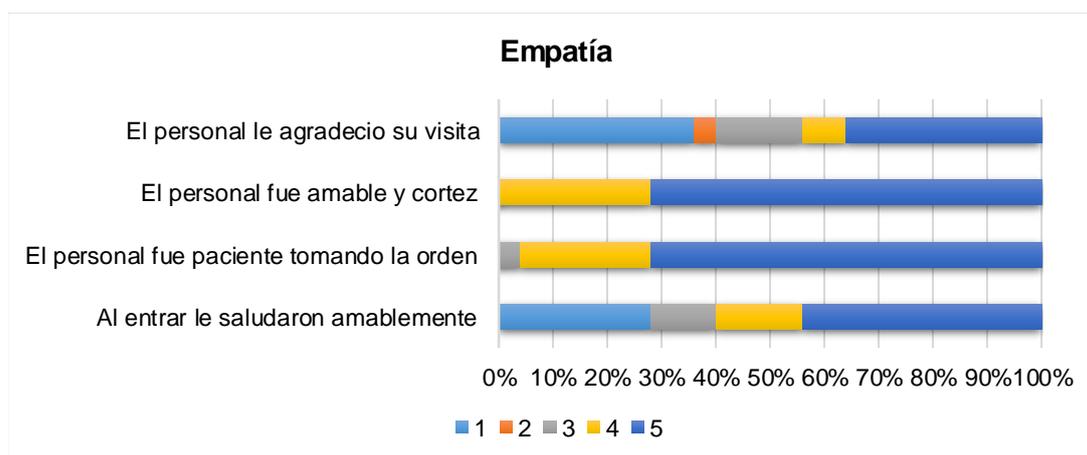
*Figura 6 Elementos tangibles del restaurante*

Dentro de los elementos tangibles del restaurante se puede observar que el “adecuado uniforme del personal” obtuvo la calificación más alta, 76% de los encuestados estuvieron totalmente satisfechos. De la misma manera, a un 68% de los encuestados el restaurante les resulta un lugar agradable y confortable. En lo que respecta a limpieza e infraestructura, el 40% de los encuestados calificaron estos elementos con un 4, considerado un porcentaje alto.



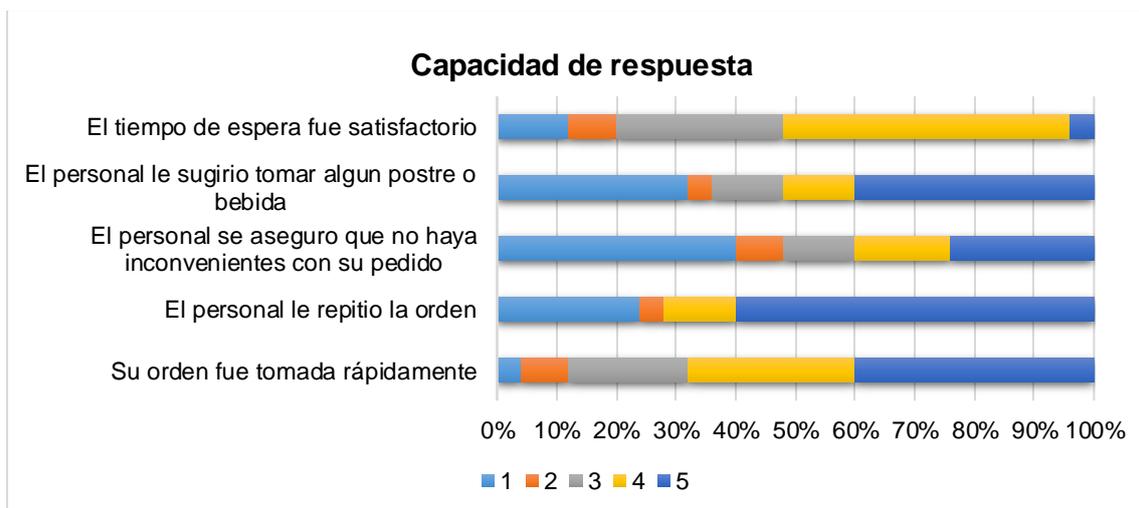
*Figura 7 Elementos tangibles de servicios complementarios*

En la valoración de elementos tangibles de servicios complementarios podemos notar que la variable “presencia de jabón y papel” y “recibieron asistencia del guardia” tuvieron los porcentajes más altos con un 52% y 44% respectivamente. Mientras que la “cantidad suficiente de espacios en el parqueadero” obtuvo una calificación baja con una valoración menor a 3 que representa el 50%.



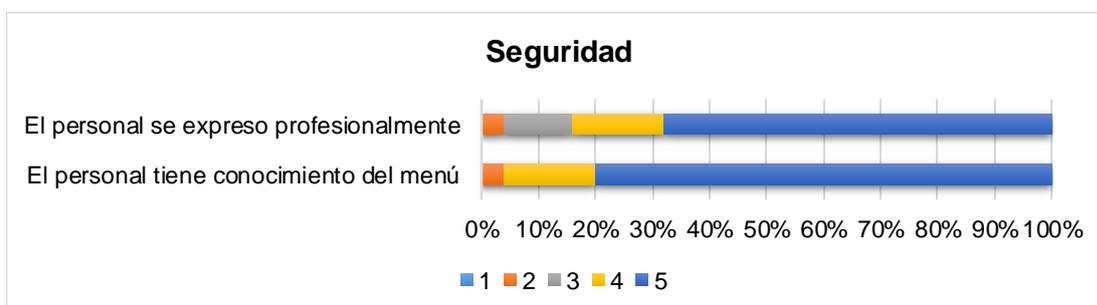
*Figura 8 Empatía*

Las variables de empatía que tuvieron las calificaciones más altas son: “amabilidad”, “cortesía del personal” y su paciencia al tomar la orden con el 72% de satisfacción. Por el contrario, las puntuaciones más bajas con menos del 50% pertenecen a la amabilidad del personal al entrar y, si le agradecieron su visita.



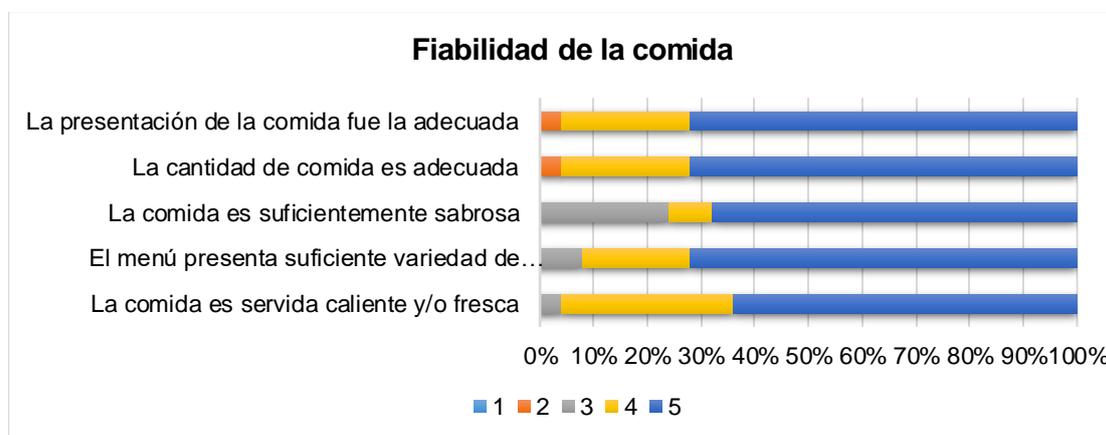
*Figura 9 Capacidad de respuesta*

La capacidad de respuesta es un bloque de elementos con las calificaciones más bajas, como se puede observar en la figura 9, variables como el tiempo de espera y si el personal se aseguró que no haya inconvenientes fueron valoradas con menos de 3/5 en la escala de puntaje; por el contrario, la variable que obtuvo un 40% de satisfacción fue si el personal le repitió la orden.



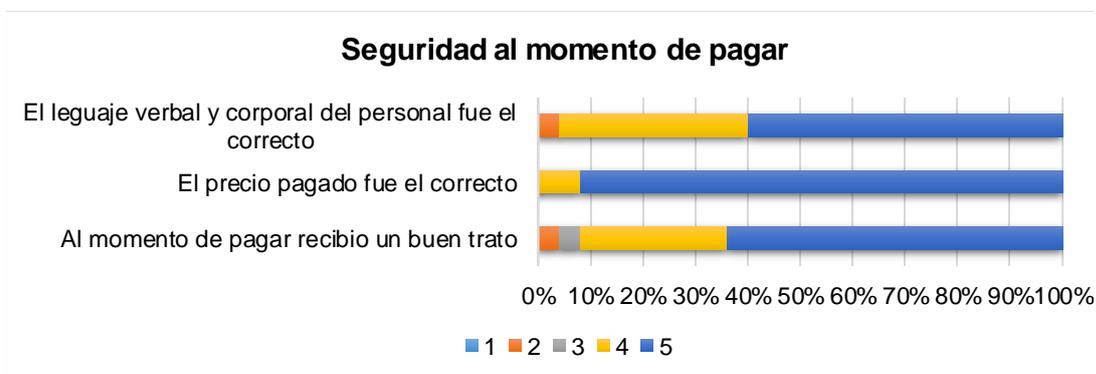
*Figura 10 Seguridad*

En lo que respecta a seguridad, la variable mejor calificada fue si el personal tiene conocimiento del menú con un 80 % de satisfacción. La variable “el personal se expresó profesionalmente” obtuvo 68% de satisfacción.



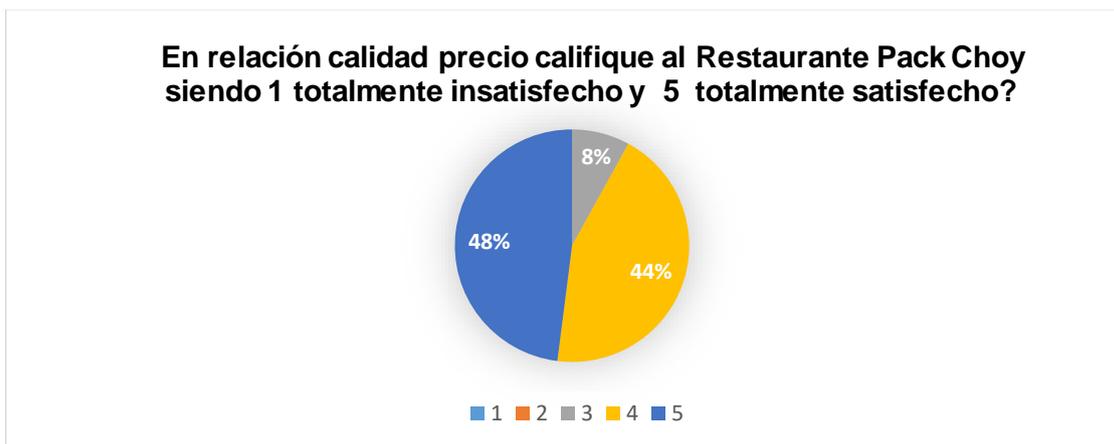
*Figura 11 Fiabilidad de la comida*

La fiabilidad de la comida es un bloque de elementos que los clientes calificaron positivamente, variables como: la presentación, cantidad y variedad de comida obtuvieron una valoración del 72% de satisfacción.



*Figura 12 Seguridad al momento de pagar*

En lo que respecta a el bloque seguridad al momento de pagar, la mayoría de clientes están satisfechos, es así que la variable “el precio pagado fue el correcto” obtuvo una valoración 92% de satisfacción. La variable de menor valoración fue: “al momento de pagar recibió un buen trato” con un 8 % de valoraciones de menos de 3/5 en a escala de satisfacción.



*Figura 13 Relación calidad precio*

Como se observa en la figura 13 el 48% de los encuestados están totalmente satisfechos respecto a la relación calidad-precio ofrecida por el restaurante. Un 44% calificaron esta variable con un 4/5.



*Figura 14 Tendencia a recomendar el restaurante*

La tendencia a recomendar el restaurante, permite establecer que tan buena es la relación con los clientes, de acuerdo al *net promoter score* o puntaje promotor neto, establecido por Fred Reichheld. Esta pregunta va en escala del 1 al 10 en donde: si los clientes calificaron con un 9 o 10 son promotores o clientes que son fieles y entusiastas; si calificaron 7 o 8 son clientes pasivos, aquellos que están satisfechos, pero son indiferentes; y si el puntaje es menor a 6, son clientes detractores, los cuales no están satisfechos como consecuencia de una mala experiencia. Para sacar el puntaje se resta el porcentaje de los promotores y detractores ( $P-D=NPS$ ) y con esto se obtiene el puntaje promotor neto (Timm, 2007). En la encuesta aplicada el puntaje obtenido fue de 60% lo que nos indica que el restaurante pese a no tener una valoración baja, todavía puede mejorar su relación con los clientes para fortalecer su lealtad.

Después de haber analizado la información obtenida se puede concluir que hay bloques de elementos que tuvieron fluctuaciones relevantes en sus porcentajes de satisfacción, lo que indica que son elementos problemáticos; por ejemplo, la capacidad de respuesta es un bloque con variables que obtuvieron niveles de satisfacción bajos como son: el tiempo de espera y si el personal se aseguró que no haya inconvenientes. El elemento empatía obtuvo igualmente variables no tan bien calificadas como: el saludo y la despedida por parte del personal hacia los clientes. Los bloques de elementos que obtuvieron los porcentajes de satisfacción más elevados fueron: la fiabilidad de la comida y seguridad al momento de pagar.

La percepción de los clientes sobre la relación calidad precio fue mayormente calificada con 5 y 4 lo que indica que los clientes están conformes con el precio pagado vs. la calidad obtenida. El puntaje promotor neto es de 60%, lo que señala que el restaurante mantiene buenas relaciones con el 60% de sus clientes, puntaje que puede mejorarse otorgando un buen servicio.

### 3. Capítulo III: Análisis de procesos

En este capítulo se realizará un análisis del área de servicio, para luego desarrollar una descripción más detallada mediante la utilización de un diagrama de servicios o *blueprint*. De igual manera mediante el uso de las matrices CAME y FODA se evaluará la situación actual de la empresa y las estrategias a implementarse.

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

*Tabla 4 identificación de las áreas de análisis/servicio*

<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>
<b>Cliente se entera del lugar</b>	Tradición. Boca oreja. Publicidad (radio, televisión).
<b>Cliente llega al lugar</b>	Uso de parqueadero. Bienvenida. Cliente selecciona una mesa. Mesero entrega menú.
<b>Toma de pedido</b>	Mesero toma pedido. Mesero entrega comanda a caja. Caja envía la comanda a la cocina.
<b>Preparación de alimentos</b>	Comanda llega a cocina y repostería. Se preparan los alimentos. Mesero sirve utensilios. Meseros son notificados cuando los alimentos están listos.
<b>Servicio de alimentos</b>	Meseros sirven bebidas. Meseros sirven comida. Meseros se aseguran que todos los alimentos fueron servidos.
<b>Cliente realiza pago</b>	Cliente se retira de la mesa.

	<p>Mesero retira platos.</p> <p>Cliente se acerca a caja y realiza su pago.</p> <p>Cajera agradece la visita, entrega factura y caramelos de cortesía.</p>
<b>Cliente abandona las instalaciones</b>	<p>Guardia asiste en el parqueadero para la salida del cliente.</p>

### 3.2. Descripción de los procesos de servicio por área

A continuación, se presenta el mapa de procesos o *blueprint*, que establece la forma en la que opera actualmente el establecimiento, con el fin de detectar errores y posibles errores, para poder presentar acciones correctivas.

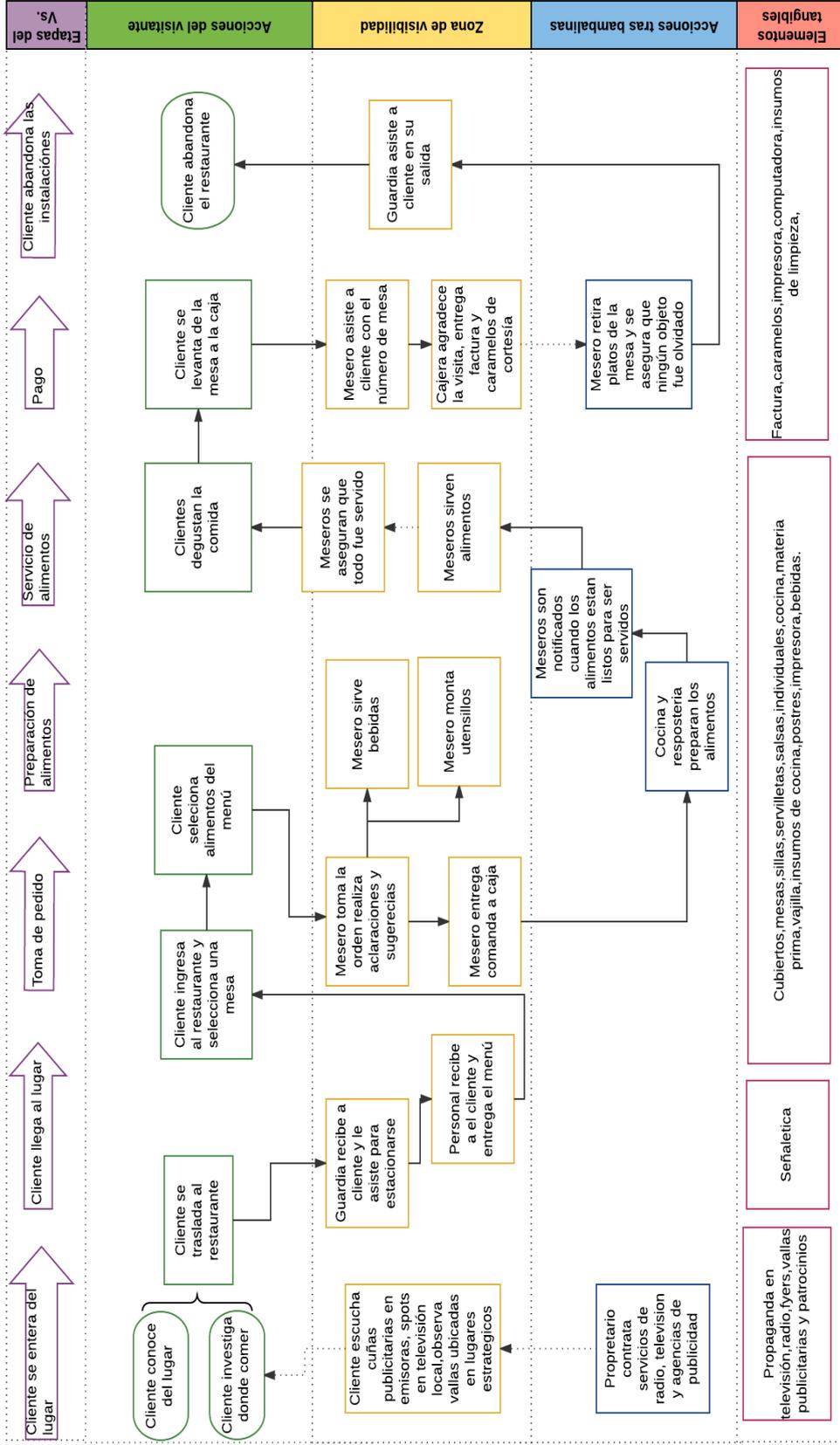


Figura 15 Mapa de procesos (Blueprint) Restaurante Pack Choy

### 3.2.1 Lista de errores y posibles errores

Tabla 5 Lista de errores y posibles errores

ETAPA	ERROR	POSIBLE ERROR
<p><b>Cliente se entera del lugar</b></p>	<p>Carencia de publicidad en provincias como Pichincha e Imbabura.</p>	
<p><b>Cliente llega al lugar</b></p>	<p>A veces no hay suficientes espacios en el parqueadero.</p> <p>No siempre se da la bienvenida a cliente (falta protocolo).</p> <p>No hay una persona que designe la mesa al cliente</p> <p>Mesero no se presenta con el cliente.</p>	<p>Parqueadero puede encontrarse cerrado por eventos; no se informa de este particular a los clientes.</p>
<p><b>Toma de pedido</b></p>	<p>El cliente no es informado sobre tiempo de espera.</p> <p>Mesero no siempre realiza sugerencias para “<i>upsell</i>”.</p> <p>Mesero no siempre repite la orden.</p>	<p>El mesero puede demorarse en entregar comanda a caja por atender otras mesas.</p> <p>Caja puede no ingresar rápido el pedido a cocina.</p> <p>Mesero puede desconocer los ingredientes para realizar aclaraciones.</p>

<p align="center"><b>Preparación de alimentos</b></p>	<p>Demora en la preparación de alimentos.</p> <p>Mesero se olvida de servir postres y/o bebidas.</p> <p>Cocina no informa a tiempo cuando un plato está listo.</p> <p>Cocina no despacha todos los platos al mismo tiempo.</p> <p>Cocina prepara alimentos para eventos y restaurante lo cual retrasa la preparación.</p> <p>Meseros no son notificados cuando los alimentos están listos.</p>	<p>El tiempo de lectura de comanda puede ser demorado retrasando la preparación.</p> <p>Cocina podría tener confusiones al leer la comanda.</p> <p>Cocina puede trabajar sin personal suficiente.</p> <p>Cocina puede no tener listo el mise en place, lo que retrasa la preparación.</p> <p>Pueden existir problemas técnicos con la impresora.</p>
<p align="center"><b>Servicio de alimentos</b></p>	<p>Falta de protocolos de servicio.</p> <p>No hay una secuencia de servicio.</p> <p>Mesero no siempre se asegura que el cliente este satisfecho con los alimentos servidos.</p>	<p>Meseros pueden olvidarse de servir todos los alimentos.</p> <p>Meseros pueden no servir rápido la comida.</p>
<p align="center"><b>Cliente realiza pago</b></p>	<p>Los clientes no siempre saben cuál es su número de mesa lo cual genera molestias.</p> <p>Cajeras no preguntan cómo estuvo su comida.</p> <p>No existe un dialogo estándar para realizar la despedida al cliente.</p> <p>Cajeras no siempre se encuentran en la recepción</p>	<p>Pueden existir confusiones de mesa.</p> <p>Cliente puede no haber recibido completa orden.</p> <p>Pueden existir quejas al momento de realizar el pago y no existe un protocolo a seguir.</p>

	por atender pedidos para llevar.	
<b>Cliente abandona las instalaciones</b>	No existe una persona que despida al cliente. No existe formularios de quejas o sugerencias que el cliente pueda llenar.	Guardia puede no encontrarse en el momento que el cliente abandona las instalaciones.

### 3.3. Aplicación de la lista de chequeo (Distintivo Q)

La aplicación de una lista de chequeo sirve para: evaluar si la empresa cumple o no con ciertos requisitos; garantizar el correcto funcionamiento de su operación y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo. Para efectuar este análisis se tomó en cuenta lineamientos de la norma de calidad turística "Distintivo Q" de alimentos y bebidas otorgada por Quito Turismo, creada con el fin de promover sistemas de calidad para un manejo sostenible y sustentable de establecimientos afines al sector turístico como restaurantes. Los ámbitos que evalúa este sistema de calidad se muestran a continuación:

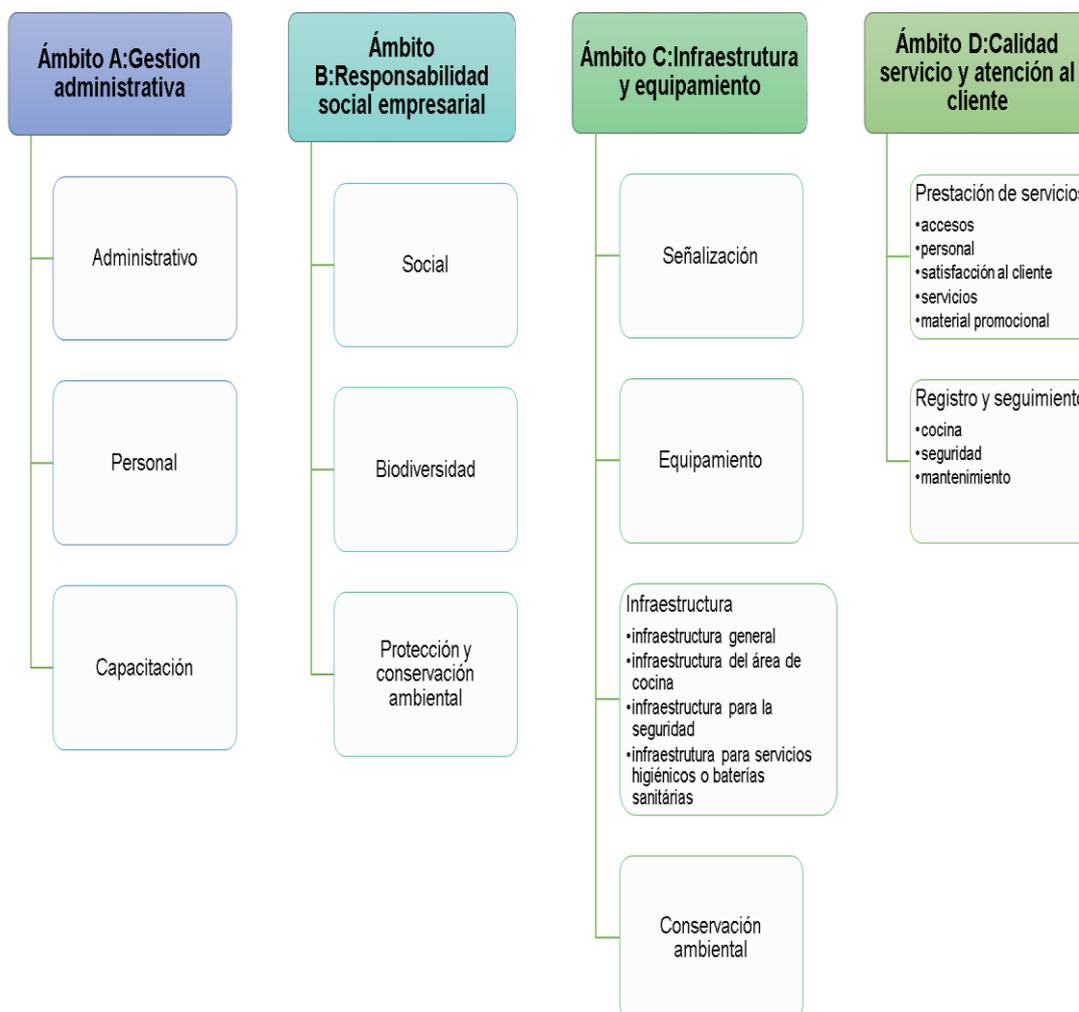


Figura 16 Norma de calidad turística para el distintivo Q

Adaptado de la norma de calidad turística para alimentos y bebidas - “Distintivo Q”

Para la obtención del “Distintivo Q”, la normativa establece que el establecimiento auditado deberá cumplir con al menos el 80% de los criterios establecidos. En el caso del *Restaurante Pack Choy* se realizó una observación integral in-situ de los procesos que actualmente se manejan. De los 92 criterios que establece el “Distintivo Q” son aplicables al *Restaurante Pack Choy* 85. Las variables fueron analizadas a manera de cuestionario en donde las opciones a marcar fueron: cuenta, no cuenta y no aplica. Ver anexo 4 (Norma de calidad turística para la obtención del “Distintivo Q”).

A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos:

Tabla 6 Norma de calidad turística para alimentos y bebidas - “Distintivo Q” aplicada al Restaurante Pack Choy.

Ámbito A: Gestión administrativa	Ámbito B: Responsabilidad social empresarial	Ámbito C: Infraestructura y equipamiento	Ámbito D: Calidad servicio y atención al cliente	Total
Administrativo: 5/5	Social: 0/2	Infraestructura: 8/11	Prestación de servicios: 10/13	
Personal: 4/4	Biodiversidad: 2/2	Equipamiento: 12/14	Registro y seguimiento: 8/17	
Capacitación: 4/4	Protección y conservación ambiental: 4/8	Señalización: 2/5		
100%	50%	73%	60%	<b>69%</b>

Tomado de Norma de calidad turística para el “Distintivo Q” de alimentos y bebidas.

El *Restaurante Pack Choy* cumple con el 69% de los criterios establecidos, razón por la cual no podría certificarse con el “Distintivo Q”, que como se mencionó es necesario un mínimo de 80%. Hay ámbitos que obtuvieron puntajes altos como la gestión administrativa y, ámbitos con falencias como: responsabilidad social, calidad servicio y atención al cliente. Para poder obtener la certificación el *Restaurante Pack Choy*, deberá implementar normas y procesos que ayuden a mejorar su operación.

### 3.4. Problematización

Después de haber realizado la valoración de diferentes espacios del establecimiento (evaluación interna), así como la valoración desde la perspectiva del cliente y la aplicación de la lista de chequeo del “Distintivo Q”. Se ha establecido que el *Restaurante Pack Choy*, pese a estar bien posicionado en el norte del país, tiene falencias que no le permiten mejorar y brindar un servicio 100% de calidad. Como se refleja en el FODA detallado en el anexo 5.

A partir del análisis desarrollado mediante el uso de diferentes herramientas, se ha identificado que los principales problemas del *Restaurante Pack Choy* son los siguientes:

- Inexistencia de una política de calidad.
- Inexistencia de un manual de calidad.
- Escases de estándares y protocolos en el servicio.
- Inadecuada organización del personal.

### **3.5. FODA cruzado (matriz CAME)**

Después de haber examinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del establecimiento, mediante la matriz CAME se establecerán estrategias para mejorar la situación actual de la empresa.

Tabla 7 Matriz CAME

Factores internos	Factores externos	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>		<b>ESTRATEGIA OFENSIVA (FO)</b>	<b>Estrategia de reorientación (DO)</b>
		<p><b>F1 /O1:</b> Promover el consumo en el restaurante mediante campañas promocionales enfocadas a turistas que visitan la frontera.</p> <p><b>F9/O3:</b> Desarrollar una normativa que permita aplicar procesos sostenibles y de responsabilidad social para optimizar los recursos.</p> <p><b>F6/O5:</b> Implementar cambios semestrales en el menú para mantener a los clientes satisfechos</p>	<p><b>D7/O5:</b> Establecer y hacer cumplir estándares de calidad en el área de servicio.</p> <p><b>D8/O3:</b> Desarrollar formularios y protocolos para un mejor control de la operación del restaurante.</p> <p><b>D6/O5:</b> Definir políticas para el manejo de quejas por parte de los clientes.</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>		<b>Estrategia Defensiva (FA)</b>	<b>Estrategia de supervivencia (DA)</b>
		<p><b>F1/A4:</b> Desarrollar un mix de marketing orientada a los segmentos específicos a los que se dirige el establecimiento.</p> <p><b>F10/A4:</b> Desarrollo de un programa de promociones por temporalidad.</p> <p><b>F9/A6:</b> Realizar talleres y capacitaciones para el personal.</p>	<p><b>D2/A4:</b> Minimizar el tiempo de espera mediante la estandarización de procesos.</p> <p><b>D3/A9:</b> Establecer una base de datos de los clientes que permita brindar un servicio personalizado.</p> <p><b>D5/A6:</b> Instituir un programa de actividades e incentivos para mejorar el ambiente laboral de la empresa.</p>

### **3.6 Priorización de estrategias**

Después de haber examinado los resultados de la matriz CAME, como solución a los problemas presentados se ha priorizado las siguientes estrategias o posibles soluciones:

- Desarrollo de la política de calidad.
- Implementación un manual de calidad.
- Optimización de los procesos.
- Contratación de un supervisor de alimentos y bebidas.
- Capacitación al personal.
- Definir políticas para el manejo de quejas.
- Aplicar procesos sostenibles y responsabilidad social.
- Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación.

#### **4. Capítulo IV: Propuesta de mejoras- Planificación de mejoras**

En el siguiente capítulo se presenta la política de calidad del *Restaurante Pack Choy* y, se desarrollará una propuesta de mejoras mediante el establecimiento de objetivos alcanzables y medibles a corto, mediano y largo plazo.

##### **4.1. Planteamiento de política de calidad, objetivos, metas e indicadores de la calidad de la empresa**

En el siguiente apartado se establece la política de calidad del establecimiento, que es el eje central de todas las propuestas establecidas a manera de objetivos. También se establece la delegación de responsabilidades para poder cumplir las metas propuestas.

###### **4.1.1. Política de calidad**

El *Restaurante Pack Choy* ha logrado mantenerse en el mercado por más de cuatro décadas, gracias a la confianza que han depositado sus clientes durante estos años. Es por esta razón que tiene el fiel compromiso de brindar un servicio con altos estándares de calidad, que cumplan con las necesidades y requerimientos del mercado nacional e internacional; por este motivo se compromete a:

- Priorizar en todo momento la satisfacción del cliente.
- Capacitar y motivar continuamente a todos quienes forman parte de la empresa.
- Cumplir con las normas y reglamentos estipulados por la ley y la empresa.
- Garantizar que los alimentos son preparados con altos estándares de calidad usando siempre la mejor materia prima.
- Mantener buenas relaciones con la comunidad.
- Mejorar e innovar continuamente.

### 4.1.2. Objetivos

#### Corto Plazo

- Implementar un manual de calidad que abarque la política de calidad, normas, reglamentos y protocolos a seguir.
- Contratar un supervisor de alimentos y bebidas para que asegure el cumplimiento de los estándares y normativa de calidad.
- Desarrollar un programa de capacitaciones para el personal de servicio en temas como: atención al cliente, recepción, mesero polivalente, artes del servicio.
- Establecer protocolos de servicio que sistematicen la operación y así poder reducir el tiempo de espera.
- Establecer políticas para el manejo de quejas por parte de los clientes a fin de reducir su número y, mantener un record para la toma de decisiones.

#### Mediano Plazo

- Reducir la rotación del personal mediante la implementación de estrategias de responsabilidad social y programas de fidelización e incentivos.
- Aumentar la presencia del establecimiento en la web para fortalecer su posicionamiento en el mercado.

#### Largo Plazo

- Establecer al *Restaurante Pack Choy* como un líder en temas de calidad y servicio a nivel nacional.
- Aumentar el volumen de clientes satisfechos.
- Posicionar a la empresa como el mejor restaurante de comida internacional en el norte del país.
- Obtener una certificación de calidad reconocida a nivel nacional.

### **4.1.3. Metas e indicadores**

#### **Corto plazo**

1. Implementado un manual de calidad para el primer semestre del año 2017.
2. Contratado un supervisor de alimentos y bebidas en el primer semestre del 2017.
3. Para el segundo semestre del año 2017 el 100% del personal de servicio será capacitado.
4. Para el segundo semestre del año 2017; el 70% del personal aplicara los protocolos de servicio establecidos.
5. Para el segundo semestre del año 2017 se establecerá un protocolo para el manejo de quejas por parte de los clientes.
6. Finalizado el segundo semestre se reducirá a un 20% el número las quejas por la demora en el servicio.

#### **Mediano plazo**

1. Para el tercer semestre desde la implementación de la normativa de calidad, se reducirá la rotación del personal en un 40%.
2. Para el tercer semestre desde la presentación de la propuesta de mejora, se reducirá el número de quejas en un 60%.
3. Para el cuarto semestre el restaurante tendrá presencia en la mayoría de redes sociales con un crecimiento de 60% en su número de seguidores.

#### **Largo plazo**

1. Para el tercer año se mantendrán encuestas de satisfacción de servicio periódicas, llevando un registro estadístico para la toma de acciones correctivas.
2. Se mantendrá una auditoria semestral y anual, interna y externa para asegurar el cumplimiento de la normativa establecida.
3. Para finales del segundo año se incrementará en un 40% la presencia de turistas colombianos y nacionales.

4. Para finales del segundo año el *Restaurante Pack Choy* obtendrá una certificación recocida a nivel nacional.

#### 4.2 Definición de roles, responsabilidades, comunicación y documentación

A continuación, se presenta la delegación de responsabilidades que deben ser cumplidas por el personal del establecimiento para el cumplimiento de esta propuesta de mejoras.

##### 4.2.1 Delegación de responsabilidades

*Tabla 8 Delegación de responsabilidades*

<p><b>Gerente general</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la implementación de la política de calidad y de delegar responsabilidades dentro de la empresa para el cumplimiento de la misma.</li> <li>• Responsable del diseñar el programa de capacitaciones para el personal.</li> <li>• Encargado de que el restaurante cumpla con las normas y reglamentos establecidos por ley.</li> <li>• Responsable de tomar acciones correctivas en base a los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción.</li> <li>• Proporciona un presupuesto para cumplir con las actividades establecidas.</li> </ul>
<p><b>Administrador</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información suficiente al gerente.</li> <li>• Organiza al personal para optimizar su rendimiento.</li> <li>• Responsable de difundir la normativa y política de calidad.</li> <li>• Responsable de hacer cumplir los protocolos implementados.</li> <li>• Soluciona posibles problemas con el cliente interno y externo.</li> </ul>
<p><b>Supervisor de alimentos y bebidas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica que los protocolos y estándares sean cumplidos.</li> <li>• Responsable de mantener una buena comunicación en el departamento de alimentos y bebidas.</li> <li>• Genera informes al administrador y gerente acerca de cualquier inconveniente en la operación.</li> <li>• Responsable de solucionar de manera eficaz y cortés cualquier queja suscitada por el cliente.</li> <li>• Delega responsabilidades y toma decisiones cuando el administrador no se encuentre.</li> </ul>

<b>Jefe de cocina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza al personal de cocina.</li> <li>• Responsable de difundir y hacer cumplir la normativa y protocolos establecidos.</li> <li>• Asegura que los productos cumplen con los requisitos de calidad.</li> <li>• Encargado de mejorar la comunicación entre cocina y demás áreas del restaurante.</li> </ul>
<b>Jefe de meseros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de difundir y hacer cumplir las normas y protocolos establecidos.</li> <li>• Encargado de informar cualquier inconveniente al administrador.</li> <li>• Se asegura de que los clientes fueron atendidos de la mejor manera.</li> <li>• Corrige posibles fallas por parte de los meseros.</li> <li>• Genera e entrega informes al administrador.</li> </ul>
<b>Jefe de recepción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asegura de cumplir y hacer cumplir las normas y protocolos establecidos.</li> <li>• Se asegura de que los clientes recibieron una atención de calidad.</li> <li>• Soluciona eficazmente posibles problemas con los clientes.</li> <li>• Difunde y promueve la política de calidad.</li> <li>• Organiza al personal del área de recepción.</li> <li>• Genera reportes al administrador.</li> </ul>
<b>Meseros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de asistir a las capacitaciones y participar en las actividades propuestas.</li> <li>• Encargados de cumplir con la normativa y protocolos.</li> <li>• Encargados de brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades del cliente.</li> <li>• Encargados de informar problemas y realizar sugerencias.</li> </ul>
<b>Cajeras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de asistir a las capacitaciones y participar en las actividades propuestas.</li> <li>• Encargadas de cumplir con la normativa y protocolos.</li> <li>• Tratar cordialmente a los clientes y asegurarse que recibieron un buen servicio.</li> <li>• Informar cualquier inconveniente a su superior y ser proactivos.</li> </ul>
<b>Personal de cocina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de asistir a las capacitaciones y participar en las actividades propuestas.</li> <li>• Encargados de cumplir con la normativa y protocolos.</li> <li>• Fomentar la buena comunicación de la cocina con otras áreas.</li> <li>• Asegurar que el producto cumple con los estándares de calidad establecidos.</li> </ul>

### 4.3 Optimización, desarrollo y control de procesos

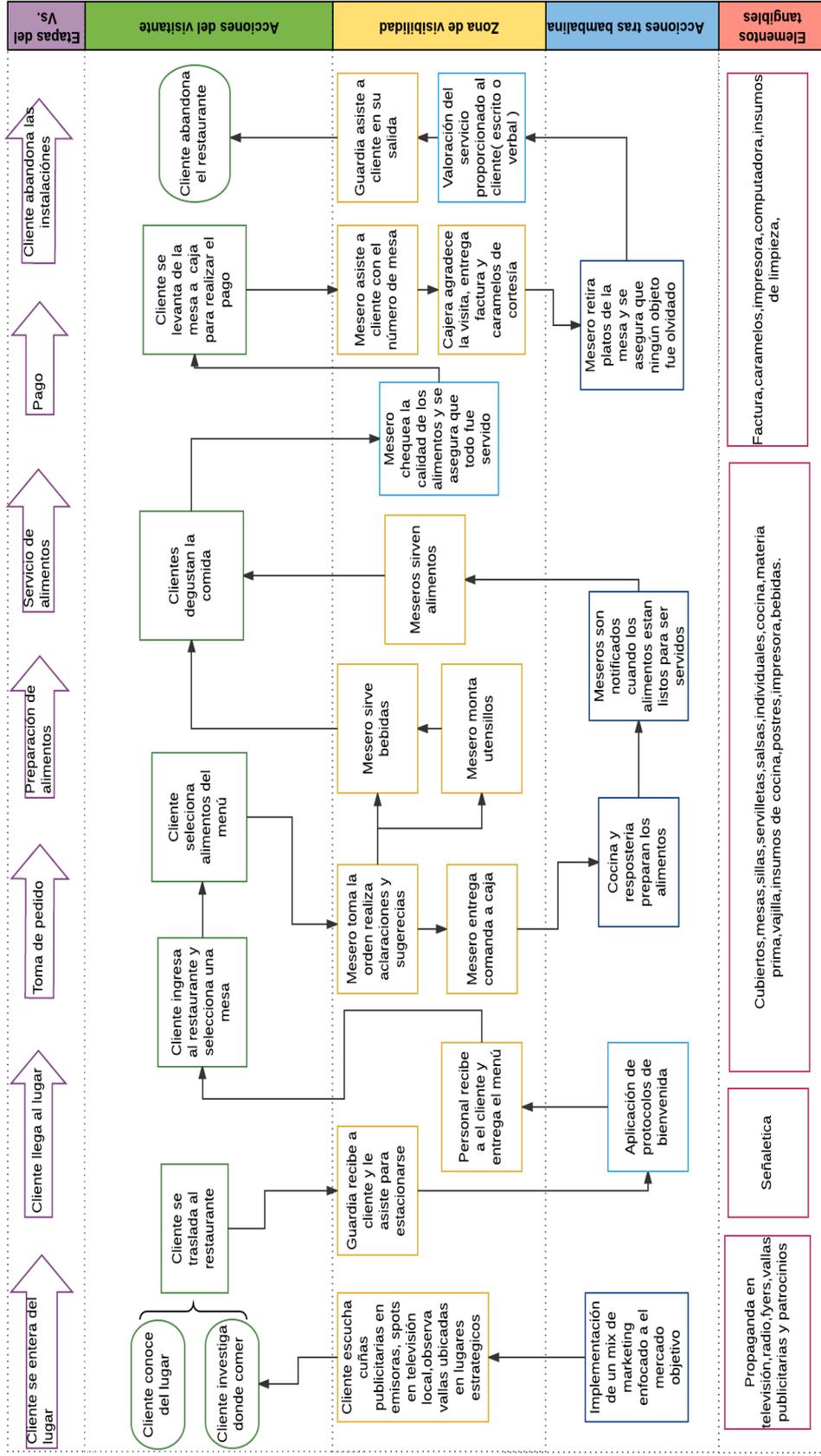


Figura 17 Blueprint optimizado

### 4.3 Seguimiento medición análisis y mejora

Para asegurar que los objetivos y metas se están cumpliendo, se contará con herramientas, sistemas y mecanismos de respaldo y registro como los enlistados a continuación:

- Inducción y entrega del manual de calidad a todos los empleados.
- Certificaciones impresas a todas las personas que asistan a las capacitaciones.
- Registro estadístico de las encuestas realizadas.
- Implementación de una auditoria interna anual; y una auditoria externa cada dos años.
- Implementación de evaluaciones de servicio mediante el uso de cliente, misterio, *focus groups*.
- Se mantendrá records de los diferentes formularios usados para el establecimiento de protocolos.
- Se llevará un registro escrito y fotográfico todas las iniciativas de responsabilidad social.
- Registro con rubrica de todas las reuniones periódicas con el personal.

## 5. Capítulo V: Propuesta de intervención

En el capítulo cinco se efectuará la propuesta de calidad para el *Restaurante Pack Choy* en donde, se presentan las estrategias de intervención, el índice del manual de calidad, la propuesta de capacitaciones al personal de servicio, el cronograma con todas las actividades a realizarse y el presupuesto general de esta propuesta de mejoras.

### 5.1 Estrategias de intervención

A continuación, se presentará el índice del manual de calidad al igual que la propuesta de capacitación al personal de servicio.

#### 5.1.1 Estructura del manual de calidad (índice)

El índice del manual de calidad ha sido creado pensando en el tamaño y necesidades del restaurante, el manual consta de una breve descripción de la empresa: su visión, misión, política objetivos y metas de la calidad. De igual manera, se toman en cuenta las funciones y procedimientos en las diferentes etapas del servicio para asegurar calidad en todo momento. Se ha incluido temas como: sostenibilidad y responsabilidad social que son elementos que la empresa debe considerar, ya que le brindan múltiples beneficios.

A continuación, el índice del manual de calidad:

- Presentación
- Introducción
- Definiciones
- Historia
- Misión
- Visión
- Política de calidad
- Objetivos de la calidad
- Metas de la calidad
- Organigrama (delegación de responsabilidades)
- Normas y procedimientos
- Presentación personal

- Normas de higiene
- Conocimientos básicos de cocina/menú
- Servicio al cliente
- Artes del servicio
- Manejo de quejas
- Procedimientos a seguir en caso de imprevistos
- Sostenibilidad
- Política de responsabilidad empresarial
- Herramientas
- Referencias

### 5.1.2 Propuesta de formación y capacitación

El brindar capacitaciones al personal de servicio es uno de los pilares fundamentales de esta propuesta de mejoras, es por esta razón que se tomará en cuenta diversas herramientas y fuentes de formación. Por ejemplo, el Ministerio de Turismo impulsa capacitaciones gratuitas en diferentes modalidades (presencial y virtual). En lo que respecta a restaurantes, existen cursos de: mesero polivalente, seguridad alimentaria, administración de restaurantes, recepcionista y hospitalidad, mismos que representan un ahorro para la empresa (Ministerio de Turismo, 2016).

De igual manera el centro de formación y capacitación turística (CAPACITUR), una organización reconocida por el Ministerio de Turismo, dispone de los siguientes cursos: etiquetas aplicadas al servicio, técnicas de restaurante, técnicas de recepción, atención al cliente, administración de restaurante y desarrollo humano. Los costos de estas capacitaciones varían de 50 \$ a 150 \$ por persona, por lo cual se debe priorizar los temas de mayor importancia (Centro de Formación y Capacitación Turística, s.f.).

El psicólogo Dr. Luis Rosero, quien tiene años de experiencia realizando capacitaciones a empresas en temas como: *empowerment*, atención al cliente, trabajo en equipo y diversos temas dependiendo de las necesidades de la empresa, podría impartir capacitaciones semestrales en temas relacionados a servicio al cliente y trabajo en equipo. Los costos de estas capacitaciones van

desde los 400 \$ las 8 horas sin incluir otros gastos y, dependiendo del número de personas a capacitar (Comunicación personal 03, 2016).

Debido a que las capacitaciones representan una fuerte inversión para la empresa, dependerá de la gerencia programar estas capacitaciones anualmente de acuerdo a sus posibilidades. A continuación, las temáticas y el tiempo de duración de las mismas que se tomaron en cuenta en esta propuesta de mejoras.

*Tabla 9 Temática y personal a capacitar*

<b>Temática</b>	<b>Horas</b>	<b>Personal a capacitarse</b>	<b>Nro. de personas</b>
<b>Atención al cliente</b>	25	Meseros, cajeras, botones, supervisor, administrador	10
<b>Mesero polivalente</b>	40	Meseros	5
<b>Técnicas de restaurante</b>	15	Meseros	5
<b>Recepcionista</b>	40	Recepcionistas	3
<b>Etiqueta aplicada al servicio</b>	15	Meseros, cajeras, botones, supervisor, administrador	10
<b>Total</b>	135 horas		10

Tomado de comunicación personal y páginas web.

## **5.2 Programación de la intervención**

El siguiente apartado nos muestra el costo de la propuesta de mejoras y el cronograma de intervención del mismo.

### **5.2.1 Presupuesto de mejoras**

La tabla presentada a continuación muestra un presupuesto general aproximado de las propuestas presentadas para mejorar la calidad en el *Restaurante Pack Choy*.

Tabla 10 Inversión total de la propuesta de mejoras

<b>INVERSIÓN TOTAL DEL LA PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>PROPUESTAS</b>	<b>Costo</b>
Elaboración del manual de calidad	4900 \$
Plano óptimo de servicios (Blueprint)	1500 \$
Capacitaciones para el personal	2000 \$
Contratación de un supervisor	800 \$
Auditoría para la obtención del "Distintivo Q"	300 \$
<b>TOTAL</b>	<b>9500 \$</b>

A continuación, se detalla el costo individual de las propuestas establecidas.

Tabla 11 Presupuesto para la elaboración del manual de calidad

<b>Presupuesto estimado para la elaboración del manual de calidad</b>			
<b>No</b>	<b>Detalle</b>	<b>Prec. Unit</b>	<b>Total</b>
1	Redacción del manual de calidad	2000 \$	2000 \$
2	Creación de estándares y procedimientos	500 \$	500 \$
3	Consultoría	600 \$	500 \$
4	Elaboración y diseño del manual	1500 \$	1500 \$
5	Impresión	8 \$	400 \$
<b>Total</b>			<b>4900 \$</b>

Adaptado de Iza, 2016.

Nota: El costo manual de calidad puede variar ya que los costos son aproximados.

Tabla 12 Presupuesto del plano óptimo de servicios (Blueprint)

Presupuesto del plano óptimo de servicios (Blueprint)			
No	Detalle	Prec. Unit	Total
1	Blueprint optimizado	1500 \$	1500 \$
<b>Total</b>			<b>1500 \$</b>

Nota: Esta información fue obtenida a partir de una entrevista con Bolívar Pico en diciembre del 2016.

Tabla 13 Presupuesto para las capacitaciones al personal

Presupuesto para la capacitación del personal					
No	Detalle	Número de personas	Costo por persona	Costo por curso	Total
1	Atención al cliente	10	—	500 \$	500 \$
2	Mesero polivalente	5	—	0	0
3	Técnicas de restaurante	5	100 \$	500 \$	500 \$
4	Recepcionista	3	—	0	0
5	Etiqueta aplicada al servicio	10	100 \$	1000 \$	1000 \$
<b>Total</b>					<b>2000 \$</b>

Nota: Los datos fueron tomados mediante comunicaciones personales con el centro de información al cliente de CAPACITUR y, una entrevista al Dr. Luis Rosero capacitador profesional. Además, se obtuvo información el portal web del Ministerio de Turismo.

Tabla 14 Presupuesto de la auditoría para la obtención del "Distintivo Q"

<b>Presupuesto de auditoría para la obtención del "Distintivo Q"</b>			
<b>No</b>	<b>Detalle</b>	<b>Prec. Unit</b>	<b>Total</b>
1	Auditoría	300 \$	300 \$
<b>Total</b>			<b>300 \$</b>

Nota: Esta información fue obtenida a partir de una entrevista con Bolívar Pico en diciembre del 2016.

Tabla 15 Presupuesto para la contratación de un supervisor

<b>Presupuesto para la contratación de un supervisor de A&amp;B</b>			
<b>No</b>	<b>Detalle</b>	<b>Prec. Unit</b>	<b>Total</b>
1	Contratación supervisor	800 \$	800 \$
<b>Total</b>			<b>800 \$</b>

Tomado de comunicación personal con el Sr. Roque Arias gerente del *Restaurante Pack Choy*.

Nota: Para obtener el rubro de la contratación de un supervisor se tomó en cuenta el criterio del Señor Roque Arias gerente del establecimiento, para establecer el salario que la empresa podría costear.

### 5.2.2 Cronograma de intervención

El cronograma de intervención está diseñado para que se efectúe en un periodo de 4 años, este se ha dividido en semestres; en los que se espera se cumplan las actividades propuestas para el restaurante.

Tabla 16 Cronograma de intervención

Nro	Actividades	Responsables	Involucrados	Fecha de ejecución de actividades en semestres									
				1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Aprobación de la propuesta de mejoras por parte del gerente	Gerente	Gerente, administrador	■									
2	Revisión de la propuesta (política, metas, objetivos, manual)	Gerente, administrador	Gerente, administrador	■									
3	Impresión del manual de calidad	Gerente, administrador	Gerente, administrador	■									
4	Presentación y difusión del manual de calidad	Contratación de un supervisor	Todo el personal	■		■		■			■		
5	Delegación de responsabilidades	Gerente, administrador	Todo el personal	■									
6	Contratación de un supervisor	Gerente, administrador	Gerente, administrador	■									
7	Diseño del formulario de quejas y sugerencias	Gerente, administrador	Gerente, administrador	■	■								
8	Entrega de formatos herramientas al personal	Gerente, administrador	Todo el personal	■									
9	Aprobación y revisión del programa anual de actividades internas y política de responsabilidad social	Gerente	Todo el personal	■		■		■			■		
10	Presentación de programa anual de actividades internas y responsabilidad social	Gerente	Todo el personal	■		■		■			■		
11	Implementación y mejora de la presencia en redes sociales	Gerente	Gerente, administrador			■	■	■					
12	Capacitaciones al personal	Gerente	Todo el personal		■			■					■
13	Auditoria interna	Gerente, administrador	Todo el personal	■	■		■	■			■		
14	Auditoria externa para la obtención del distintivo Q	Gerente	Todo el personal					■					
15	Reuniones con el personal para evaluar cumplimiento de metas y objetivos	Gerente, administrador	Todo el personal	■	■	■	■	■	■		■	■	■

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Después de haber realizado un análisis interno y externo de los procesos que se llevan a cabo en el *Restaurante Pack Choy*, se pudo establecer que es una empresa con mucho potencial debido a varios factores como: su ubicación en la frontera siempre transitada por comerciantes y turistas, su moderna y renovada infraestructura que destaca en la ciudad, el sabor de su comida que se ha mantenido constante a través de los años ganando reconocimiento no solo en Tulcán sino también en Colombia y otras provincias del Ecuador.

Pese a tener toda esta trayectoria y atributos, en los últimos años no se ha producido el crecimiento esperado, debido a fallas en el servicio como se logró constatar a través de encuestas de satisfacción al cliente en donde muchas personas aseguran que este es demorado y que la atención no es la mejor. Gracias a herramientas como las matrices FODA, CAME y mapas de procesos, se estableció que una de las principales causas del deficiente servicio es la falta de estándares de calidad y protocolos. El no tener una política de calidad y procesos estandarizados hace que el personal no cumpla con sus funciones de una manera profesional y sistemática, dando cabida a la improvisación y desorganización, lo que genera molestias al cliente y no favorece al ambiente laboral. Otra de las falencias que se observó es la falta de un supervisor; es necesario contar con una persona que asegure que los procesos se están cumpliendo y que se está brindando un servicio de calidad.

Gracias a las encuestas de satisfacción, también se constató que las personas están conformes en cuanto a la relación calidad-precio, lo que indica que los clientes visitan el restaurante debido a los bajos precios, razón por la cual entre los objetivos del restaurante deberían estar el cambiar esta concepción y brindar un servicio 100% de calidad que le permita subir un poco los precios brindando un servicio exclusivo.

Otro dato interesante que arrojó esta investigación es el *net promoter score*, que indica que el restaurante posee buenas relaciones con el 60% de sus clientes, dato que se logró constatar igualmente en las encuestas de satisfacción, ya que la mayoría de personas recomendarían el restaurante a un amigo o familiar.

Como solución a la problemática encontrada, la presente propuesta de mejoras priorizó las siguientes estrategias: capacitaciones al personal, creación de la política de calidad y un manual de calidad, contratación de un supervisor, auditorías internas anuales y/o semestrales; con objetivo principal de que el *Restaurante Pack Choy* llegue a certificarse con alguna institución de reconocimiento nacional. Esto le brindará múltiples beneficios y permitirá que el *Restaurante Pack Choy* sirva como referente para que otras empresas hagan lo mismo.

## Recomendaciones

Se recomienda al gerente del *Restaurante Pack Choy* efectuar las propuestas establecidas, ya que el implementar un sistema de gestión de calidad mejorará no solo las relaciones que la empresa tiene con sus clientes externos, sino también, motivará al personal a trabajar en conjunto para alcanzar un objetivo. Como es de conocimiento general una persona motivada y feliz con su trabajo desempeña mejor sus funciones, lo que resulta en clientes satisfechos.

Es importante una vez establecido y difundido el manual de calidad se realicen auditorias periódicas y controles estadísticos con la información recolectada, para poder tomar decisiones correctivas y verificar el cumplimiento de la normativa y protocolos. Es vital llevar un registro de todas las actividades que se realicen, ya que esto ayudará a verificar si se están cumpliendo o no las metas propuestas.

Una vez que se haya capacitado al personal se deben reforzar los conocimientos mediante reuniones periódicas, para que la motivación sea continua y se pueden receptar sugerencias.

La contratación de un supervisor es transcendental para el cumplimiento de esta propuesta de mejoras, ya que ayudará a organizar, controlar y asegurar que el personal cumpla con la normativa y protocolos. Esta persona debe tener una actitud correcta e integrarse positivamente con los demás trabajadores, para que pueda liderar al grupo. Caso contrario el efecto podría ser negativo, ya que tener un mal líder puede generar un deficiente ambiente laboral.

Para finalizar se recomienda evaluar la percepción del cliente constantemente y hacer de la calidad más que una política, una filosofía para la empresa; el invertir en calidad puede resultar un costo elevado, pero a la larga resulta en un ahorro e inversión, ya que los beneficios se podrán cuantificar en un corto, mediano y largo plazo, resultando en un incremento de ventas para la empresa, empleados felices y altamente motivados y clientes satisfechos que se identifican con los valores de la empresa.

## REFERENCIAS

- Ahumada, C. (2004). *El desplazamiento forzado de Colombianos hacia Ecuador en el contexto del plan Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
- Aiteco Consultores. (s.f.). *Modelo Servqual*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Álvarez Gallego, G. (2006). *Introducción a la Calidad*. España: Ideas Propias.
- Centro de Formación y Capacitación Turística. (s.f.). *CAPACITUR*. Obtenido de <http://www.capacitur.com/codigo/capacitacion/capacitacion.html>
- Congreso Nacional del Ecuador . (8 de Febrero de 2007). *Sistema Ecuatoriano de Calidad*. Recuperado el 24 de Mayo de 2006, de <http://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/LSEC-3.pdf>
- Entrepreneur. (6 de Octubre de 2006). *Las exigencias de los mercados*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/255658>
- Garcia Ortiz, F., Gil Muela, M., y Garcia Ortiz, P. (2016). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. Madrid: Parainfo S.A.
- Gobernación del Carchi. (6 de Enero de 2015). *Número de turistas que ingresan por Rumichaca*. Obtenido de <http://gobnacioncarchi.gob.ec/frontera-norte-con-nuevas-estrategias-para-recibir-a-los-turistas-en-ecuador/>
- Google Maps. (s.f.). *Ubicación del restaurante Pack Choy*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Chifa+Pac+Choy/@0.8142991,-77.7185738,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e2968cc096e63b3:0xce01d18787d21447!8m2!3d0.8142991!4d-77.7163851?hl=es-419>
- Herrera, T. F., y Schmalbach, J. V. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001: 2008*. Madrid: B - EUMED.
- Hotel Palacio Imperial . (s.f.). *Plan de negocios*. Documento insitucional.
- Hotel Palacio Imperial. (s.f.). *Restaurant*. Obtenido de <http://www.hotelpalacioimperial.com/restaurant/restaurant.htm>
- Ibáñez, A. A., y Lopez, A. (2000). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México: Limusa Noriega.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Carchi*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/carchi.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (19 de Mayo de 2008). *Requisitos de competencia Laboral*. Obtenido de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2436.2008.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>.
- Iza, Paola (2016). *Diseño de un plan de mejoramiento de calidad para el restaurante Hornados Dieguito de Cumbayá*. (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Kanuk, L. L., y Schiffman, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Prentice Hall.
- Koenes, A. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lester, R. (2008). *Control de calidad y beneficio empresarial*. Valencia: Ediciones Díaz de Santos.
- Matallana, F., y Castellano Delgado, J. (2010). *"Big to Small" Las estrategias de las grandes corporaciones al alcance de la mediana empresa*. La Coruña: Netbiblo.
- Ministerio de Turismo. (2016). *Capacitaciones Mintur*. Obtenido de <http://capacitacion.turismo.gob.ec/registro/files/cronograma.pdf>
- Moguel Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Montoya, L. B. (2006). *Teoría de públicos*. Medellín: Sello.
- Salkind, N. (1996). *Métodos de investigación*. México: Prentice hall.
- Nava Carbellido, V. (2005). *¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. Mexico: Limusa.
- Paspuel, W. (18 de Agosto de 2015). *Tulcán fue declarada zona deprimida por la baja del comercio. El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/tulcan-zona-deprimida-baja-comercio.html>
- Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (12 de Abril de 2016). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (23 de Mayo de 2016). *Dirección Técnica de Normalización*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/programas-y-servicios/direccion-tecnica-de-reglamentacion/direccion-tecnica-de-reglamentacion/gestion-tecnica-de-normalizacion/>

Sistemas de Calidad Turística. (s.f.). *Implatación de Sistemas de Calidad*.  
Obtenido de <http://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurantes-bares/>

Timm, P. (2007). *Customer Service: Career success through Customer Loyalty*.  
New Jersey: Pearson.

Universidad Carlos III de Madrid. (2005). *Auxiliares Administrativos de la Universidad Carlos III de Madrid*. Sevilla: Mad S.L. Obtenido de Auxiliares Administrativos de la Universidad Carlos lii de Madrid

Vargas Quiñones, M., y Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Vivanco, M. (2015). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Universitaria.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Organigrama funcional

<b>Gerente General</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El gerente general es el encargado de funcionamiento del restaurante mediante la organización y delegación de responsabilidades, de igual manera vela por la situación legal, social y económica del establecimiento.</li></ul>
<b>Contador</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Persona encargada de llevar la contabilidad dentro de la empresa, rinde cuentas al gerente general y cumple con leyes gubernamentales.</li></ul>
<b>Auxiliar contable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayuda al contador.</li></ul>
<b>Asesor Jurídico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargado de realizar trámites legales y verificar que la empresa cumpla con las leyes y normas establecidas por las diferentes instituciones públicas y privadas.</li></ul>
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable de gestionar el recurso humano, financiero y material del restaurante. Para que todas las funciones se realicen de la mejor manera.</li></ul>
<b>Gerente Operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargado de supervisar y asegurarse que todas las actividades diarias se cumplan eficazmente.</li></ul>
<b>Jefe de recepción y reservas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Persona encargada de delegar responsabilidades en el área de recepción y asegurarse que el cliente tenga una buena experiencia.</li></ul>
<b>Recepcionista/Cajeras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargadas de atención al cliente, cobrar, pagos.</li></ul>
<b>Botones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable de asistir al cliente.</li></ul>
<b>Servicio a domicilio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de pedidos a domicilio y cobra facturas.</li></ul>
<b>Camareras/Limpieza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable de la limpieza de habitaciones asistir al huésped y, asegurarse que las áreas públicas estén aseadas.</li></ul>
<b>Jefe de mesero</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribuye las tareas organizadamente, se asegura que el cliente haya sido bien atendido y exista una buena comunicación ente la cocina y el restaurante.</li></ul>

<b>Meseros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toman el pedido al cliente, se aseguran de que el restaurante este limpio, ordenado; que el cliente este satisfecho y las ordenes sean despachadas a tiempo.</li> </ul>
<b>Eventual/ Runner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona que trabaja generalmente fines de semana, ayuda a los meseros en cualquier actividad en donde se lo necesite.</li> </ul>
<b>Jefe de cocina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega responsabilidades dentro de la cocina y ajusta horarios del personal. También está a cargo del diseño del menú y requisición de materia prima.</li> </ul>
<b>Ayudante de cocina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza diferentes actividades como el mise en place para la preparación de los alimentos.</li> </ul>
<b>Stewart</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la limpieza e higiene de vajilla y equipo dentro de la cocina.</li> </ul>
<b>Repostera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga del área de postres del restaurante, asegura que haya suficiente material.</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura la seguridad e integridad de las personas y bienes materiales.</li> </ul>
<b>Mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona encargada de mantener el equipo y lugar de trabajo en buen funcionamiento. Previene cualquier desperfecto en los bienes materiales del establecimiento.</li> </ul>

Adaptado de: Garcia Ortiz, Gil Muela, & Garcia Ortiz, 2016

## Anexo 2: Matriz de ventaja competitiva

<b>Criterios SERVQUAL</b>	<b>Restaurant e Casa China</b>	<b>Restaurant e Fortuna'z</b>	<b>Ceviches de la Rumiñahu i</b>	<b>Restaurant e Pack Choy</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Elementos tangibles</b>					
Infraestructura	D	F	D	F	Característica común positiva
Limpieza	F	F	F	F	Característica común positiva
Disponibilidad de utensilios	F	F	F	F	Característica común positiva
Personal uniformado	D	D	F	F	Característica común positiva
Limpieza servicios higiénicos	F	D	F	D	Característica común negativa
Parqueadero	F	D	D	F	Característica común positiva
Guardianía	F	F	D	F	Característica común positiva
Empatía	F	F	F	F	Característica común positiva
Saludo al ingresar	F	F	D	D	Característica común negativa
Paciencia del personal al	F	F	D	F	Característica común

tomar la orden					positiva
Amabilidad y cortesía por parte del personal	F	F	D	F	Característica común positiva
Despedida afectiva	F	F	D	F	Característica común positiva
<b>Capacidad de respuesta</b>					
Rapidez al tomar la orden	F	F	F	F	Característica común positiva
Personal repite la orden	F	F	F	F	Característica común positiva
Personal sugiere tomar postre/bebida	D	D	D	D	Oportunidad
Tiempo de espera	D	F	F	D	Característica común negativa
<b>Seguridad</b>					
Personal conoce el menú	F	F	F	F	Característica común positiva
Expresión por parte del personal	F	D	D	F	Característica común positiva
Trato al momento de pagar	F	F	F	F	Característica común positiva

Lenguaje verbal del personal	F	D	D	F	Característica común positiva
<b>Fiabilidad</b>					
Temperatura y calidad de los alimentos	F	D	F	F	Característica común positiva
Variedad de productos	F	F	D	F	Característica común positiva
Cantidad servida	F	F	F	F	Característica común positiva
Presentación de los alimentos	F	F	F	F	Característica común positiva
Precio	F	F	D	F	Característica común positiva

Nota: esta información fue obtenida por medio de observaciones de campo.

## Anexo 3: Encuestas de satisfacción de servicios



### Encuesta de satisfacción de servicios

Estimado cliente,

Dedique unos minutos de su tiempo para completar esta pequeña encuesta en donde evaluaremos su experiencia con nosotros. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito que brindarle un mejor servicio en su próxima visita. El Restaurante Pack Choy le agradece el tiempo dedicado para realizar esta encuesta.

#### Bloque I. IDENTIFICACION DEL PERFIL DE CLIENTE

<b>a) Nacionalidad.....</b>	Otros.....
<b>b) Lugar de residencia.....</b>	<b>f) ¿Quién le acompaña?</b>
<b>Marque con una X su respuesta o escribala según corresponda</b>	Solo ( )
<b>c) Sexo</b> F ( )      M ( )	Pareja ( )
<b>d) Edad</b>	Familia ( )
Menor a 20 ( )	Amigos ( )
20 a 29 ( )	<b>g) Frecuencia de visitas</b>
30 a 39 ( )	Más de dos veces a la semana ( )
40 a 49 ( )	Una vez por semana ( )
Mayor a 50 ( )	Más de dos veces al mes ( )
<b>e) Nivel de instrucción</b>	Una vez mensualmente ( )
Primaria ( )	Una vez trimestralmente ( )
Secundaria ( )	Es la primera vez que visita el restaurante ( )
Superior ( )	<b>h) Gasto promedio en el Restaurante</b>
Postgrado ( )	\$5-10 ( )
Otro.....	\$10-20 ( )
<b>d) Como se enteró del restaurante</b>	\$20-30 ( )
Recomendación de un amigo/familiar ( )	Más de 30 ( )
Internet (facebook/web) ( )	
Televisión ( )	
Publicidad ( )	



**Bloque II. VALORACION DE SERVICIOS**

Califique nuestro servicio considerando los siguientes criterios en donde: 1) Totalmente insatisfecho y 5) Totalmente satisfecho

<b>A) Elementos tangibles del restaurante</b>	1	2	3	4	5
La infraestructura del restaurante					
Limpieza del restaurante					
Le resulta un lugar agradable y confortable					
La disponibilidad de servilletas, salsas y demás utensilios					
El personal estaba adecuadamente uniformado					

<b>B) Elementos tangibles de servicios complementarios</b>	1	2	3	4	5
Limpieza de los servicios higiénicos					
Presencia de jabón y papel en servicios higiénicos					
Cantidad suficiente de espacios en el parqueadero					
Recibió asistencia del guardia					
Señalización					

<b>C) Empatía</b>	1	2	3	4	5
Al entrar le saludaron amablemente					
El personal fue paciente tomando la orden					
El personal fue amable y Cortez					
El personal le agradeció su visita					

<b>D) Capacidad de respuesta</b>	1	2	3	4	5
Su orden fue tomada rápidamente					
El personal le repitió la orden					
El personal se aseguró que no haya inconvenientes con su pedido					
El personal le sugirió tomar algún postre o bebida					
El tiempo de espera fue satisfactorio					

<b>E) Seguridad</b>	1	2	3	4	5
El personal tiene conocimiento del menú					
El personal se expresó profesionalmente					

<b>F) Seguridad al momento de pagar</b>	1	2	3	4	5
Al momento de pagar recibió un buen trato					
El precio pagado fue el correcto					
El lenguaje verbal y corporal del personal fue el correcto					

<b>G) Fiabilidad de la comida</b>	1	2	3	4	5
La comida es servida caliente y/o fresca					
El menú presenta suficiente variedad de productos					
La comida es suficientemente sabrosa					
La cantidad de comida es adecuada					
La presentación de la comida fue la adecuada					

En relación calidad precio Califique el restaurante Pack Choy siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho.

1            2            3            4            5

Siendo 1 definitivamente no lo recomendaría y 10 definitivamente lo recomendaría. ¿Recomendaría el Restaurante Pack Choy a un amigo o familiar?

1            2            3            4            5            6            7            8            9            10

¿Alguna sugerencia que tenga para el Restaurante Pack Choy?

## Anexo 4: Norma de calidad turística para la obtención del “Distintivo Q”

 <b>EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO</b> 							
NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL “DISTINTIVO Q”.							
ALIMENTOS & BEBIDAS							
ÁMBITO B: Responsabilidad social empresarial							
Social							
15.-Cuenta con un sistema de Indicadores para conocer el impacto del establecimiento en el desarrollo de la comunidad.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
16.-Cuenta con registros de aportes que el establecimiento realiza a la población local.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
17.-En caso que el establecimiento esté inventariado como patrimonio histórico y cultural, se informa a los clientes sobre el valor patrimonial arquitectónico de la edificación o del sector.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
Biodiversidad							
18.-El establecimiento no mantiene especies animales y vegetales en peligro y/o amenazadas, y/o la exhibición de piezas arqueológicas o patrimonio histórico sin los permisos correspondientes de la autoridad competente.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
19.-La Jardinería o espacios verdes del establecimiento también cuenta con especies vegetales nativas y/o endémicas de la zona.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
20.-Cuenta con información sobre la flora y fauna nativas de la zona, así como las disposiciones legales vigentes sobre el tráfico de la flora y fauna.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
21.-El establecimiento evita comercializar, consumir especies o productos derivados de flora y fauna prohibidos por la ley.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Protección y conservación ambiental							
22.-Cuenta con productos biodegradables para la limpieza del establecimiento.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
23.-Minimiza la compra de insumos altamente contaminantes tales como: aerosoles, plásticos, químicos, pesticidas, desechables, entre otros.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
24.-Informa a los clientes de aquellas medidas de sostenibilidad adoptadas por el establecimiento que puedan repercutir en los servicios del mismo.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
25.-Los aceites usados son entregados a los gestores ambientales autorizados por la autoridad ambiental local.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
26.-Se cuenta con un documento donde se detalle las acciones necesarias para el uso y ahorro de agua, y es difundido a todo el personal de la empresa.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
27.-Se cuenta con un documento donde se detalle las acciones necesarias para el uso y ahorro de energía, y es difundido a todo el personal de la empresa.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
28.- En caso que el establecimiento utilice sistemas alternativos de energía como: solar, eólica, geotérmica o biomásica, deberá contar con registros de su uso y mantenimiento.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>NC</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	NC	NA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
C	NC	NA					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					

## NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

## ALIMENTOS &amp; BEBIDAS

29.- En caso que el establecimiento utilice sistemas alternativos de agua deberá contar con registros de uso y mantenimiento.

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30.- Los residuos son entregados a la red de recolección pública, gestores ambientales autorizados o son depositados en los puntos de recolección existentes en la ciudad.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÁMBITO C: Infraestructura y equipamiento

## INFRAESTRUCTURA

## Infraestructura general

31.- Cuenta con un área especial para el almacenamiento de sustancias tóxicas.

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32.- Las áreas del establecimiento, principalmente cocina, baños y comedor están construidas con materiales y revestimiento de fácil limpieza y no muestran signos de deterioro ni de humedad.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33.- Cuenta con accesibilidad para personas con capacidades diferentes: física, visual, auditiva e intelectual. Por ejemplo: rampas, sillas de transferencia, apoyo de señalética braille (ascensores, sitios de interés, manuales de orientación, carta del menú, elementos sonoros, parlantes), dispositivos de iluminación, personal capacitado para brindar las facilidades para una estadía cómoda.

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Infraestructura del área de cocina

34.- El área de almacenamiento de insumos secos se encuentra ubicado en repisas evitando el contacto de los alimentos con el piso y paredes de la bodega. Esta área debe estar seca, bien ventilada y limpia.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35.- El área de almacenamiento de insumos frescos está correctamente dividida por tipo; los envases y productos no deberán estar rotos, mohosos o húmedos. Aplica la norma internacional PEPS (primero en entrar, primero en salir).

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36.- El área de lavado es de acero inoxidable; este tipo de material es higiénico, durable, resistente a la corrosión y fácil de limpiar, evitando la acumulación de grasa, olores y contaminación.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37.- Lo pisos del área de cocina son antideslizantes y cuentan con un sumidero al cual se dirigen los líquidos producto del mantenimiento y limpieza.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Infraestructura para la seguridad

38.- Las instalaciones eléctricas se encuentran aisladas, protegidas y fijas. El cableado que atraviesa mangueras, tuberías y ductos no debe tener empalmes internos, así mismo no debe existir cajetines abiertos o cables expuestos.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Infraestructura para servicios higiénicos o baterías sanitarias

39.- El servicio higiénico o batería sanitaria se encuentra independiente del área de preparación de alimentos y bebidas.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

## ALIMENTOS &amp; BEBIDAS

40.-Posee servicios higiénicos exclusivos para uso del personal.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
41.-Los servicios higiénicos o baterías sanitarias de las áreas de uso público utilizan sistema ahorrador o se ha implementado medidas para el ahorro del agua.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

## Señalización

42.-Cuenta con letreros que promueven el uso eficiente del agua del establecimiento, tanto en áreas del personal como en áreas de atención al cliente.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
43.-Cuenta con letreros que promueven el uso eficiente de la energía del establecimiento, tanto en áreas del personal como en áreas de atención al cliente.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
44.-Cuentan con señalética en: áreas restringidas y de uso exclusivo del personal; áreas peligrosas o con material inflamable.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
45.-Los tachos de residuos se encuentran señalizados de acuerdo a su clasificación.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
46.-El área de servicios higiénicos se encuentran identificados, de manera que facilite su ubicación al cliente.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
47.-En caso que el establecimiento cuente en su interior con áreas abiertas, para que estas sean señalizadas como áreas de fumadores, deberán estar lejos de ventanas y puertas, de manera que se evite el ingreso de humo.	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input checked="" type="checkbox"/> NA

## EQUIPAMIENTO

## Equipamiento general

48.-El establecimiento cuenta con equipamiento adecuado para el uso y ahorro de energía.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
49.-La ambientación (decoración, mobiliario e iluminación) se encuentra en armonía con el concepto del establecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
50.-El establecimiento que posee sistemas de ambientación musical y artistas en vivo, cuenta con aislamiento acústico, con el fin de que los niveles de ruido del interior no rebasen los límites permitidos en el exterior.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

## Equipamiento para servicios higiénicos o baterías sanitarias

51.-Todo servicio higiénico tanto de servicio al cliente como del personal debe contar con: basurero con tapa, dispensador de jabón, sistema de secado de manos (secador automático o dispensador de toallas de mano), dispensador de papel higiénico.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
52.-El establecimiento cuenta con al menos un servicio higiénico asignado a personas con capacidades diferentes. Este servicio higiénico cumple las especificaciones de la autoridad competente.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

## Equipamiento del área de comedor

## NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

## ALIMENTOS &amp; BEBIDAS

53.-Para el área de comedor, el establecimiento cuenta con el menaje necesarios para atender al 100% de su aforo.

<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

54.-El área de comedor cuenta con sistemas de ventilación natural, ductos de ventilación y/o extractores evitando la acumulación de olores y malestar a los clientes y moradores del sector.

<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

## Equipamiento del área de cocina

55.-El área de cocina cuenta con sistemas de ventilación natural, ductos de ventilación y/o campanas de extracción evitando la acumulación de olores.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

56.- El área de cocina cuenta con sistemas de refrigeración y congelación y/o cuartos fríos mixtos o por separado.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

57.-El área de almacenamiento de productos congelados está correctamente dividida.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

58.-Cuenta con litos (toallas de tela) en buen estado para secar utensilios de cocina.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

59.-Las tablas para picar son plásticas y se diferencian para cada clase de alimentos.

<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
----------------------------	--	-----------------------------

60.-El área de cocina cuenta con utensilios de cocina como pinzas, tenacillas, cucharas y tenedores para la manipulación de alimentos.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

## Equipamiento área de personal

61.-El establecimiento cuenta con un área destinada para el personal, para el resguardo de sus pertenencias.

<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

## ÁMBITO D: Calidad de servicio y atención al cliente

## Presentación y servicios

## Accesos

62.-Las áreas designadas al ingreso de proveedores se encuentran libres de obstáculos.

<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

63.-Las áreas de ingreso de clientes se encuentran: libres de obstáculos y limpias (sin olores, sin polvo y ordenados).

<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

## Personal

64.-El personal se encuentra uniformado de acuerdo al concepto del establecimiento y cuenta con su placa o credencial identificativa.

<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

65.-El personal de preparación de alimentos debe contar con: chaqueta de cocina, pantalón de cocina, zapatos antideslizantes, cabello recogido y protección respectiva: malla, champiñón o cofia, uñas cortas y protección de manos.

<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

## NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

## ALIMENTOS &amp; BEBIDAS

66.-El personal de preparación de alimentos no utiliza pulseras, relojes, anillos, aretes y otros accesorios que puedan entrar en contacto con los alimentos.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

67.-El personal de preparación de alimento no utiliza perfumes ni maquillaje excesivo.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Satisfacción al cliente

68.-Se aplica encuestas de satisfacción a los clientes del establecimiento y se generan reportes estadísticos.

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

69.-Se cuenta con registros o actas de reuniones periódicas del personal operativo y administrativo, para conocer novedades y/o sugerencias de la operación del establecimiento .

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

70.-Cuenta con un procedimiento para recibir los reclamos y sugerencias de los clientes, brindando el tratamiento correspondiente.

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Servicios

71.- Cuenta con un directorio de compañías de transportes legalizados por la autoridad competente.

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

72.-Cuenta con información turística de la ciudad y el país, y su personal se encuentra capacitado para brindar la información correspondiente a sus clientes.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

73.-Facilita a sus clientes llamadas telefónicas en caso de emergencia.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Material promocional

74.-Provee información clara y fidedigna sobre sus servicios en su material promocional, evitando la publicidad engañosa.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

75.-Los precios ofertados incluyen impuestos y el servicio (según categoría), con excepción de los establecimientos que son parte del Sistema Tributario que permite la no inclusión del IVA.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Registro y seguimiento

## Cocina

76.-Los productos congelados no son descongelados a temperatura ambiente.

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

77.-Los alimentos se almacenan en recipientes limpios, herméticos etiquetados con fechas de recepción y caducidad.

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

78.-Los productos cárnicos son almacenados en porciones de acuerdo a su tipo, es decir en porciones ubicando las carnes y pescados crudos en la parte inferior, evitando que la sangre y los residuos de la descongelación goteen sobre el resto de alimentos evitando la contaminación.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

## ALIMENTOS &amp; BEBIDAS

79.-No existen alimentos o recipientes con alimentos colocados sobre el piso.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
80.-Cuenta con dispensador de Jabón líquido, desinfectante y toallas de papel para el aseo de las manos del personal	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

## Seguridad

81.-El establecimiento cuenta con un botiquín de primeros auxilios con: vendas, gasas, crema para quemaduras, alcohol, agua oxigenada; los productos no están caducados.	<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
82.-Se realizan simulacros de primeros auxilios y desastres naturales, por lo menos una vez al año.	<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
83.-El establecimiento cuenta con al menos una persona capacitada en primeros auxilios en cada turno (necesario en zonas rurales) y dispone de una guía visible con teléfonos de emergencia y hospitales cercanos (zonas urbanas).	<input checked="" type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
84.-Cuenta con vestimenta, equipos de seguridad y protección para el personal de acuerdo a sus actividades.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

## Mantenimiento

85.- Toda área operativa del establecimiento (baños, cocina, bodegas, áreas de personal, entre otros) cuenta con un registro de limpieza diaria.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
86.-Cuenta con un registro histórico de mantenimiento periódico de la maquinaria y equipos del establecimiento, de acuerdo a su uso y especificaciones técnicas, en el que se detalle por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
87.-Cuenta con registros de monitoreo de consumo de agua, luz, teléfono e internet; con la finalidad de determinar acciones para reducir su consumo.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
88.-Cuenta con registros del mantenimiento de las instalaciones eléctricas, con la finalidad de evitar posibles cortos circuitos, en el que se detalle por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
89.-Cuenta con registros del mantenimiento de todos los equipos y redes de agua, con la finalidad de evitar fugas de agua y desperdicio del recurso, en el que se detalle por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
90.-Cuenta con registros de control de plagas.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
91.-El establecimiento cuenta con inventarios de materia prima, productos, equipo y mobiliarios.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
92.-Cuenta con registros de mantenimiento general de cada área del establecimiento.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

## Anexo 5: Matriz FODA

Factores Internos	Factores Externos
<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> Inexistencia de estándares de calidad</p> <p><b>D2:</b> Elevado tiempo de espera</p> <p><b>D3:</b> Servicio no personalizado</p> <p><b>D4:</b> Limitados espacios en el parqueadero</p> <p><b>D5:</b> Alta rotación de personal</p> <p><b>D6:</b> Falta de protocolos de servicio</p> <p><b>D7:</b> Falta de políticas para el manejo de quejas</p> <p><b>D8:</b> Deficiente organización del personal</p> <p><b>D9:</b> Falta de supervisores</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Incremento de turismo de compras en la frontera norte</p> <p><b>O2:</b> Acceso a tecnología por parte de los clientes y el establecimiento</p> <p><b>O3:</b> Implementación de principios sostenibles y de responsabilidad social empresarial</p> <p><b>O4:</b> Alto tránsito fronterizo</p> <p><b>O5:</b> Escases de restaurantes con un buen servicio</p> <p><b>O6:</b> Servicio a domicilio</p> <p><b>O7:</b> Nichos de mercado por descubrir</p> <p><b>O8:</b> Inexistencia de restaurantes que posean una certificación reconocida en la provincia de Carchi</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> Posicionamiento en el mercado</p> <p><b>F2:</b> Alto porcentaje de clientes frecuentes</p> <p><b>F3:</b> Infraestructura moderna</p> <p><b>F4:</b> Precios asequibles</p> <p><b>F5:</b> Materia prima de excelente calidad</p> <p><b>F6:</b> Buena calidad de los alimentos</p> <p><b>F7:</b> Equipamiento adecuado</p> <p><b>F8:</b> Ubicación favorable</p> <p><b>F9:</b> Innovación</p> <p><b>F10:</b> Iniciativas de responsabilidad social</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1:</b> Fluctuaciones de la moneda</p> <p><b>A2:</b> Conflictos políticos</p> <p><b>A3:</b> Crisis económica en la frontera norte de país</p> <p><b>A4:</b> Competencia en crecimiento</p> <p><b>A5:</b> Precios elevados de materia prima</p> <p><b>A6:</b> Falta de personal capacitado</p> <p><b>A7:</b> Incremento de restaurantes en Ipiales-Colombia</p> <p><b>A8:</b> Regulaciones y legislaciones cambiantes</p> <p><b>A9:</b> Precios bajos por competencia desleal</p>

## Anexo 6: Fotos del establecimiento

Salón de eventos Emperador



Fachada del restaurante



Planta baja del restaurante



Gastronomía

