



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO PARA EL  
RESTAURANTE LAS ALITAS DEL CADILLAC, SUCURSAL ELOY ALFARO

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

Profesor Guía:

PhD MBA BA MIH FHEA Pedro Longart

Autora:

Lina María Daza Álvarez

Año

2017

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

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

---

Pedro Longart PhD MBA BA (Hons) MIH FHEA

XDA335231

## **DECLARACIÓN DE LOS PROFESORES CORRECTORES**

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

---

Walter Ocaña Msc  
1716003940

---

Caroline Frey Msc  
0910874759

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que he citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución respeté las disposiciones legales que protegen los derecho de autor vigentes”.

---

Lina María Daza Álvarez  
Pasaporte número: 082915

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios que es quien permite y gobierna mi vida, a mi familia que es mi motor y motivo, a mis profesores y guías durante todo este trayecto y a mis amigos, sobre todo a mi amiga insolente alias Mishelus Sensei E.A. Los amo infinitamente.

## **DEDICATORIA**

Con todo el amor del mundo Diego Mauricio Daza Caycedo, Gloria Consuelo Álvarez García, Damián Mauricio Daza Álvarez, Paola Consuelo Daza Álvarez.

Samuel, Abril.

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo principal desarrollar un plan de mejora de calidad para el restaurante "Las Alitas del Cadillac", sucursal Eloy Alfaro, ubicado en la ciudad de Quito, Ecuador. La propuesta busca establecer procesos específicos según las diferentes áreas que involucran al servicio, en las cuales se hallaron ciertas falencias y errores recurrentes que disminuyen la calidad del servicio general del establecimiento.

En el estudio se realiza una contextualización de la actualidad del proyecto, basándose en el marco teórico del tópico de calidad de servicio. Igualmente, se realiza un análisis situacional en el cual se analizan los procesos existentes, su efectividad y se plantean mejoras e inclusiones de nuevos procesos; se proponen nuevas mejoras mediante el planteamiento de objetivos y una nueva política de calidad empresarial y el establecimientos de estándares, los cuales pueden ser medidos, analizados y mejorados permanentemente, se promueve la inclusión de capacitaciones, cursos y charlas para todo el personal y se delimita el presupuesto anual de dichas actividades.

Gracias a los resultados de investigación obtenidos durante el desarrollo de este proyecto, se logra identificar los más relevantes problemas y se plantean posibles soluciones a casos de incidentes críticos en el servicio.

Finalmente, se esbozan conclusiones y recomendaciones, los cuales son dirigidos de manera específica a la directiva del establecimiento, mediante los cuales si son puestos en práctica de manera constante se obtendrán resultados positivos en la mejora de la calidad del servicio de la empresa.

## **ABSTRACT**

This project has the purpose of developing a quality improvement plan for the restaurant “Las Alitas del Cadillac” (Eloy Alfaro Branch) located in Quito, Ecuador. This plan looks into specific processes, related to various areas of service delivery. In these areas, a number of service issues and problems were identified. These issues were found to affect the quality of the service provided. The author of this project conducted herself an investigation by conducting interviews with the management, questionnaires to consumers, secondary research and non- participant observation.

The Project also delves into the existing restaurant situation, and is underpinned by a theoretical framework mainly on the topic of service quality. The existing situation is analysed by investigating the current practices and processes and their effectiveness. This led to proposing improvements and including new processes or modifying existing ones. Likewise, a new quality policy is proposed which includes a number of items such as quality standards. These standards are constantly monitored, underpinned by a continuous improvement philosophy. The proposal also details activities to be undertaken such as training courses with a schedule of activities and a budget.

On the other hand, the findings revealed relevant problems and by looking into critical incidents a number of solutions were also proposed.

Finally, a number of conclusions and recommendations are outlined and submitted to the management of the organization. It is estimated that implementing these proposals will drive continuous improvement and will enhance customer satisfaction leading up to greater profitability for “Alitas del Cadillac”.



# ÍNDICE

Introducción .....	1
Objetivos .....	2
Objetivo general .....	2
Objetivos específicos .....	2
Metodología .....	2
Justificación .....	2
Capítulo I. Marco teórico .....	4
Capítulo II. Análisis de la situación actual.....	9
2.1 Caracterización de la empresa .....	9
2.1.1 Localización .....	9
2.1.2 Capacidad instalada .....	9
2.1.3 Misión, visión y objetivos empresariales .....	10
2.1.4 Estructura organizacional .....	11
2.1.5 Ventaja competitiva.....	12
2.2 Análisis de la perspectiva del cliente .....	14
2.2.1 Perfil del cliente del establecimiento .....	14
2.2.2 Breve análisis de las expectativas del cliente .....	17
Capítulo III. Análisis de procesos – Mapa de procesos actual .....	19
3.1 Identificación de la situación actual .....	19
3.1.1 Identificación de las áreas de análisis.....	19
3.1.2 Descripción de los procesos de servicio por el área .....	19
3.1.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones .....	20
3.2 Evaluación y problematización.....	21
3.2.1 FODA.....	21
3.2.2 FODA cruzado .....	22

Capítulo IV. Propuesta de mejora – Planificación de mejoras.....	24
4.1 Planeamiento de objetivos y política de calidad de la empresa .....	24
4.1.1 Política de calidad.....	24
4.1.2 Objetivos de la calidad.....	24
4.2 Definición de metas/indicadores de calidad .....	25
4.3 Comunicación interna.....	26
4.4 Mapa de procesos optimizados.....	27
4.5 Estrategia de medición, análisis y mejora .....	27
Capítulo V. Propuesta de intervención .....	29
5.1 Estrategias de intervención.....	29
5.1.1 Manual de calidad.....	29
5.1.2 Propuesta de formación y capacitación .....	31
5.2 Presupuesto de intervención .....	32
5.3 Cronograma de intervención .....	35
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	39
Referencias .....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Servicios ofertados por el restaurante Las Alitas del Cadillac.....	10
Tabla 2. Funciones específicas actuales por área del restaurante Las Alitas del Cadillac .....	11
Tabla 3. Ventaja competitiva del restaurante Las Alitas del Cadillac .....	13
Tabla 4. Perfil del cliente .....	14
Tabla 5. Lista de incidentes críticos y posibles errores .....	20
Tabla 6. Matriz FODA.....	21
Tabla 7. FODA cruzado.....	23
Tabla 8. Funciones específicas por área.....	27
Tabla 9. Índice Manual de calidad del restaurante “Las Alitas del Cadillac” .....	30
Tabla 10. Propuestas de intervención .....	32
Tabla 11. Propuesta de elaboración del Manual de calidad .....	33
Tabla 12. Propuesta de elaboración de estándares, planificación estratégica y blue print actual y optimizado.....	34
Tabla 13. Cronograma de intervención .....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de ubicación Alitas del Cadillac, sucursal Eloy Alfaro .....	9
Figura 2. Organigrama actual del restaurante Las Alitas del Cadillac .....	11
Figura 3. Género de los encuestados .....	15
Figura 4. Rango de edad.....	15
Figura 5. Compañía.....	16
Figura 6. Nivel de estudios.....	16
Figura 7. Recomendaciones por parte de los clientes.....	17
Figura 8. Relación precio/calidad .....	18
Figura 9. Recomendación y visitas al establecimiento .....	18
Figura 10. Organigrama optimizado .....	26

## Introducción

El Restaurante “Alitas del Cadillac”, es un establecimiento de alimentos y bebidas, en el cual como plato principal se encuentran alitas de pollo que se ofrecen con diferentes tipos de salsas entre las cuales están: Jack Daniel’s, picantes, semi- picantes, mora, tamarindo, maracuyá, BBQ y tradicionales, entre otros platos considerados como comida rápida (hamburguesas, papas fritas, nachos, ensaladas) y bebidas varias sin alcohol y también de coctelería (Entrevista 001, 2015). El restaurante se encuentra ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito sobre una de las avenidas principales de la misma como lo es la Av. Eloy Alfaro.

La idea de abrir un restaurante como lo es Alitas del Cadillac se dio entre un grupo de amigos, los cuales no sentían satisfacción al momento de ir a un establecimiento por este plato en específico. Empezaron a visitar los diferentes restaurantes que ofrecían alitas, y llegaron a una falencia en común, el sabor y el producto como tal. Dando esto, surgió la idea ya estable y realizaron un estudio de mercado y al obtener los diferentes resultados del mismo, dieron inicio al proyecto, dando como valor diferenciador de los otros restaurantes la calidad del pollo y las variedades de salsas. Decidieron dar una figura de negocio diferente a los demás, en Alitas del Cadillac se busca tener un buen producto y dar diversión a sus clientes. Mantienen el constante lanzamiento de nuevas salsas, nuevos productos y diferentes alianzas estratégicas con otras compañías lo que ha permitido una acogida positiva en el mercado (Entrevista 001, 2015).

En la actualidad, no hay un manual que rija la normativa necesaria para el correcto desempeño de los empleados con los clientes (Entrevista 001, 2015), para que de esta manera el servicio y la calidad de los alimentos sean complemento para mejorar el reconocimiento de la marca. El proyecto consiste en desarrollar un propuesta de mejora en la calidad del servicio para el restaurante, donde en base a diagnósticos del estado de la empresa se den procesos que garanticen el buen servicio por parte de los empleados al consumidor.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan básico de mejoras de calidad enfocado al área de servicio, del restaurante “Alitas del Cadillac”.

### **Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual del restaurante “Alitas del Cadillac”.
- Analizar los procesos actuales del área de servicios del restaurante las “Alitas del Cadillac”.
- Desarrollar una propuesta de mejora de la calidad enfocada en el área servicio para el restaurante.
- Establecer la estructura de la propuesta de mejora para su implementación.

### **Justificación**

El restaurante se está manejando bajo una administración sin estudios en el sector del servicio y sus meseros no poseen conocimientos de tercer nivel, lo que quiere decir que su desarrollo laboral es empírico, por esta razón la calidad del servicio no es estable y la satisfacción del cliente se ve comprometida en algunas oportunidades. Es por esta razón que se ha seleccionado a la marca como tal, sin embargo la Sucursal ubicada en la Av. Eloy Alfaro es el primer restaurante de la marca que fue fundado y además permite facilidad de acceso a la autora del proyecto.

Este proyecto se alinea la objetivo 2, política 2.1 del Plan Nacional Del Buen Vivir que busca “promover y apoyar iniciativas de economía popular y solidaria y MIPYMES mediante mecanismos de asistencia técnica, circuitos económicos, aglomeración de economías familiares, sistemas de comercialización alternativa, fortalecimiento de la capacidad de negociación y acceso a financiamiento, medios de producción, conocimientos y capacidades, acorde a

las potencialidades territoriales” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, 2013).

A su vez, ésta se articula a la línea de investigación de Sociedad, Comunidad y Cultura de la Universidad de las Américas y a la línea de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo que busca la creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad.

### **Metodología**

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron métodos tales como la investigación cualitativa, la cual buscó reunir la mayor cantidad de información de un elemento de mediante todos los medios existentes, exceptuando los métodos numéricos (Niño, 2011). La observación, la cual se dice que “conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes de investigación” (Zabala, 2006, pp. 129), el desarrollo de entrevistas fueron parte fundamental para el proyecto y el correcto desarrollo del mismo, ya que mediante estas herramientas se pudo realizar breves diagnósticos del servicio por parte de los meseros a los clientes. Por otra parte, la investigación cuantitativa es aquella que obtiene los resultados de la información buscada mediante cantidades, mediciones y cálculos. (Niño, 2011). Estas encuestas fueron utilizadas para medir la satisfacción que tienen los clientes con el servicio que están recibiendo actualmente, estas “permiten el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación” (Zabala, 2006, pp. 130), además de las expectativas que tienen a futuro sobre experiencia en el restaurante Las Alitas del Cadillac.

## 1. Capítulo I. Marco teórico

“La calidad es satisfacer o exceder las expectativas del cliente” (Evans & Lindsay, 2008, pp. 17), y se la considera uno de los factores más importantes, pero también difíciles de suplir al momento de ofertar un bien o producto, puesto que ésta está determinada según los conceptos, opiniones y los criterios que cada individuo tenga (Evans & Lindsay, 2008) y, esto varía según la cultura que rija a cada persona, religión, estilo de vida, situación social y económica etc. “La Administración de la Calidad es en la actualidad un concepto propio de la terminología ISO-9001 y es la estrategia que describe el sistema de calidad de una organización” (Palacios, 2012, pp. 7). Lograr abarcar la mayor cantidad posible de perspectivas acerca de la calidad, es una de las maneras más completas de poder apreciar el papel que se necesita que desempeñen las compañías en cada una de las áreas (Pyzdek, 1999).

Los indicadores de la calidad se dividen en dos específicamente: los indicadores objetivos y los indicadores subjetivos. Los primeros son pertenecientes a cada empresa como tal, son propios y varían según cada organización o compañía, estos debe ir de acuerdo al fin que estas tengan respectivamente. Los segundos están basados en la retroalimentación que se obtenga de los clientes, sus quejas, sus sugerencias, sus reclamos su fidelidad a la marca, etc. (Puig-Durán, 2006)

En el libro administración de la calidad, el autor José Palacios menciona que J.M Juran llevó a cabo algunos seminarios, en los cuales se hacía énfasis en que la calidad era necesaria como una herramienta fundamental para la administración (Palacios, 2012), en este punto se ve cómo la misma empieza ya a tomar fuerza y participación en las empresas y sobre todo en cómo los consumidores daban inicio a un nuevo comportamiento, a catalogar los bienes y servicios según su país de procedencia y la compañía fabricante; es por esta razón que las décadas de 1950 hasta aproximadamente la década de 1980, ésta empieza a crear niveles más altos de competitividad dado a que los clientes buscaban que sus productos, además de estar a un precio justo, funcionaran de la manera adecuada (Evans & Lindsay, 2008).



“Independientemente del periodo o del contexto en el que se examine la calidad, el concepto ha tenido múltiples definiciones, más o menos confusas y, se ha empleado para describir una gran cantidad de fenómenos” (Reeves & Bednar, 1994)

Como se menciona anteriormente, la calidad tiene muchas perspectivas y puntos de vista, entre los cuales se la podría calificar: por su valor, como excelencia, como ajuste a las especificaciones y, como respuesta a las expectativas que todos los clientes y posibles clientes puedan tener (García, 2001).

La calidad como valor, se refiere al valor no monetario que cada persona como consumidor tiene del bien o producto que ha demandado o desea demandar, además relaciona el precio al nivel de calidad que este tenga, es decir que un producto que posee un precio más bajo tendrá de manera proporcional una menor calidad y viceversa, sin embargo al tener un precio más bajo es posible abarcar un mercado mucho más amplio (García, 2001). En este caso aplica nuevamente la perspectiva, puesto que para muchos consumidores, la calidad es poder adquirir un producto a bajo precio (Reeves & Bednar, 1994). Sin embargo al momento de realizar cualquier tipo de producción es recomendable ir en búsqueda de una equidad entre el valor que este ofrezca a los clientes y el precio al cual se está ofertando.

Al ir un poco más allá, se encuentra a la calidad como excelencia, esto hace hincapié en no solo a la perspectiva de un grupo selecto de consumidores sino a una gran masa satisfecha por la obtención de un bien o producto. Esto quiere decir que la compañía productora, para poder alcanzar los mejores resultados, ha realizado todos los procesos con su máximo esfuerzo y, es por esta misma razón que en muchos de los casos el precio con el cual los productos salen a la venta son elevados, lo que quiere decir que no todas las personas tiene la posibilidad de adquirirlos (García, 2001).

Para las empresas resulta más factible cuando se concentran en suplir las necesidades de un segmento de mercado en específico, que compartan en

cierto punto algunas de las características que hagan similar su perspectiva de la calidad, por esta razón, también es posible referirse a la calidad como ajuste a las especificaciones. En este punto la empresa puede conseguir superar y satisfacer las necesidades de los clientes más concretamente, puesto que conoce a profundidad cuáles son sus necesidades y de qué manera esperan que estas sean cubiertas (García, 2001).

Cuando se habla de la calidad como respuesta a las expectativas de los clientes, se entiende que se engloban todo lo mencionado previamente, sin embargo en esta calificación se ve a la calidad como la respuesta al uso que cada cliente necesita de un producto o servicio en específico (García, 2001). Este punto de vista de calidad, se enfoca de manera principal en cuáles son los deseos y las necesidades que el cliente como tal tiene y, en la forma más directa de satisfacer estas necesidades, al ser los consumidores quienes dictaminan el nivel de calidad de un bien, producto o servicio, esta perspectiva se destaca y tiene ventaja sobre las otras (García, 2001).

Por otra parte, se deben conocer las diferencias que existen entre la calidad de un servicio y la calidad de un bien o de un producto, ya que la calidad de un producto se mide en su utilidad y funcionalidad, mientras que al momento de considerar la calidad de un servicio, aspectos como la presentación de la persona que está dando el servicio, el trato al cliente, el nivel y la claridad en la comunicación, son factores primordiales al momento de que un cliente determina el nivel de calidad del servicio que está recibiendo y, por el cual está dando a cambio un valor monetario, incluso esto puede definir si el cliente vuelva a consumir un servicio o desista de la marca que se lo proveyó (Puig-Durán, 2006).

Al llamado servicio puro, lo caracterizan cuatro factores principales: la intangibilidad, la caducidad, inseparabilidad y la heterogeneidad (Ishikawa, 2006, pp. 58 – 60).

Esto significa que el servicio como tal es posible calificarlo una vez realizada la compra del mismo y no antes puesto que es necesario vivirlo, además de que

los servicios, a diferencia de la venta de un producto no pueden estar en espera de cliente en una bodega (García, 2001) por ejemplo “una noche de hotel, o un asiento de avión no vendido caduca y entonces es irrecuperable” (García, 2001, pp. 22).

Por otra parte, la producción del servicio inicia al instante en el que se empieza a dar el consumo del mismo por parte del cliente, lo que indica que no hay posibilidad de corrección de servicio y, que al momento que se cometa un error en dicha prestación el cliente lo notará de manera inmediata (García, 2001).

La percepción de la calidad de la prestación de un servicio, como ya se ha mencionado depende de cada uno los clientes, sin embargo, otro factor importante por mencionar es que esta también puede variar según el estado anímico que el consumidor y el empleado tengan en el momento de recibir y prestar su servicio respectivamente y, si es que alguno ha tenido algún problema o inconveniente, dado que esto direccionará la interrelación Proveedor de servicio – cliente (Cooper, Fletcher, Gilbert, & Wanhill, 1993).

El servicio que se presta en los restaurantes varía según el tipo de establecimiento como por ejemplo un hotel, un hospital, etc. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la calidad es un factor que debe mantenerse de manera continua sin importar el establecimiento que este sea. En un restaurante, el hecho de que el consumidor reciba su comida no es suficiente para garantizar que el servicio fue completo o de calidad, ya que la entrega como tal del producto, que en este caso sería la orden realizada, es solo parte del servicio que el cliente debe recibir (Araluce, 2001).

En este tipo de servicio se deben incluir todas aquellas actividades que sean necesarias para que las necesidades y expectativas de los clientes sean cubiertas y mejor aún superadas y, el valor de los clientes ante el servicio y la marca que están consumiendo sea estable o mayor en cada visita (Araluce, 2001).

La calidad en los restaurantes se encuentra basada en la correcta comunicación y relación que tengan las áreas de la cocina y del salón como tal

y de conocer específicamente cuales son las tareas de cada área; esto permite que la solución a cualquier problema que se presente sea más rápida y eficaz y, a su vez busca evitarlos (Araluce, 2001).

Con relación a todo lo revisado anteriormente se llega a la conclusión de que la política de calidad será un factor que generará beneficios al restaurante las Alitas de el Cadillac pues se enfocará de manera primordial en identificar cuáles son los deseos y las necesidades de los clientes, y, en la forma más óptima para satisfacer las mismas. Se debe prestar principal atención al hecho de que son los clientes quienes determinan si la calidad de un producto o servicio, destaca o tiene ventaja sobre otras. Al direccionar este trabajo de titulación a la calidad en el servicio se debe tomar en cuenta que existen ciertos aspectos trascendentales como la presentación de la persona de servicio, la atención proporcionada al cliente, el nivel y la claridad en la comunicación. A su vez, la política de calidad buscará exista una correcta comunicación entre todas las áreas que forman parte del establecimiento.

## 2. Capítulo II. Análisis de la situación actual

En este capítulo se realizó el análisis de la situación actual del restaurante, mediante la caracterización de la empresa, es decir la localización, la capacidad instalada del establecimiento, la misión, visión y objetivos empresariales, la estructura organizacional, ventaja competitiva, perfil, perspectiva y expectativa de los clientes con la finalidad de conocer a detalle esta información para el correcto desarrollo de la totalidad de este trabajo.

### 2.1 Caracterización de la empresa

#### 2.1.1 Localización

Av. Eloy Alfaro N34-94 y Fernando Ayarza



Figura 1. Mapa de ubicación Alitas del Cadillac, sucursal Eloy Alfaro  
Tomado de Google Earth, s.f.

#### 2.1.2 Capacidad instalada

El restaurante Las Alitas del Cadillac la Eloy Alfaro, tiene un aforo de 230 personas, con un horario de atención de 12:30pm a 12:00am los días lunes, martes, miércoles, jueves, viernes y sábados, los días domingo permanece cerrado..

El establecimiento cuenta las instalaciones y recursos para la realización de eventos solicitados bajo previa reservación parte del cliente (Entrevista 002, 2015)

Tabla 1. Servicios ofertados por el restaurante Las Alitas del Cadilla

<b>Alimentos</b>	Menú carta, combo del día
<b>Bebidas</b>	Bebidas con/sin alcohol
<b>Limpieza</b>	Todo el establecimiento
<b>Estacionamiento</b>	Para 5 vehículos

Adaptado de: entrevista 002. Análisis situacional de la empresa realizada al dueño del restaurante, Wilson Escobar en Enero del 2016.

### 2.1.3 Misión, visión y objetivos empresariales

Misión: Brindar al público un servicio de calidad, no solo ofreciendo un buen producto sino también dando una excelente atención, en un restaurante acorde con las expectativas del cliente, moderno y acogedor, por un buen precio, constituyéndonos así en una fuente de trabajo atractiva, que ayude al sustento de varias familias (Entrevista 002, 2016).

Visión: Dominar el mercado Ecuatoriano, a través de la satisfacción del cliente, llegando a ser la cadena de restaurantes más exitosa en nuestra especialidad "Classic American Bar", conquistando el mercado nacional e insertándonos a través de nuestras franquicias en el mercado internacional, posicionarnos entre los mejores a nivel mundial (Entrevista 002, 2016).

#### Objetivos Empresariales:

- Alcanzar una rentabilidad del 38% de manera mensual.
- Generar 12 plazas a nivel Quito (Pichincha) en el año 2016
- Superar el medio millón de ventas en el año 2016.
- Aumentar la eficiencia en la productividad en un 30% en lo que queda del año.
- Ser una de las cinco marcas que lideren el mercado de comida rápida en el 2017.

Ser una marca que los demandantes reconozcan por su variedad de productos.

Incrementar la productividad.

Alcanzar un mayor alcance a nivel nacional (4 provincias más en Ecuador.)

Crear nuevos diseños para un mejor reconocimiento de la marca.

Generar la mejor línea grafica para estar posicionado en la mente del consumidor, siendo líderes en promociones y precios (Entrevista 002, 2016).

#### 2.1.4 Estructura organizacional

El restaurante Las Alitas del Cadillac tiene una conformación estructural de cinco áreas:

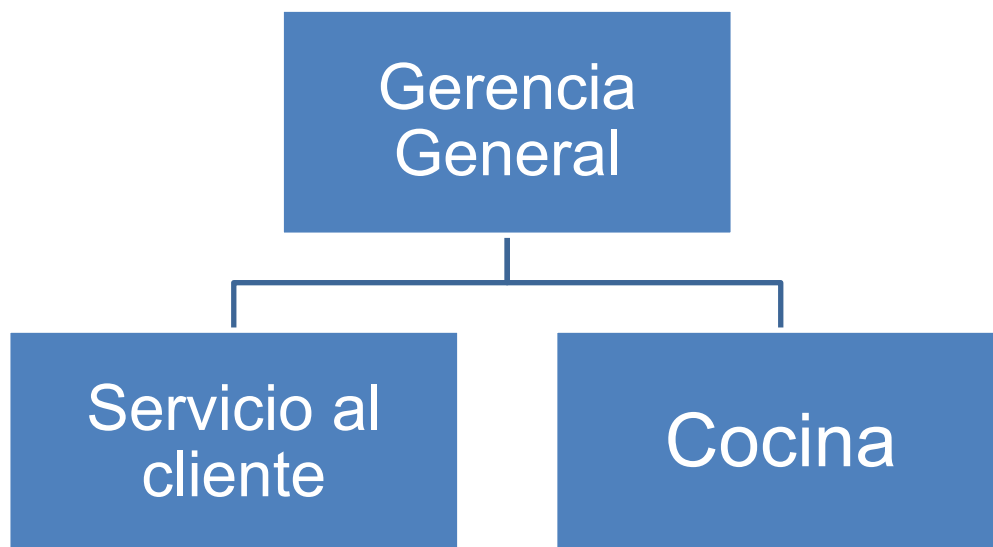


Figura 2. Organigrama actual del restaurante Las Alitas del Cadillac

Tabla 2. Funciones específicas actuales por área del restaurante Las Alitas del Cadillac

<b>Gerencia General</b>	Designación de tareas al personal
	Apertura y cierre del local
	Supervisión de caja
<b>Servicio al cliente</b>	Preparación del salón antes del servicio
	Toma y despacho de los pedidos
	Limpieza de las mesas y del establecimiento en general
<b>Cocina</b>	Elaboración de mise in place
	Elaboración de alimentos y bebidas con/sin alcohol
	Despacho de pedidos
	Limpieza de utensilios, vajilla y cristalería del área de alimentos y bebidas
	Limpieza del área de alimentos y bebidas
	Requisición de materia prima
	Despacho de bebidas

### 2.1.5 Ventaja competitiva

Para medir la ventaja competitiva que tiene el restaurante Las Alitas del Cadillac se tomará en cuenta el producto, el precio, la plaza y la promoción del mismo en comparación a cuatro establecimientos de similares características.



Tabla 3. Ventaja competitiva del restaurante Las Alitas del Cadillac

<b>Establecimiento /Características</b>	<b>Alitas del Cadillac</b>	<b>Ala Brava</b>	<b>Movi wings</b>	<b>Champions Wings</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Producto</b>					
Alitas de pollo	F	F	F	F	VP
Variedad de sabores	F	F	F	F	VP
Agilidad de entrega	D	D	D	D	CN
Presentación	F	D	D	F	CP
Servicio	D	D	F	F	CN
<b>Precio</b>					
Precio de venta al público	F	F	F	D	VP
Pago con tarjetas de crédito	F	F	F	F	VP
<b>Plaza</b>					
Horario de atención	F	D	D	D	Ventaja competitiva
Adecuación del establecimiento	F	F	D	F	CP
Higiene	F	F	D	F	CP
Parqueaderos	D	D	D	F	CP
Seguridad	F	F	F	F	VP
<b>Promoción</b>					
Combos diarios	F	D	D	D	Ventaja competitiva
Promociones fechas especiales	F	F	F	F	VP

Adaptado de: las páginas web de los establecimientos del restaurante Las Alitas del Cadillac, Ala Brava, Movie Wing, Champions Wings.

Dónde: VP: ventaja común positiva

CP: característica común positiva

CN: característica común negativa

Según la tabla de la ventaja competitiva se observa que la diferenciación sobre las otras compañías es la implementación de diferentes promociones diarias; por otra parte, los horarios también son diferenciadores, puesto que ninguno de los otros negocios tiene cubrimiento de la hora del almuerzo y únicamente

abren a partir de las 17 horas. La mejora del tiempo de entrega de las órdenes diferenciaría a las Alitas del Cadillac de sus competidores lo cual sería el resultado de una oportunidad.

## 2.2 Análisis de la perspectiva del cliente

Para la obtención del perfil y la expectativa cliente se realizaron 20 encuestas, estas se fueron realizadas a clientes de forma aleatoria el momento de finalizar el consumo en el restaurante al momento de realizar el pago, es decir cuando ya el consumidor había pasado por todo el proceso de servicio incluyendo facturación.

Las encuestas fueron realizadas en 4 diferentes días, es decir que cada día se realizaban 5 encuestas y cada una de las encuestas se las realizaba de manera individual a diferentes mesas, lo que significa que por día cinco mesas eran encuestadas. En el Anexo B. se encuentra el formato de la encuesta empleada.

### 2.2.1 Perfil del cliente del establecimiento

Tabla 4. Perfil del cliente

<b>Género</b>	Hombres
<b>Edad</b>	23 – 32
<b>Compañía</b>	Amigos – pareja
<b>Educación</b>	Tercer nivel

Para la realización de la tabla anterior se analizaron los resultados obtenidos en las encuestas y, se plasmaron los resultados con los mayores porcentajes.

A continuación la explicación de cada ítem con su gráfico de porcentajes según las respuestas obtenidas.

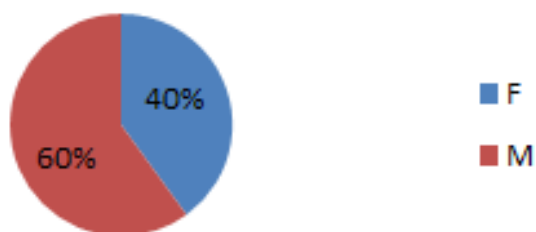


Figura 3. Género de los encuestados

En el género se definió que el 40% de los consumidores son mujeres, sin embargo en el 60% el género máculino predomina, es por esta razon que en la tabla de resumen del perfil del cliente se estableció que la mayoría de los consimudores que visitan al restaurante son hombres.

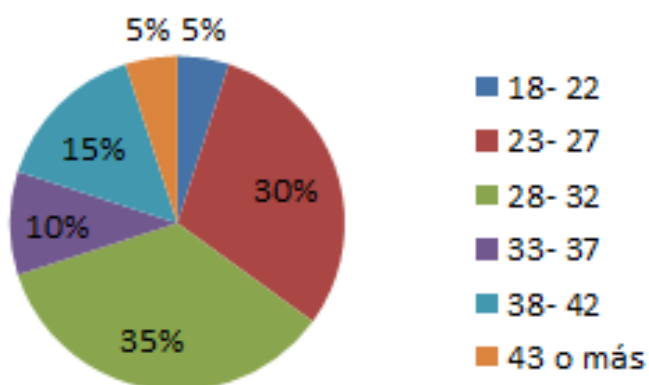


Figura 4. Rango de edad

En la edad, el 30 y 35% pertenecen a los rangos de 23-27 y 28-32, es por esta razón que en la tabla de en el ítem de edad se especificó que los consumidores oscilan entre los 23 y los 32 años de edad.

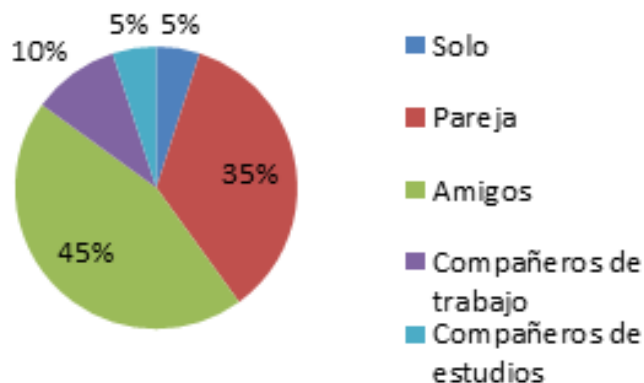


Figura 5. Compañía

Los clientes del restaurante en un 45% realizan sus consumos en compañía de sus amigos, el 35% de los clientes van con su pareja, un 10% van con sus compañeros de trabajo y el 10% restante se dividen en 5% en compañía de compañeros de la universidad y 5% solos; es por esta razón que en la tabla del perfil del cliente se tomó en cuenta a las dos categorías con mayor porcentaje, los cuales son con su pareja y con amigos.

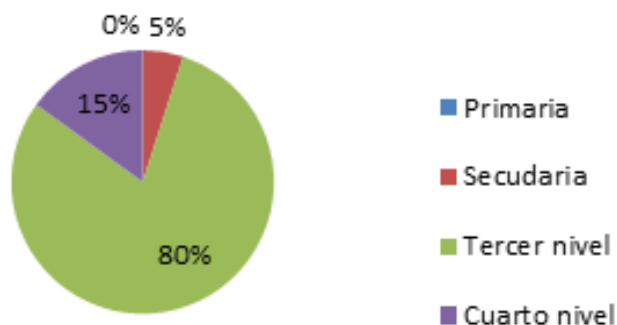


Figura 6. Nivel de estudios

En lo que respecta a la educación el 80% de visitantes poseen educación de tercer nivel, categoría tomada en cuenta en la tabla resumen del perfil del cliente.

### 2.2.2 Breve análisis de las expectativas del cliente

Es importante tomar en cuenta que para la obtención de la expectativa del cliente se incluyó en las encuestas realizadas una pregunta abierta, dónde se les solicitaba a los consumidores que añadieran sus recomendaciones y observaciones, en las respuestas se encontró que de las 20 encuestas realizadas: 6 personas recomendaron mejorar el tiempo de entrega de las bebidas, 5 personas mencionaron que el tiempo de la entrega de la comida no era apropiado, 3 personas sugirieron que los meseros sean profesionales en el área, 3 consumidores solicitaron más parqueaderos y 3 personas recomendaron la contratación de más meseros con la finalidad de mejorar los tiempos del servicio.

A continuación los resultados de las encuestas graficados y en porcentajes:

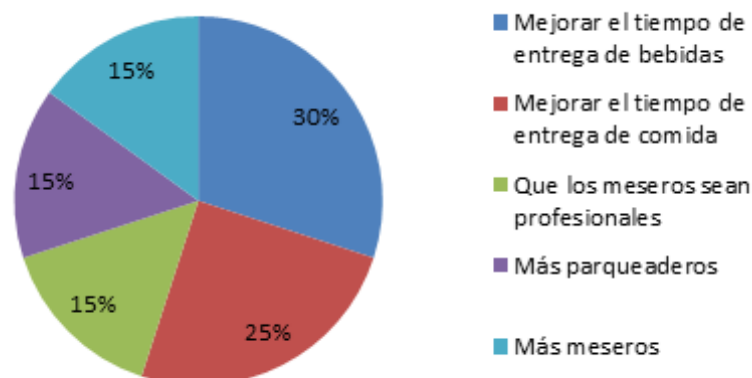


Figura 7. Recomendaciones por parte de los clientes

Por otro lado, la perspectiva que tienen los clientes con relación calidad/precio también fue evaluada en las encuestas realizadas y se encontró que 12 personas consideran que el precio es apropiado, 5 personas seleccionaron la opción de regular y 3 personas de inapropiado, lo que nos lleva concluir que los consumidores en su mayoría están de acuerdo con los precios establecidos en el restaurante y, que los clientes que no lo consideran apropiado es a causa a las falencias de tiempo en el desarrollo del servicio.



Figura 8. Relación precio/calidad

Dentro de las encuestas, a los clientes se les consultó si estarían dispuestos a recomendar al restaurante a sus amigos y conocidos, para lo cual los resultados fueron en un 80% si y en 20% no, sin embargo el 75% de los encuestados ya habían visitado el establecimiento en ocasiones anteriores y solo el 25% lo hacía por primera vez.

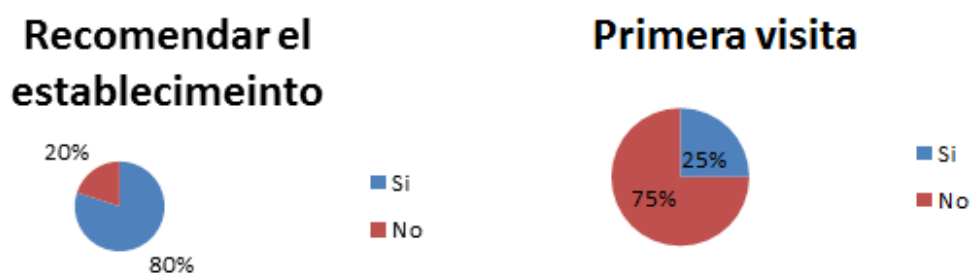


Figura 9. Recomendación y visitas al establecimiento

### **3. Capítulo III. Análisis de procesos – Mapa de procesos actual**

#### **3.1 Identificación de la situación actual**

El restaurante las alitas del Cadillac La Eloy Alfaro cuenta con tres áreas importantes, las cuales son: administración, cocina y servicio, sin embargo se analizará únicamente el área del servicio.

##### **3.1.1 Identificación de las áreas de análisis**

Área de servicio: el personal perteneciente a esta área deberán encargarse de la preparación del salón y la limpieza del mismo antes de dar apertura al público en general, son los encargados del contacto directo con los clientes, de la bienvenida, la despedida y de conseguir que la estadía del comensal sea agradable. La toma de la orden y la entrega de los pedidos de la comida y bebidas.

##### **3.1.2 Descripción de los procesos de servicio por el área**

El restaurante Las alitas del Cadillac no contaba con un flujograma, sin embargo se ha realizado uno en base al desarrollo de las actividades que conlleva la prestación de servicio al cliente, el mismo se puede observar en el Anexo C.

### 3.1.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

Tabla 5. Lista de incidentes críticos y posibles errores

<b>Errores</b>	<b>Posibles errores</b>
No existe hoja de reserva	No existe seguimiento a las reservas
No hay seguimiento a las mesas durante el servicio	El personal no tiene capacitación en el área de servicio
No hay un rango de tiempo establecido para el despacho de alimentos y bebidas	No hay protocolo de despedida
No hay un rango de tiempo establecido para el proceso de pago y facturación	No hay protocolo de reservas vía telefónica
No existe una evaluación al servicio del restaurante por parte del cliente	No hay protocolo de reserva vía web
No existe fluidez entre el personal durante el servicio	No hay protocolo de bienvenida
No existe rapidez de respuesta ante las necesidades de los clientes	No se respeta el orden de entrega de las comandas en cocina por parte de los meseros

Adaptado de: Entrevista 003. Incidentes críticos. Realizada al dueño del restaurante, Wilson Escobar en febrero del 2016, en conjunto a la observación del desarrollo de los procesos actuales realizados en el transcurso del servicio.

Para la disminución de los errores y posibles errores se sugiere la implementación de un manual de calidad, en el cual estén establecidos los procesos que deban seguirse por parte de los empleados del establecimiento de manera específica para cada actividad que deba llevarse a cabo para lograr el correcto desempeño del servicio. En el manual deberá incluirse la aplicación de estándares y planificación estratégica para el cumplimiento de los mismos.



Es necesario establecerse objetivos específicos y políticas de calidad interna para el establecimiento, además de esto definir metas con sus respectivos medidores de calidad, mediante los cuales se confirme el correcto logro de las mismas. A su vez se considera importante desarrollar capacitaciones periódicas a los empleados con el fin de disminuir la posibilidad de incidentes o errores y mejorar los niveles de calidad en la prestación del servicio.

### 3.2 Evaluación y problematización

#### 3.2.1 FODA

El análisis FODA es considerado una herramienta utilizada en la administración que busca determinar los componentes internos y externos de cualquier empresa, de esta manera es posible analizar las fortalezas (factor interno), oportunidades (factor externo), debilidades (factor interno), y amenazas (factor externo) que refleja de manera directa la realidad estratégica en la que se encuentre la empresa (Ponce, 2007)

Tabla 6. Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
F1: Gran posicionamiento en el mercado debido a alto número de sucursales en Quito, Guayaquil, Ambato y Sto. Domingo	O1: Realización de eventos turísticos en la ciudad
F2: Los precios son asequibles por los consumidores	O2: Certificación de calidad por Quito Turismo
F3: Horarios de atención al cliente extensos	O3: Certificación de calidad por Trip Advisor
F4: 15 años de experiencia como marca en el mercado	O4: Eventos deportivos de importancia a nivel mundial
F5: Página web completa del restaurante	O5: Ubicación estratégica en el sector centro - norte de la ciudad de Quito
F6: Transición de eventos deportivos en vivo mediante la contratación de servicio	O6: el internet como medio masivo para promoción del restaurante

por cable	
F7: servicio de WiFi ilimitado para sus clientes	O7: beneficios al implementar políticas de calidad para el servicio del restaurante
F8: Promociones y combos diarios	O8: Capacitaciones periódicas por parte del ministerio de turismo
F9: Ambientación única	
F10: Menú de gran variedad	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1: No existe manual de procesos	A1: aumento de la crisis económica actual, lo que ocasione que los clientes dejen de frecuentar el establecimiento
D2: No hay una política de calidad definida	A2: Restaurantes con una oferta gastronómica similar próximos al establecimiento
D3: El personal de servicio no es profesional	A3: inseguridad en las zonas aledañas al restaurante a altas horas de la noche
D4: No existe un área de fumadores	A4: Consumidores con niveles de exigencia cada vez más altos
D5: No existe otro medio de promoción más que la web para el establecimiento	A5: Altos niveles de ruido al estar ubicado sobre una avenida principal
D6: No existen áreas verdes	A6: No existen parqueaderos públicos en las zonas cercanas al restaurante
D7: No existe servicio a domicilio directo	
D8: No están determinados los valores empresariales	
D9: No hay métodos físicos para la calificación de la satisfacción de los clientes	
D10: No existen parqueaderos del establecimiento suficientes para cubrir el número de consumidores	

### 3.2.2 FODA cruzado

Una vez realizado el FODA el paso siguiente es la elaboración del FODA cruzado, el cual consiste en desarrollar la definición de estrategias combinando

al FODA entre sí, es decir las fortalezas con las oportunidades, las debilidades con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas y las debilidades con las amenazas (Talancón, 2007).

Tabla 7. FODA cruzado

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Implementar combos o promociones especiales según el evento deportivo donde el cliente intervenga en su consumo según sus preferencias relacionadas al evento (F8,O4)	1. Alcanzar los estándares de calidad necesarios para la obtención de la certificación de calidad por parte del Ministerio de Turismo mediante la aplicación de un manual de procesos (D1, O2)
2. Crear cupones digitales en los diferentes medios de promoción en la web, los cuales representen beneficios para los clientes al momento del consumo (F2, O6)	2. Incluir las capacitaciones desarrolladas por el Ministerio de Turismo para personal no profesional (D3,O8)
3. Según temporadas incluir en el menú platos representativos de los eventos turísticos y culturales más importantes que se lleven a cabo en la ciudad (F10, O1)	
<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Implementar el "pasaporte Cadillac" el cual consiste en ir sellando las visitas que se realicen en el establecimiento con un premio por fidelización después de cierto número de sellos (F1,A2)	1. Implementar una encuesta que sea aplicada al final del consumo de los clientes donde estos puedan calificar la calidad de los alimentos y de servicio con el fin de mantener los estándares de calidad adecuados (D9,A4)
2. En fechas de días especiales, como día de la mujer, día del padre, día de la madre, feriados, entre otros promocionar horarios extendidos que permitan a los clientes disfrutar más tiempo en el establecimiento (F3,A4)	2. Capacitar al personal de servicio para que este se encuentra en la capacidad de dar a conocer al cliente todas las promociones, combos, productos que se ofertan en el restaurante con la finalidad de que el cliente deguste variadamente el menú (D5,A2)

En la Tabla del FODA cruzado se encuentran las estrategias obtenidas de la combinación de los factores internos y externos que delimitan a la empresa como tal.

## **4. Capítulo IV. Propuesta de mejora – Planificación de mejoras**

### **4.1 Planeamiento de objetivos y política de calidad de la empresa**

#### **4.1.1 Política de calidad**

La política de calidad de una organización es el conjunto de reglas y ordenanzas establecidas con la finalidad de garantizar la satisfacción de las expectativas de los clientes (Puig, 2006).

Encaminar siempre al restaurante “Las Alitas del Cadillac” a la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la superación de las expectativas de los mismos, aplicando un modelo de calidad y mejora continua, en el cual se incluyen procesos fijos, motivando al personal con capacitaciones permanentes, lo que conllevará al compromiso con la compañía por parte de los clientes internos. Además, buscando ser una empresa inclusiva con la sociedad, abriendo plazas laborales para el sector y manteniendo una responsabilidad constante sobre la importancia del cuidado ambiental.

#### **4.1.2 Objetivos de la calidad**

Es importante tener en cuenta que los objetivos de la calidad deben ser establecidos en base a la política de calidad de la empresa, con la finalidad de que estos tengan concordancia y sean dirigidos al mismo fin.

- **Personal:**
  - Implementar un programa continuo de capacitación al talento humano.
  - Llevar a cabo una vez al año una integración de los clientes internos con la finalidad de afianzar relaciones laborales y desarrollar mayores niveles de trabajo en equipo.
- **Establecimiento:**
  - Desarrollar un manual de calidad donde se encuentre la planificación estratégica de la empresa, el mapa de procesos donde se encuentre detallada cada una de las actividades

necesarias en el servicio al cliente y, la política de calidad así como los objetivos de la misma.

- **Cliente:**
  - Desarrollar mecanismos para la valoración del nivel de satisfacción del cliente y motivar a evaluar los niveles de servicio y la calidad de los alimentos que consumió en el restaurante con la finalidad mejoras futuras.

#### **4.2 Definición de metas/indicadores de calidad**

- **Personal:**
  - Realizar al menos una capacitación y una integración para el personal de servicio hasta culminar el año 2016 y, en el 2017 realizar dos capacitaciones y una integración.
  - A inicios del 2017, realizar retroalimentación al personal, de manera individual y entre compañeros, en los cuales se descubrirán las principales falencias y las posibles soluciones a las mismas.
- **Establecimiento:**
  - Hasta finalizar el año 2016 desarrollar un manual de calidad con procesos específicos para cada área y ponerlo en práctica de manera cotidiana con cada servicio del establecimiento.
  - Para mediados del 2017, cumplir con los requisitos necesarios para la obtención de certificaciones de calidad que garanticen la misma en el restaurante.
- **Cliente:**
  - De manera mensual tabular las encuestas recibidas por parte de los clientes e identificar los errores recurrentes y plantear posibles soluciones
  - Crear beneficios para clientes fieles en estímulo a sus sugerencias y recomendaciones, a partir del año 2017 una vez cada 6 meses.

- Plantear planes de contingencia y de rápida respuesta ante las quejas y los problemas que se presenten durante el servicio de manera inmediata.

### 4.3 Comunicación interna

La comunicación de una empresa es fundamental para todos los clientes internos que la misma tiene, pues la forma en la que el personal obtiene la información real de la situación de la compañía, se identifica de manera oportuna las falencias y estas pueden ser corregidas (Senlle & Vilar, 1996)

Para el desarrollo de la comunicación interna se ha considerado necesario preservar un organigrama organizacional basado en jerarquías.

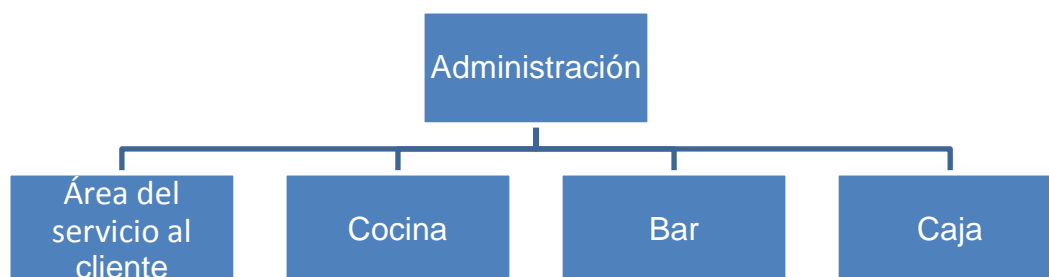


Figura 10. Organigrama optimizado

En la tabla siguiente se especifican las funciones que se deben llevar a cabo en cada una de las áreas. Esto permitirá que el servicio en general se desarrolle de una manera más organizada, es decir de mayor calidad.

Tabla 8. Funciones específica por área

<b>Administración</b>	Designación de tareas al personal
	Apertura y cierre del local
	Supervisión de caja
<b>Servicio al cliente</b>	Preparación del salón antes del servicio
	Toma y despacho de los pedidos
	Limpieza de las mesas y del establecimiento en general
<b>Cocina</b>	Elaboración de mise in place
	Elaboración de alimentos
	Despacho de pedidos
	Limpieza de utensilios de cocina incluido vajilla
	Limpieza del área de cocina
	Requisición de materia prima
<b>Bar</b>	Elaboración de mise in place para bebidas y cócteles
	Elaboración de bebidas con/sin alcohol
	Despacho de bebidas
	Lavado y secado de vasos, tazas y copas
	Limpieza del área de bar
<b>Caja</b>	Cobro de cuentas

#### 4.4. Mapa de procesos optimizados

El mapa de procesos se encuentra en el Anexo 4

#### 4.5 Estrategia de medición, análisis y mejora

Para estrategia de medición, análisis y mejora, es necesaria la utilización de diferentes tipos de herramientas que nos permitan cuantificar los resultados que se estén obteniendo en el restaurante, en lo que respecta a reservas, número de visitantes por servicio, satisfacción del cliente, desempeño del

personal, con la finalidad de controlar de manera más específica cada una de las áreas del servicio.

- **Lista de Chequeo:**

En esta lista se encuentran las diferentes actividades que deben llevarse a cabo de manera previa a dar inicio a cada servicio, en la misma se encuentran además el estado de la actividad (Realizado – No realizado) la hora en la que se desarrolló la actividad y el encargado de la misma.

- **Ficha de reservas:**

En la ficha de reservas se encuentran los datos del cliente que realizó la reserva, el número de personas que visitarán el establecimiento, fecha, hora y observaciones específicas como: alergias, preferencias entre otras.

- **Formato estimado para la recolección de datos y detección de errores en tiempos de servicio:**

Este formato es únicamente de uso administrativo, puesto que se evalúan los tiempos de cada mesa de manera puntual desde la llegada de los clientes hasta el momento en el que los mismo terminan su consumo y se retiran del establecimiento, esta ficha se utilizará para la detección de errores con la finalidad de dar soluciones a los mismos.

- **Encuesta de satisfacción al cliente**

Esta encuesta es específicamente para medir la satisfacción del consumidor, esta consta de 4 preguntas cerradas y una abierta donde se mide el nivel de complacencia de las necesidades del cliente en: servicio, calidad de alimentos y bebidas, ambientación, precios y recomendaciones.

Todos los ítems mencionados anteriormente se encuentran en Anexos E, F, G, H.



## **5. Capítulo V. Propuesta de intervención**

### **5.1 Estrategias de intervención**

Para el desarrollo de las estrategias de intervención se han tomado en cuenta la elaboración de un manual de calidad, una propuesta de formación y capacitación para los clientes internos del establecimiento, un presupuesto de intervención donde se incluyan los costos de la elaboración del manual de calidad y la propuesta de formación y finalmente un cronograma de intervención donde se especificarán las actividades puntuales a realizarse con sus respectivas fechas.

#### **5.1.1 Manual de calidad**

El manual de calidad del restaurante Las Alitas del Cadillac se ha elaborado en dos etapas. En la primera etapa constan las generalidades de la empresa, las cuales son la presentación del manual, la introducción, los objetivos por los cuales el manual ha sido desarrollado, los aspectos generales y la forma en la cual el manual debe ser aplicado. La segunda parte del manual está compuesta por la caracterización de la empresa, la gestión de la calidad, los criterios de sostenibilidad, la biografía y los anexos.

Tabla 9. Índice Manual de calidad del restaurante “Las Alitas del Cadillac”

**Parte I: Generalidades**

1. Presentación
2. Introducción
3. Objetivos
4. Aspectos generales
5. Aplicación del manual

**Parte II: El manual de calidad**

1. Caracterización de la empresa
2. Gestión de la calidad
  - 2.1 Política de calidad de la empresa
  - 2.2 Criterios de calidad con relación a las diferentes etapas del servicio
    - 2.2.1 Primera Etapa: La Reserva
      - A. La comunicación telefónica
      - B. El contrato del servicio
    - 2.2.2 Segunda Etapa: El Recibimiento al Cliente
      - A. Bienvenida y ubicación a los clientes:
    - 2.2.3 Tercera Etapa: Uso del Servicio por Parte del Cliente
      - A. Condiciones óptimas de un restaurante
      - B. Montaje del restaurante
      - C. Mise en place o montaje de mesas
      - D. La carta
      - E. El pedido
      - F. Pedido y elaboración del plato
      - G. Presentación y consumo del plato
      - H. Atención por parte del personal. Pedido de la bebida
      - J. Uso de los servicios higiénicos
    - 2.2.4 Cuarta Etapa: El Pago del Servicio
      - A. Manejo de Quejas y Malestares
    - 2.2.5 Quinta Etapa: La Despedida al Cliente
    - 2.2.6 Sexta Etapa: Manejo Documentario y Reportes
    - 2.2.7 Sétima Etapa: Seguimiento a la Calidad del Servicio
  3. Criterios de sostenibilidad
    - 3.1 Aspecto ambiental
    - 3.2 Aspecto sociocultural
    - 3.3 Aspecto económico
    - 3.4 Recomendaciones
4. Bibliografía
5. Anexos

**Nota:** El índice de contenidos anterior, fue una adaptación del Manual de Calidad Turística para Restaurantes del Cuzco-Perú, el mismo fue seleccionado como base de este índice de contenidos gracias a que después del estudio de diferentes manuales de calidad de restauración este fue considerado el más completo, y con los componentes necesarios para que la implementación del mismo conlleve al establecimiento a la mejora del servicio que se presenta actualmente. Abarca aspectos importantes como lo son las generalidades del manual, la caracterización de la empresa, la gestión de la calidad del servicio según sus diferentes etapas, y criterios de sostenibilidad que incluyen ámbitos medioambientales, socioculturales, económicos y además de esto recomendaciones, lo que hace que sea un índice de contenidos que satisface las necesidades actuales del restaurante para lograr incrementar los niveles de calidad del servicio.

### **5.1.2 Propuesta de formación y capacitación**

Los empleados del restaurante Las Alitas del Cadillac al transcurso de todo el año serán partícipes de diferentes tipos de cursos, charlas y evaluaciones que permitirán que todo el personal se encuentre con los conocimientos y las herramientas necesarias para que el funcionamiento general del establecimiento se de manera correcta y sea destacado de la competencia por sus altos niveles de calidad. Para la definición de la propuesta de formación y capacitación más apropiada se han tomado en cuenta puntos que se consideran de importancia para lograr brindar a los clientes un servicio de calidad.

- **Servicio al cliente**

Es importante que los empleados del restaurante tengan conocimientos acerca de los parámetros y los protocolos que deben existir para dar un apropiado servicio al cliente, de esta manera las posibilidades de cometer errores se aminoran.

- **Primeros auxilios**

Al ser el restaurante Las Alitas del Cadillac un establecimiento de alimentos y bebidas es de suma importancia que en caso de presentarse una emergencia con alguno de los clientes, el personal pueda reaccionar de manera inmediata con la aplicación de primeros auxilios adecuadamente.

- **Curso de oratoria**

Una adecuada comunicación es indispensable para lograr un servicio al cliente de calidad, el curso de oratoria permite que los empleados se expresen apropiadamente y con profesionalismo.

- **Charla motivacional**

Las charlas motivacionales son importantes para procurar un ambiente laboral sano y armonioso, esto permite que el desarrollo ser servicio sea más agradable entre los clientes internos.

## 5.2 Presupuesto de intervención

El presupuesto de intervención contiene 3 propuestas principales, las cuales están enumeradas en la tabla 10, en conjunto al valor de cada una de las propuestas y el valor total del presupuesto de intervención.

Tabla 10. Propuestas de intervención

Propuesta	Detalle	Valor Total
1.	Elaboración de un manual de calidad	\$936,15
2.	Elaboración de estándares y planificación estratégica con desarrollo de un mapa de procesos actual y uno optimizado	\$3.360,00
3.	Capacitaciones para el personal	\$1.608,45
Total		\$5.904,60

Las tablas 11, 12, 13 especifican de manera detallada cada una de las propuestas y sus respectivos valores, en las mismas se encuentran 2 cotizaciones con el objetivo de tener más de una opción de aplicación.

En la tabla 11 se encuentra el presupuesto necesario para la elaboración del manual de calidad, con la finalidad de tener un documento escrito donde se encuentren los parámetros necesarios que deben seguirse para lograr dar a los consumidores un servicio de calidad.

Tabla 11. Propuesta de elaboración del Manual de calidad

Propuesta 1. Elaboración Manual de Calidad			
Cotización 1	Javier Albuja - Asesor de calidad CONQUITO		
Cantidad	Actividad	Valor unitario	Valor total
1	Consultor experto en calidad	\$525,00	\$525
1	Diseño del manual	\$303,45	\$303,45
3	Impresión del manual	\$27,15	\$81,45
Total			\$909,90
Cotización 2	Dennis Gavilanes - Asesor de calidad SMARTLED		
Cantidad	Actividad	Valor unitario	Valor total
1	Consultor experto en calidad	\$577,50	\$577,50
1	Diseño del manual	\$303,45	\$303,45
3	Impresión del manual	\$27,15	\$81,45
Total			\$962,40
Costo total promedio			\$936,15

**Nota:** los valores reflejados en la tabla 11 son obtenidos de la entrevista realizada al asesor de calidad de CONQUITO y al asesor de la calidad SMARTLED en lo que respecta al desarrollo del manual como tal. Los valores de diseño e impresión del manual se obtuvieron de la diseñadora gráfica Johanna Campoverde.

La tabla 12 especifica los valores específicos para la propuesta de elaboración de estándares, la planificación estratégica y el desarrollo de mapa de procesos actual y optimizado.

Tabla 12. Propuesta de elaboración de estándares, planificación estratégica y blue print actual y optimizado

Propuesta 2. Elaboración de estándares y planificación estratégica con desarrollo de un mapa de procesos actual y optimizado			
Cotización 1	Javier Albuja - Asesor de calidad CONQUITO		
Cantidad	Actividad	Valor unitario	Valor total
1	Elaboración de estándares y procedimientos	\$2.100,00	\$2.100,00
1	Desarrollo de planificación estratégica	\$472,50	\$472,50
1	Desarrollo de mapa de procesos actual y optimizado	\$1.260,00	\$1.260,00
Total			\$3.832,50
Cotización 2	Dennis Gavilanes - Asesor de calidad SMARTLED		
Cantidad	Actividad	Valor unitario	Valor total
1	Elaboración de estándares y procedimientos	\$1.575,00	\$1.575,00
1	Desarrollo de planificación estratégica	\$525,00	\$525,00
1	Desarrollo de mapa de procesos actual y optimizado	\$787,50	\$787,50
Total			\$2.887,50
Costo total promedio			\$3.360,00

**Nota:** los valores reflejados en la tabla 12 son obtenidos de la entrevista realizada al asesor de calidad de CONQUITO y al asesor de la calidad SMARTLED en lo que respecta a la elaboración de estándares y procedimientos, el desarrollo de planificación estratégica y el desarrollo de mapas de procesos actual de la empresa y el optimizado.

La tabla 13, contiene el nombre de la entidad que dicta la capacitación, el nombre del curso, el número de empleados los cuales llevarán a cabo los cursos, la duración en horas y en días, el valor unitario y el valor total de cada uno y el promedio total.

Tabla 13. Propuesta de capacitación del personal

Propuesta 3. Capacitación al personal						
Empresa	Curso	Empleados	Horas	Días	Valor unitario	Valor total
Ministerio de Turismo	Mesero polivalente (servicio al cliente)	10	60	20	\$0,00	\$ -
SECAP	Atención y servicio al cliente	10	30	15	\$70	\$ 700,00
SECAP	Primeros auxilios	10	60	20	\$85	\$ 850,00
Escuela de bomberos	Primeros auxilios	10	20	10	\$45	\$ 450,00
ECCO escuela de oratoria	Oratoria para servicio al cliente	10	12	4	\$55	\$ 550,00
Corporación ecuatoriana educativa Nueva Acrópolis	Oratoria para servicio al cliente	10	20	4	\$66,69	\$ 666,90
Total promedio						\$1.608,45

**Nota:** Para cada una de las propuestas se han tomado en cuenta dos entidades que dicten la capacitación/curso. Los datos como duración y valor unitario se obtuvieron vía telefónica.

### 5.3 Cronograma de intervención

A continuación, en la tabla 14 se encuentra detallado el tiempo de trabajo requerido para llevar a cabo la implementación del plan de mejora de calidad. Se ha definido adecuado dividirlo en cuatro trimestres.

En el primer trimestre se hará la entrega del manual de calidad al administrador, luego de ser aprobado por el mismo se pondrá una copia a disposición de todo el personal. Se revisará con el equipo de trabajo la política, los objetivos y las metas establecidas; así como los estándares y procedimientos a implementarse. Las charlas motivacionales será una capacitación que se llevará a cabo durante todos los trimestres con el fin de que el administrador pueda evaluar cómo se está desarrollando el ambiente interno del establecimiento.

En el segundo trimestre, se mantendrá un período para que el personal se adapte a los nuevos estándares y, a los cambios realizados. A su vez, a partir de este periodo se espera se lleve a cabo la primera capacitación externa.





## **Conclusiones y recomendaciones**

### Conclusiones

Con el fin de poder tener un mayor conocimiento sobre la importancia de la calidad en la industria se desarrolló un análisis bibliográfico con el fin de llevar a cabo el marco teórico, del cual se pudo concluir que a la calidad se la puede definir por su valor, su excelencia, los ajustes a las especificaciones o por la respuesta que proporcione a las expectativas de los clientes. Por otro lado, es necesario que entienda que la percepción de la calidad varía de persona a persona, no obstante, si la empresa se concentra en suplir las necesidades de un segmento de mercado específico, se podrá superar y satisfacer los requerimientos de los clientes más concretamente. Al momento de enfocarnos en la calidad de un servicio se toma en consideración aspectos como la presentación de la persona, la atención que proporciona al cliente, el nivel y la claridad de su comunicación, es así que si se manejan todos estos aspectos de una forma adecuada se tendrá como producto final a un cliente satisfecho.

Después de realizar entrevistas al dueño del establecimiento, analizar a la competencia y realizar un sondeo de opinión por medio de la aplicación de encuestas se pudieron definir algunos aspectos. La ventaja competitiva del establecimiento se basa en sus horarios de atención, es decir, al hecho de que atiendan en las horas del almuerzo y, a los combos diarios en los cuales según el día se aplican promociones. Por otro lado, con relación al perfil del cliente estos son mayormente hombres con una edad entre 23 y 32 años, su educación es de tercer nivel y asisten al restaurante acompañados por amigos o pareja. Dentro de las recomendaciones primordiales estaba que se mejore el tiempo de entrega de bebidas y comida, así como la atención por parte del personal.

Posteriormente, para que sea posible identificar de la manera más precisa las falencias y errores que se estaban cometiendo se llevó a cabo el mapa de procesos actual y optimizado con el cual se identificaron los incidentes críticos que estaban perjudicando de manera directa la percepción de la calidad del

servicio de los clientes y conjunto con esto la fidelización de los mismos. Es así que después de analizar los mapas de procesos se vio la necesidad de desarrollar un manual de calidad el cual definirá los procesos que deban seguirse por parte de los empleados de manera específica. Adicionalmente, se estableció importante el desarrollo de la política y objetivos de calidad, así como un plan de capacitaciones periódicas, con esto se buscó disminuir la posibilidad de incidentes y errores y, se mejoró los niveles de calidad en la prestación del servicio. Por otro lado, por medio del uso de la matriz FODA y la posterior aplicación del FODA cruzado se definieron las estrategias prioritarias que buscaron disminuir las debilidades y amenazas presentes en el restaurante.

En lo que respecta a la política de calidad esta se enfoca principalmente en la satisfacción de las necesidades y superación de las expectativas de los clientes por medio del desarrollo de un manual de calidad, un plan de capacitaciones permanentes y mantener una operación con un cuidado medioambiental permanente. Para lograr la factibilidad de la política de calidad se establecieron ciertos objetivos enfocados a tres temas primordiales: al personal con relación a planes de capacitación constante, al establecimiento con el desarrollo y puesta en marcha del manual de calidad y, al cliente por medio de la aplicación y tabulación de encuestas. Con relación a las estrategias de medición, análisis y mejora que servirán para revisar que los planes de calidad se estén llevando a cabo efectivamente se planteó el uso de una lista de chequeo, ficha de reserva, formato estimado para la recolección de datos y detección de errores en tiempos de servicio y la encuesta de satisfacción del cliente.

Finalmente, en lo que respeta al presupuesto destinado para la implementación del plan de mejora de calidad se obtuvieron algunos proveedores con el objetivo de que el administrador opte por el que vaya más acorde a su conveniencia. Algunos de los apartados que se cotizaron para ser llevados a cabo ya fueron desarrollados en la elaboración del presente trabajo como es el mapa de procesos actual y optimizado.

## Recomendaciones

Se le recomienda a la administración la aplicación de la política de calidad, sus objetivos y, las estrategias de medición, análisis y mejora lo cual se encontrará junto en el manual de calidad. Con esto se llevará un control más exhaustivo de los empleados y las actividades que tenga cada uno de estos asignado, con el fin de supervisar de manera constante el cumplimiento de los nuevos procesos establecidos, garantizando así una mejora representativa en la calidad del servicio y mayores niveles de satisfacción del cliente.

A su vez, es necesario que se identifique la importancia del cliente interno para el restaurante, es por esta razón que se sugiere al administrador se lleve a cabo el plan de capacitación al personal, pues un personal motivado proporciona un mejor servicio y esto es un aspecto fundamental en un establecimiento de restauración.

Con relación a las recomendaciones proporcionadas por los clientes en el sondeo de opinión sugiere prestar atención y mejorar los tiempos de entrega de bebidas y alimentos.

Finalmente, es importante que la administración lleve una revisión de las encuestas y los resultados obtenidos en las mismas, de las quejas, las recomendaciones y, un breve reporte de los incidentes críticos de manera física, para que de esta manera sea posible realizar informes, debatir falencias y errores recurrentes con el personal, llegando con esto a obtener mejoras y correcciones de una manera más práctica en un menor tiempo. Toda esta información debe ser ordenada de forma cronológica con el objetivo de supervisar los avances que se vayan presentando con el paso del tiempo.

## REFERENCIAS

- Araluce, M. (2001). Empresas de restauración alimentaria, un sistema de gestión global. México: Díaz de Santos.
- Cadillac, A. d. (2015). Alitas d'l Cadillac. Obtenido de Alitas d'l Cadillac: [www.alitasdelcadillac.com](http://www.alitasdelcadillac.com)
- CEIBAL. (2012). CEIBAL Contenidos áreas conocimiento mat estadística población y muestra. [http://www.ceibal.edu.uy/contenidos/areas\\_conocimiento/mat/estadistica/poblacin\\_y\\_muestra.html](http://www.ceibal.edu.uy/contenidos/areas_conocimiento/mat/estadistica/poblacin_y_muestra.html)
- Cerda, H. (1997). La Investigación Total. Bogotá: El magisterio.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S. (1993). Tourism principles and practice. Inglaterra: Longman grup.
- Creadess. (2012). Creadess.: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Entrevista 001. (2015). Wilson Escobar propietario del Restaurante Las Alitas del Cadillac. Entrevistadora: Lina María Daza, 16/12/2015
- Entrevista 002. (2016). Wilson Escobar propietario del Restaurante Las Alitas del Cadillac. Entrevistadora: Lina María Daza, 05/01/2016
- Entrevista 002. (2016). Wilson Escobar propietario del Restaurante Las Alitas del Cadillac. Entrevistadora: Lina María Daza, 03/02/2016
- Entrevista 004. (2016). Javier Albuja Asesor de Calidad de CONQUITO. Entrevistadora: Lina María Daza, 02/08/2016
- Entrevista 005. (2016). Dennis Gavilanes Asesor de Calidad de la empresa SMARTLED. Entrevistadora: Lina María Daza, 18/08/2016
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). Administración y control de la calidad. México: Cengage Learning.
- García, E. (2001). Calidad de servicio en hoteles de sol y playa. España: Síntesis.
- Ishikawa, K. (2006). Qué es el control total de calidad? Bogotá: Editorial Norma.

- Local, N. (15 de 05 de 2016). Nexo Local. Recuperado el 20 de enero del 2016 de: <http://guano.nexocal.com.ec/p10902502-franquicia-alitas-del-cadillac-restautante>
- Ministerio de Salud. (2015). Ministerio de salud de Perú. Recuperado <http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/DiagramaDeGantt.pdf>
- Niño, V. (2011). Metodología de la Investigación. Bogotá: Ediciones de la U.
- Palacios, J. (2012). Administración de la Calidad. México: Trillas.
- Ponce Talancón, H. (junio 2007). Consejo Nacional Para la Enseñanza e Investigación en Psicología CNEIP.ORG. Obtenido de CNEIP.ORG: [http://cniep.org/documentos/revista/CNIPE\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cniep.org/documentos/revista/CNIPE_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- Puig, J. (2006) Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración. Madrid: Díaz de Santos
- Pyzdek, T. (1999). Preventing Hospital Falls. Quality Digests. Inglaterra: Longman grup.
- Reeves, J. & Bednar. A (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. Boston: Jones and Barlett Publishers.
- Salkind, N. (1998). Métodos de Investigación. México DF.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Senlle, A., & Vilar, J. (1996). ISO 9000 en empresas de servicios. Barcelona, España: Ediciones 2000 S.A
- Servicio Ecuatoriano Capacitación Profesional. (2016). Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. Obtenido de Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional <http://www.secap.gob.ec/index.php/component/content/article/132-secapvirtual/1730-secapvirtual.htm>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013). Plan Nacional Del Buen Vivir 2013 - 2017. Quito: Senplades.

## **ANEXOS**

## Anexo A: Entrevistas

- Entrevista 1: Introducción al restaurante Las Alitas del Cadillac.

¿Cuál es la oferta gastronómica del restaurante Las Alitas del Cadillac?

- Básicamente comida rápida, su plato principal son las alas de pollo que se venden con diferentes salsas: Jack Daniel's, picantes, semi-picantes, mora, tamarindo, maracuyá, BBQ y tradicionales. En el menú también hay hamburguesas, papas fritas, nachos, un par de ensaladas y claro, bebidas con y sin alcohol.

¿Cómo surge la idea de constituir el negocio?

- Con un grupo de amigos amábamos las alitas de pollo y no había un lugar que se dedicara exclusivamente a esto, en los restaurantes que ya las vendían tenían pocas opciones en los sabores y, no eran muy buenas la verdad. Ya con la idea del restaurante de alitas en la cabeza, se pensó en un lugar que fuera chévere, diferente, con una linda decoración que hiciera que los clientes estén a gusto y siempre vuelvan.

¿Se realizó un estudio de mercado?

- Sí, se hizo un estudio completo, incluso para saber cuáles salsas tendrían más acogida y dónde era mejor poner el local.

¿Posee el establecimiento un manual en el cual se encuentren las políticas de servicio del restaurante al cual puedan regirse los empleados?

- No, la verdad nunca se pensó en eso. Considero que si sería bueno tener uno ahora que lo mencionas.

- Entrevista 2: Análisis situacional de la empresa.

¿Qué horario tiene el restaurante?

- El restaurante está abierto de lunes a sábados de 12:30pm a 12:00am, los domingos no se abre.

¿Qué aforo tiene el establecimiento?

- 230 personas aproximadamente, a veces más o menos según como estén acomodadas las mesas, esto varía entre los servicios normales o cuando algún cliente reserva para hacer un evento en específico.

¿Qué oferta en general el establecimiento?

- Alimentos en un menú ya establecido y diferentes combos que tenemos diarios, bebidas con y sin alcohol, limpieza permanente a todo el lugar y tenemos estacionamiento para 5 carros.

¿Cuál es la misión, visión y cuáles son los objetivos empresariales?

- Misión: Brindar al público un servicio de calidad, no solo ofreciendo un buen producto sino también dando una excelente atención, en un restaurante acorde con las expectativas del cliente, moderno y acogedor, por un buen precio, constituyéndonos así en una fuente de trabajo atractiva, que ayude al sustento de varias familias
- Visión: Dominar el mercado Ecuatoriano, a través de la satisfacción del cliente, llegando a ser la cadena de restaurantes más exitosa en nuestra especialidad "Classic American Bar", conquistando el mercado nacional e insertándonos a través de nuestras franquicias en el mercado internacional, posicionarnos entre los mejores a nivel mundial.

Objetivos Empresariales:

- Alcanzar una rentabilidad del 38% de manera mensual.
- Generar 12 plazas a nivel Quito (Pichincha) en el año 2016
- Superar el medio millón de ventas en el año 2016.
- Aumentar la eficiencia en la productividad en un 30% en lo que queda del año.
- Ser una de las cinco marcas que lideren el mercado de comida rápida en el 2017.



- Ser una marca que los demandantes reconozcan por su variedad de productos.
- Incrementar la productividad.
- Alcanzar un mayor alcance a nivel nacional (4 provincias más en Ecuador.)
- Crear nuevos diseños para un mejor reconocimiento de la marca.
- Generar la mejor línea grafica para estar posicionado en la mente del consumidor, siendo líderes en promociones y precios.

### Entrevista 3: Incidentes críticos

En los establecimientos de restauración se presentan incidentes críticos que perjudican la calidad del servicio. ¿Podrías enumerar algunos incidentes recurrentes que se hayan dado en el restaurante?

- No existe hoja de reserva
- No hay seguimiento a las mesas durante el servicio
- No hay un rango de tiempo establecido para el despacho de alimentos y bebidas
- No hay un rango de tiempo establecido para el proceso de pago y facturación
- No existe una evaluación al servicio del restaurante por parte del cliente
- No existe fluidez entre el personal durante el servicio
- No existe rapidez de respuesta ante las necesidades de los clientes

Anexo B. Encuesta de análisis situacional de la empresa

**1. Sexo:**

F M

**2. Edad:**

18- 22      23- 27      28- 32      33- 37      38- 42      43 o más

**3. Vino en compañía de:**

Solo      Pareja      Amigos  
Compañeros de trabajo      Compañeros de estudios  
estudios

**4. Nivel de Educación:**

Primaria      Secundaria  
Tercer nivel      Cuarto nivel

**5. ¿El tiempo de espera fue adecuado?**

Si No

**6. ¿La calidad de la comida fue de su agrado?**

Si No

**7. ¿La atención prestada por el mesero fue la esperada?**

Si No

**8. En relación Precio/calidad califique al Restaurante Las alitas del Cadillac siento 1 apropiado,2 regular y 3 inapropiado :**

Apropiado      Regular      Inapropiado

**9. ¿Fue la Higiene del restaurante apropiada?**

Si  
mejorar

No

Puede

**10. ¿Es la primera vez que nos visita?**

Si

No

**11. ¿Recomendaría a algún conocido asistir al establecimiento?**

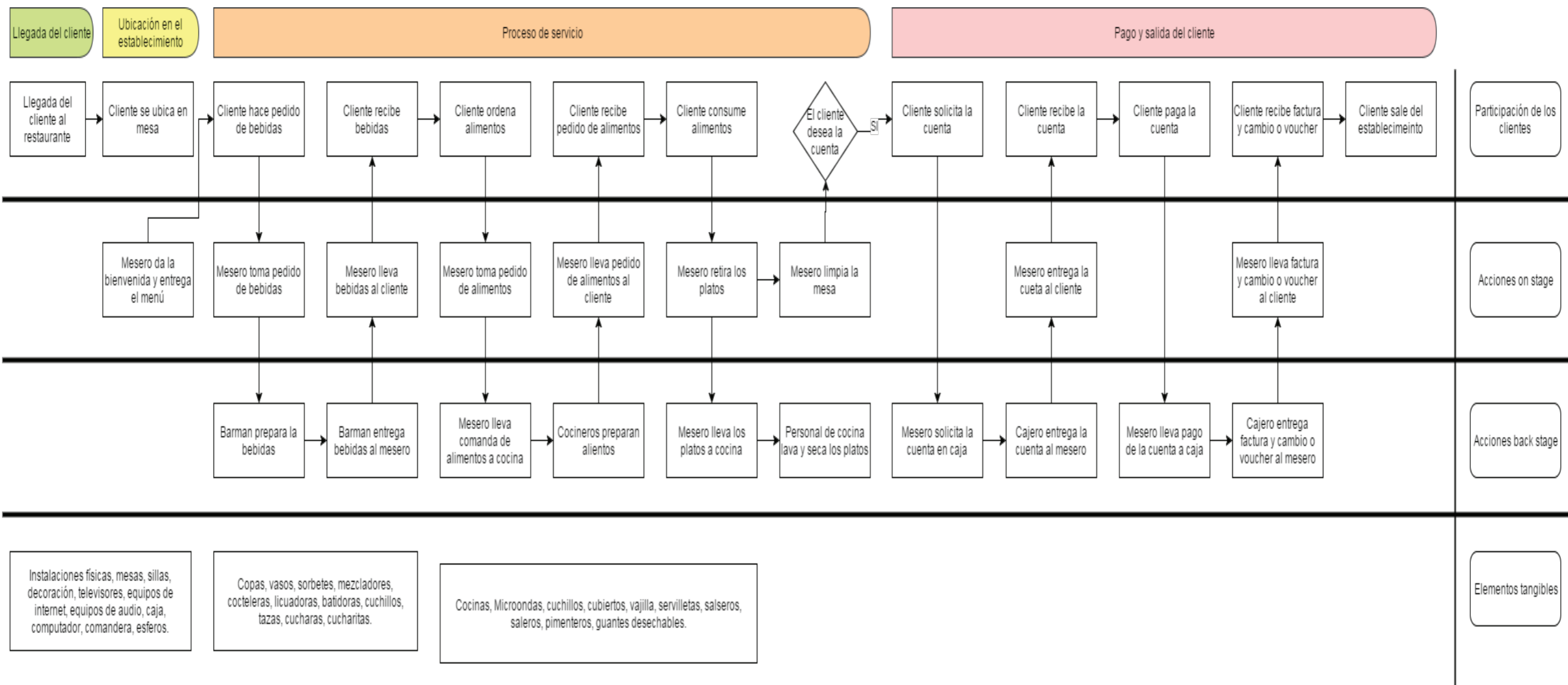
Si

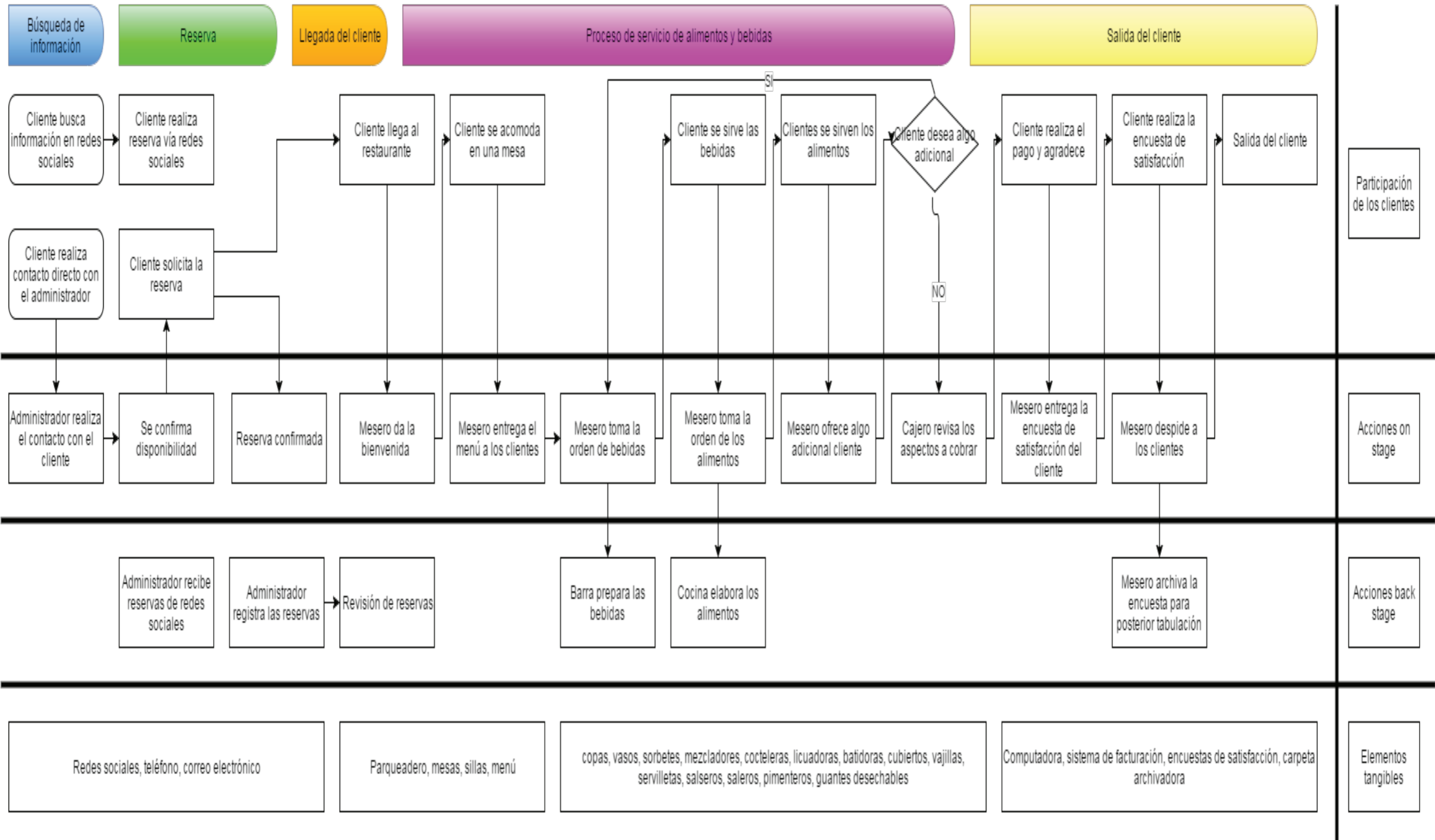
No

**12. Recomendaciones**

Anexo E: Lista de chequeo

Lista de chequeo			
Actividad	Estado	Hora	Encargado
Barrer salón principal			
Trapear salón principal			
Limpiar mesas			
Limpiar Sillas			
Limpiar y llenar frascos de salsas			
Distribuir frascos de salsas			
Distribuir informativos promocional			
Preparar guantes para servicio			
Preparar servilletas para servicio			
Preparar cubiertos para servicio			
Revisión uniforme de personal			
Revisión salón total			







Anexo G: formato estimado para recolección de datos y detección de errores en tiempo de servicio.

Mesa	Tiempo toma de pedido	Tiempo estimado	Varianza	Tiempo entrega bebidas	Tiempo estimado	Varianza	tiempo entrega de alimentos	tiempo control	Tiempo estimado	Varianza	Tiempo cobro	Tiempo Estimado	Varianza
<b>Observaciones</b>													
<b>Análisis</b>													
<b>Mejora Planteada</b>													



Anexo H: Encuesta de satisfacción al cliente

<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
La calidad del servicio fue apropiada		
La calidad de los alimentos y bebidas fue de su satisfacción		
La ambientación del establecimiento fue de su agrado		
Considera usted que los precios son apropiados		
Recomendaciones:		