



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN
Y COCINA PARA LA CAFETERÍA "LA CASTELLANA" EN LA CIUDAD DE
QUITO.

AUTOR

DANIEL ALEJANDRO RUILOVA PÉREZ

AÑO

2017



ESCUELA DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE
PRODUCCIÓN Y COCINA PARA LA CAFETERÍA “LA CASTELLANA” EN LA
CIUDAD DE QUITO.

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

Profesora Guía

Caroline Alice Frey

Autor

Daniel Alejandro Ruilova Pérez

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Caroline Alice Frey

Msc. Business Administration with major in Tourism

C.C. 0910874759

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

Leopoldo Vicuña Agreda

C.C 170748029-7

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.”

Daniel Alejandro Ruilova Pérez

C.C. 171935443-1

AGRADECIMIENTOS

Gracias Melibea y Reinaldo por todo su
cariño, amor y esfuerzo.

DEDICATORIA

Para mi madre, quien con tanto esfuerzo y cariño a estado a mi lado.

RESUMEN

El presente proyecto, tiene como objetivo la mejora de calidad en las áreas de producción y cocina. La investigación parte de la intención de mejorar la presentación de los productos de pastelería y cafetería para garantizar alimentos de calidad.

El marco teórico es desarrollado en el primer capítulo, se comenta acerca de los cuatro etapas de calidad a través de los grandes maestros como lo son Deming y Juran. Más adelante, se ejemplifican modelos de calidad particularmente las normas ISO 9000. Finalmente se describe la importancia de la estandarización de procesos como los son el sistema HACCP y las BPM.

El segundo capítulo trata acerca de la situación actual en el establecimiento, se desarrollan temas como ubicación, aforo, servicios ofertados, misión y visión. Por otro lado, la definición del perfil de cliente y el análisis desde la perspectiva del cliente suponen información realizada a través de una investigación exhaustiva.

El capítulo tres identifica el análisis de procesos actual, es decir la ejecución exacta en producción y cocina en conjunto a una lista de incidentes críticos y las posibles soluciones. Finalmente, la matriz CAME que parte del FODA, crean estrategias de implementación.

La propuesta y la planificación serán realizadas en el capítulo cuatro. Para las áreas de producción y cocina se planteará una política de calidad en base a las HACCP, estableciendo metas y objetivos que se deberán reflejar en el cronograma de intervención. Por añadidura se realizará un mapa de procesos optimizado para así finalmente elaborar el presupuesto final, que incluye la realización del manual de calidad y las capacitaciones.

ABSTRACT

This project aims to improve quality in the areas of production and cooking. The research starts from the intention to improve the presentation of the bakery products and cafeteria to guarantee quality food.

The theoretical framework is developed in the first chapter, comments on the four stages of quality through the great masters such as Deming and Juran. Later, models of quality are exemplified, particularly the ISO 9000 standards. Finally, the importance of standardization of processes such as the HACCP system and the BPM are described.

The second chapter deals with the current situation in the establishment, topics such as location, capacity, services offered, mission and vision are developed. On the other hand, the definition of the customer profile and the analysis from the perspective of the customer suppose information made through a thorough investigation.

Chapter three identifies the current process analysis, i.e. the exact execution in production and cooking together to a list of critical incidents and possible solutions. Finally, the CAME matrix that forms part of the SWOT, creates implementation strategies.

The proposal and the planning will be done in chapter four. For the production and cooking areas, a quality policy based on HACCP will be established, setting goals and objectives that should be reflected in the intervention schedule. In addition, an optimized process map will be made to finally elaborate the final budget, which includes the realization of the quality manual and the training.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	1
Objetivo General:	1
Objetivos Específicos:.....	1
METODOLOGÍA	2
JUSTIFICACIÓN	3
CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO	4
CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	9
2. Descripción de la Organización.....	9
2.1. Aforo	10
2.2. Descripción de los Servicios	10
2.3. Horarios de Atención	10
2.4. Misión, Visión y Objetivos Empresariales	10
2.5. Estructura organizacional.....	11
5.1.2.1. Estructural.....	11
5.1.2.2. Funcional.....	11
2.6. Ventaja competitiva.....	12
2.7. Análisis desde la perspectiva del cliente.....	14
5.1.2.3. Perfil del cliente del establecimiento	15
5.1.2.4. Breve análisis de las expectativas del cliente.....	15
CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS.....	17
3. Identificación de las áreas de análisis/servicio	17
3.1. Mapa y descripción de procesos.....	18
3.2. Problematización (Lista de incidentes críticos)	19
3.3 FODA cruzado y Matriz CAME.....	20
CAPÍTULO IV.- PLANIFICACIÓN DE MEJORA.....	22
4.1. Planteamiento de política de calidad	22
4.2. Planteamiento de objetivos	22

4.3. Planteamiento de metas de calidad de la empresa	23
4.4. Definición de roles y responsabilidades	24
4.5. Mapa de Procesos optimizados, desarrollo y control de procesos.....	26
4.6. Seguimiento, medición, análisis y mejora.....	26
CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	27
5.1. Estrategias de intervención	27
5.1.1. Estructura del manual de calidad.....	27
5.1.2. Propuesta de formación y capacitación	28
5.1.2.5. Propuesta de creación de misión visión y objetivos empresariales	28
5.2. Programación de la intervención	28
5.2.1. Presupuesto de mejoras.....	28
5.2.1.1. Inversión total	29
5.2.1.2. Costo de Elaboración del Manual de calidad.....	29
5.2.1.3. Costo de la implementación del manual	30
5.2.1.4. Costo capacitaciones para el personal	30
5.2.1.5. Presupuesto de Nomina	31
5.2.2. Cronograma de intervención.....	32
Conclusiones.....	33
Recomendaciones.....	34
Referencias	35
ANEXOS	39

Índice de Figuras

Figura 1. Localización de La Castellana.....	9
Figura 2. Organigrama Actual del restaurante NUEMA.....	11
Figura 3. Mapa de ubicación competencia.....	14
Figura 4. Mapa y descripción de procesos actual de la cafetería La Castellana.	18
<i>Figura 5. Reestructuración de Organigrama.</i>	24

Índice de Tablas

Tabla 1. Benchmarking cafetería La Castellana.....	13
Tabla 2. Perfil del Cliente de La Castellana.....	15
Tabla 3. Lista de Incidentes Críticos.	19
Tabla 4. Matriz FODA cafetería La Castellana	20
Tabla 5 Índice Manual de Calidad	27
Tabla 6 Presupuesto de intervención final	29
Tabla 7 Presupuesto manual de calidad	29
Tabla 8. Implementación del manual.....	30
Tabla 9. Capacitaciones personal	30
Tabla 10. Presupuesto de Nomina	31
Tabla 11 Cronograma de intervención cafetería La <i>Castellana</i>	32

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue realizado con la finalidad de diseñar una propuesta de mejora de calidad para las áreas de producción y cocina para la cafetería *La Castellana*. Por tanto, las mencionadas áreas son de carácter crítico para obtener una correcta operación. se plantea la implementación de procesos estandarizados para el desarrollo de la cafetería

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de mejora de calidad en el área de producción y cocina para la cafetería *La Castellana* en la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos:

Analizar la situación actual de la cafetería *La Castellana*.

Analizar los procesos de las áreas de producción y cocina para la cafetería *La Castellana*.

Diseñar una propuesta de mejora para las áreas de objeto de estudio.

Esquematizar estrategias de implementación e intervención que incluya un presupuesto de inversión.

METODOLOGÍA

La metodología de investigación que se emplea en la propuesta de mejora de Calidad en el área de producción y cocina para la cafetería *La Castellana* será basado en un enfoque cualitativo y cuantitativo.

De esta manera, el enfoque cualitativo busca comprender todos los fenómenos que se asocian a los participantes a través de preguntas e hipótesis durante todo el proceso de recolección y análisis de datos (Gómez, 2006, pág.60). Por otro lado, el enfoque cuantitativo tiene un patrón estructurado que busca demostrar si cierta hipótesis es certera, a través de la recolección de datos que se fundamenta en la medición de variables (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En la investigación cuantitativa se utilizan instrumentos de medición de variables, misma que deberá reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad (Hernández Sampieri et al., 2014); de esta manera la utilización de cuestionarios orientarán a los encuestados a responder preguntas específicas que sean necesarias para la investigación (Malhotra, 2008, p.299).

Para la investigación cualitativa, los instrumentos de medición a utilizar son:

- Observación Estructurada: se especifica lo que se va a observar y la forma en que se registrarán las mediciones (Malhotra, 2008, pág. 202).
- Entrevistas: a través de preguntas y respuestas se logra una comunicación y construcción de datos acerca del tema
- Sondeos de opinión: se utilizará el sondeo de opinión, al no poseer una muestra probabilística acerca del número de personas que ingresan a la cafetería mensualmente, es decir, se incluirá un cuestionario que contenga pocas preguntas y donde exista un periodo de entrevista breve (Traugott & Lavrakas, 1997).

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto busca desarrollar una estrategia de estandarización en las áreas de producción y cocina para la cafetería *La Castellana*, ya que estas áreas al ser las más importantes del negocio, no han sido del todo perfeccionadas.

Se buscará que todo producto final cumpla con características idénticas como: sabor, textura, aroma y diseño. Obteniendo así una optimización y control sobre los procesos, sin margen de error y una misma calidad para el consumidor (Renart Cava, 2004)

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

CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO

El concepto de calidad no tiene una fecha exacta de creación, sin embargo, Gregory Bounds, plantea cuatro etapas que han evolucionado a través de los años; etapa de inspección, etapa de control estadístico en procesos, etapa de aseguramiento de calidad y, etapa de administración estratégica por calidad total (Bounds, Yorks, Adams, & Ranney, 1994).

El control de calidad mediante inspección, presenta la importancia de la producción de artículos en serie. Es así como, cada artículo al final de cada línea de producción debe ser apto para el uso establecido (Gutiérrez, 1998). De la misma manera, G.S. Radford, en su libro *The Control of Quality in Manufacturing*, declara que el objetivo consiste en sondear de cerca el trabajo de manera crítica, asegurando así un control de calidad, con la finalidad de detección y solución de posibles errores, a través de instrumentos de medición, por ejemplo: métodos de muestreo (Radford, 1922).

En cuanto al control estadístico de procesos, Walter Shewart plantea métodos de mejora continua y reducción sistemática de variaciones, mediante la utilización de herramientas estadísticas (Vilar Barrio y Delgado Tejada, 2005). Por esta razón, el Dr. William Edward Deming, toma como base los estudios realizados por Walter Shewart y desarrolla su filosofía de mejoras continuas en la calidad de productos y servicios. Es decir, E. Deming, buscaría la disminución de incertidumbre en; diseño, manufactura y procesos (Evans y Lindsay, 2014).

Como consecuencia, se introducen nuevos principios de gestión y productividad en la calidad, tales como; la Teoría de Reacción en Cadena, Los 14 Principios de Deming y las 7 enfermedades mortales de la gerencia, basados en el Sistema de Conocimiento Profundo (Deming, 1989).

Esto dio paso a la tercera etapa, el aseguramiento de la calidad, donde Joseph Moses Juran en su libro *Análisis y Planeación de Calidad*; define el contexto de calidad como: características de un determinado producto que satisface las

necesidades de un cliente. Asimismo el autor, define cliente como: “cualquier persona que se vea afectado por el servicio, producto o el proceso” (Juran, Gryna, Chua, & DeFeo, 2007, p. 12).

La denominada “Trilogía de Juran” y su enfoque en administración de empresa, plantea el desarrollo en una mejora de calidad a través de la planificación y control y no solo el control estadístico en los departamentos de producción (Juran & Godfrey, 1998).

Por último, está la etapa de administración estratégica por calidad total, la cual da énfasis en el mercado y necesidades del consumidor, de modo que, las organizaciones adoptan modelos de excelencia basados en principios de calidad total (Cantú Delgado, 2011).

Esta última etapa de calidad total es considerada la más importante, debido al enfoque que se le da al cliente. Como resultado, surgen competencias de economía en servicios, donde las empresas se plantean la reducción de costes y la satisfacción al cliente, por ende, se busca la implementación de modelos de calidad donde todos los miembros de una organización participen en los procesos (García Ortiz, García Ortiz, & Muela, 2010).

Es así como, los modelos de calidad se caracterizan por certificar a toda organización y asistir a todo tomador decisiones. Todo estándar ha sido desarrollado a partir de autores de calidad quienes conceptualizaron sus modelos, como el modelo ISO 9001 y el modelo de Buenas Prácticas de Manufactura o BPM (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2014).

“La organización ISO, es una organización internacional de Estandarización conformada por diferentes organismos de estandarización nacionales en el mundo” (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010, p. 11). Toda norma que la organización ISO apruebe estará sujeta a revisión constante con el objetivo de responder a las exigencias de los mercados actuales (Foxwell, 2001).

La serie ISO 9000 es un conjunto de normas, que demuestra la estructura de los sistemas de gestión de organizaciones industriales o de servicios, de igual manera establece métodos específicos para puntualizar procesos dentro del sistema. La importancia de la aplicación de las normas ISO 9000 radica en su simplicidad, es decir implementación de herramientas prácticas a las organizaciones para mejorar su desempeño (López Carrizosa, 2008).

La ISO 9001 es una norma enfocada en el aseguramiento de calidad tanto de organizaciones públicas como privadas. Específicamente este modelo se centra en la mejora de calidad de productos y servicios, así como en la satisfacción del cliente (Novelo Rosado, 2002).

La implementación de las normas ISO 9001, generan ciertos beneficios como los son:

- Mejora en la gestión y dirección de la organización.
- Aumenta la productividad en cada proceso que realiza la organización.
- Garantiza que el talento humano, equipos y servicios sean capaces de cumplir con los requisitos que demandan los clientes.
- Es la base para el manejo de un buen sistema de gestión de calidad
- Mejora la rentabilidad.

(López Lemos, 2016)

Por otro lado, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) se aplican en todos los procesos de elaboración y manipulación de alimentos y tienen como objetivo asegurar que los productos sean fabricados en condiciones sanitarias adecuadas, haciendo hincapié en que todo empleado mantenga un nivel apropiado de aseo personal, un buen estado de salud y un correcto comportamiento frente al producto (Lorenzo, 2008, p. 95)

Las Buenas Prácticas de Manufactura, es un instrumento fundamental para la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control. Por tanto, la aplicación del sistema APPCC permite evaluar e identificar riesgos específicos y medidas preventivas para así aplicar sistemas de control, con el

fin de garantizar la inocuidad en los alimentos. Finalmente, se puede garantizar que con la aplicación de este sistema la eliminación de riesgos químicos físicos y biológicos en el producto final (Tablado & Gallego, 2004).

Para la implementación del sistema APPCC, se iniciará con una auditoría planeada y documentada, misma que será comunicada con anterioridad, asimismo, se verificará los aspectos positivos y negativos dando énfasis en la evaluación de puntos críticos de control (Lorenzo, 2008). Con la ejecución del sistema APPCC se pretende:

- Elección de los mejores productos para materia prima desde el punto de vista sanitario, valorando proveedores
- Determinar la estructura de la organización, es decir áreas y jerarquías de toda la empresa
- Convertir la empresa en un sistema eficaz y homogéneo para el control y la inspección sanitaria
- Buscar y eliminar aquellas actividades que no adicionen valor, identificando toda política, reglas y normas dentro de la organización.
- Todo talento humano se examinará con el fin de determinar conocimientos y competencias requeridas para el puesto.
- Examinar las condiciones físicas, geográficas y ambientales de la organización, con la finalidad de determinar si estas ejercen un factor positivo o negativo

(Moreno Quinteros, 2011, p. 35,37; Tablado & Gallego, 2004, p. 4).

Finalmente, la metodología para diseñar e implantar el sistema de las APPCC se basa en la aplicación de una secuencia de 13 puntos, de los cuales los más importantes son:

1. Determinación de los puntos críticos de control (PCC)
2. Establecimiento de límites críticos para cada PCC
3. Establecimiento de un sistema de vigilancia para cada PCC

(Lorenzo, 2008, pág.32).

De igual manera, para complementar el sistema APPCC y las BPM, se utilizará

la denominada receta estándar o fichas técnicas de producción, la cual es un modelo o formato detallado de todos los productos de alimentos y bebidas a preparar, obteniendo previamente el costo-consumo de los productos a vender permitiendo realizar la elaboración culinaria.

La elaboración de una receta estándar garantiza:

- Homogeneidad de todas las presentaciones
- Un proceso de compra más eficiente, ya que se conocen las cantidades exactas
- Un proceso productivo exacto

(Tablado & Gallego, 2004)

Por último, se aplicará un control de existencias o stock, donde el encargado de bodega estará a cargo del correcto almacenamiento y abastecimiento de materia prima. Es así como, se utilizarán fichas o formatos para registrar detalladamente todos los procesos de producción en cocina (Rodríguez Vera, 2012).

Durante todo este proceso de entradas y salidas de materia prima, es necesario implementar métodos de valoración de existencias como lo es el método PEPS/FIFO (primeras entradas, primeras salidas/*first in, first out*) el cual garantiza:

- Frescura en los alimentos
- Las salidas de producto de bodega se valúan a los precios de las primeras entradas hasta agotarlas
- El inventario final está basado en los costos de las compras más reciente (Hernandis, 2011),

CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

2. Descripción de la Organización

En el año 2010 *La Castellana* abre sus puertas al público, la idea nace como un emprendimiento familiar destinado a la elaboración artesanal de panificación y pastelería.

Es importante mencionar que el capital con el que se inició, deriva de una herencia familiar proveniente específicamente de la Sra. Zoila Parra. El capital fue dividido en tres partes iguales, generando tres socios conformado por las hermanas; Melibea, Sandra, y Patricia Pérez. Por tanto, la Señora Melibea Pérez, al ser la mayor, adopta la representación legal de la microempresa.

De igual manera, ninguna de las socias ha tenido experiencia previa dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas. Por el contrario, el local donde se encuentra ubicado la cafetería es arrendado y pertenece a una cuarta hija quien no forma parte del grupo societario (Entrevista 001, M. Pérez, 2017).



Figura 1. Localización de *La Castellana*

Tomado de *Google Maps*, 2017

2.1. Aforo

El aforo de acuerdo a la municipalidad de Quito es de 16 personas, mas *walk in* (servicio para llevar). Cuenta con:

- Tres mesas con capacidad de cuatro personas cada una.
- Dos mesas con capacidad de dos personas para cada una.

2.2. Descripción de los Servicios

De acuerdo a Sandra Pérez, administradora de la cafetería *La Castellana*, menciona que los servicios que ofrece a sus clientes son:

- Panificación
- Pastelería
- Galletería
- Cafetería
- *Coffee break*
- Se hornean pavos en festividades navideñas

(Entrevista 002, S. Pérez, 2017)

2.3. Horarios de Atención

La Castellana está abierto los 363 días del año, a excepción del primero y segundo de enero. En los horarios:

- Lunes a viernes 06h00 – 21h00
- Fines de Semana 07h00 – 20h00
- Feriados: 08h00 – 06h00

2.4. Misión, Visión y Objetivos Empresariales

La Castellana, no cuenta por el momento con misión, visión y objetivos empresariales

2.5. Estructura organizacional

El objetivo del organigrama es informar sobre los puestos de trabajo que se desarrollan en determinada empresa, cada organigrama tiene su propia estructura jerárquica, donde se especifica el puesto y las actividades que se deben desarrollar (Arjona, 2013).

Los organigramas se clasifican en:

- Estructural: representación simple de las unidades bajo las que se estructura una organización.
- Funcional: indica las funciones específicas de cada puesto.

5.1.2.1. Estructural

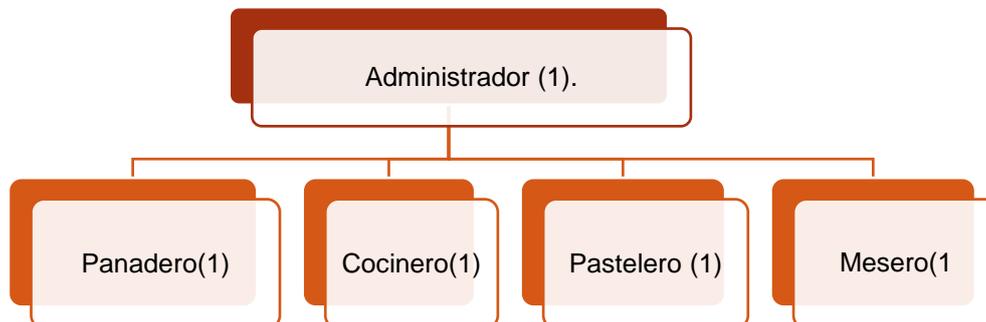


Figura 2. Organigrama Actual del restaurante NUEMA.

Tomado de Gerencia del restaurante NUEMA

5.1.2.2. Funcional

Actualmente dentro de la cafetería *La Castellana*, las funciones para cada puesto de trabajo son:

Administrador: se encarga del presupuesto general y específico para cada área, así mismo supervisa las actividades diarias y los horarios de cada empleado. Maneja la caja, hace pedido y pago de proveedores.

Cocinero: se encarga de recibir el producto de proveedores, realiza preparaciones culinarias fáciles, despacha desayunos y realiza la limpieza del área de cocina.

Pastelero: revisa pedidos para la semana, solicita materiales para producción, Realiza toda la pre-producción de rellenos y salsas, elabora la producción final para la cafetería.

Panadero: solicita materiales para producción, Realiza toda la pre - producción de masas madre, y la elaboración final de panadería.

Mesero: se encarga de atender, tomar pedido y pasar platos a la mesa de los clientes.

2.6. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad única que es adquirida por una empresa, es así como la empresa es colocada en una posición preferencial a la vista de los consumidores y del mercado (Ediciones Díaz de Santos S.A, 1996)

Por otro lado, el benchmarking es un método de análisis donde se redefine el modo de funcionamiento de una empresa. En otras palabras, una estrategia de disminución de riesgo en desarrollo e innovación, ya que una organización puede apoderarse de prácticas ya desarrolladas por otras empresas (50Minutos.es, 2016).

Por esta razón, se presenta el *Benchmarking* competitivo entre empresas que ofertan productos similares, ubicadas dentro de un radio de 5km, se utiliza un cuadro comparativo con el modelo "4P" del marketing mix.

Tabla 1. Benchmarking cafetería La Castellana.

	LA CASTELLANA	CROISSANT	LAS DELICIAS COLOMBIANAS	SWEET AND COFFEE	
Logo					
Dirección	Zoila Ugarte y Cap. Ramón Borja	Víctor Mideros y Cap. Ramón Borja	Eloy Alfaro Y de Los Álamos	Av. Río Amazonas S/N y Avenida El Inca, Primax	
Plaza (Espacio Físico)					
Ubicación	F	F	F	F	P
Parqueadero	F	D	F	F	P
Seguridad	D	D	F	F	N
Limpieza	F	F	F	F	P
Decoración	D	F	D	F	N
Producto Cafetería					
Horarios de Atención	Lun – Vie (06H00 - 21H00) Fin de Semana (07h00 – 20h00)	Lun – Dom (07H00 - 22H00)	Lun – Vie (06H00 - 21H00) Fin de Semana (07h00 – 20h00)	24Hrs	
Cafetería	F	D	F	F	N
Pastelería	F	F	F	F	P
Panadería	F	F	F	D	p
Wifi	F	D	D	F	P
Producto (Desayuno)					
Presentación	D	D	D	F	N
Tamaño y Peso	F	F	F	F	P
Sabor	F	D	D	F	N
Textura	F	F	F	F	P
Precio	F	F	F	F	P
Precio					
Facilidad de Pago	D	D	D	F	P
Homogeneidad precio/calidad	F	F	F	F	P
Promoción					
Promociones	D	D	D	F	P
NOTA: características en común. F: Fortaleza, D: Debilidad / P: Factor positivo N: Factor negativo					

La Castellana, en comparación a sus competidores, se encuentra posicionado dentro del sector de la Kennedy, cuenta con importantes características físicas

como los son ubicación y parqueadero, sin embargo, la cafetería carece de decoración y no cuenta con un concepto o temática propia.

Por el contrario, los desayunos son muy bien acogidos ya que, a diferencia de sus competidores, en *La Castellana* se oferta un producto similar a un menor precio, sin dejar de lado el sabor, tamaño y peso, es decir que exististe homogeneidad entre precio y calidad.

Para poner en perspectiva, se presenta a los competidores del *benchmarking* en un radio de 5km.



Figura 3. Mapa de ubicación competencia

Tomado de Google Maps, 2017

2.7. Análisis desde la perspectiva del cliente

Con el fin de conocer la percepción del cliente actual que visita *La Castellana*, se contó la aprobación y el apoyo de la administradora para aplicar encuestas de calidad de producto.

5.1.2.3. Perfil del cliente del establecimiento

Tabla 2. Perfil del Cliente de *La Castellana*

PERFIL DEL CLIENTE NACIONAL	
Variables Geográficas	
Países:	Ecuador 90% Venezuela 5% Colombia 5%
Variables Demográficas	
Género	65% Femenino 35% Masculino
Estado Civil	Casados 75% – Solteros 25%
Edad	24-45 años
Variables Psicográficas	
Clase Social	Media.
Variables Conductuales	
Motivo de la visita	Reunión Familiar y Tiempo.

5.1.2.4. Breve análisis de las expectativas del cliente.

Se aplicaron 20 encuestas a clientes que visitaron las instalaciones durante el mes de abril del año 2017. Para empezar, los clientes nuevos representan el 15%, y el 85% restante es clientela propia del barrio, de la misma manera, existe un porcentaje alto de satisfacción entre 80% y 95%, en factores como: precio, sabor y tamaño.

Sin embargo, en características como presentación y disponibilidad de productos la satisfacción es de un 40%. En el caso de visitas por semana, un 80% respondió que visitan la cafetería de 3 a 4 veces por semana en los turnos de la mañana y el de la tarde. S entre sus productos favoritos: Pan 55%, Desayunos 25%, tortas un 20% y otros <1%.

La tabulación reveló que los clientes se sirven el desayuno en un 60% entre 3-4 veces por semana. Por otro lado, la homogeneidad en precio – calidad y ambiente - decoración ambos representan un porcentaje medio de satisfacción entre 50% y 55%.

Es importante resaltar que un 100% de los clientes recomendaría la cafetería y un 90% regresaría.

Por último, aunque los productos que la cafetería, *La Castellana* entrega son de un alto grado de calidad y cumple en cierta medida con las expectativas de los clientes, aún existen factores que pueden ser mejorados como lo son estandarización en procesos en el área de cocina o la realización de protocolos en el área de servicio.

CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS

3. Identificación de las áreas de análisis/servicio

La propuesta de mejora de calidad de la cafetería *La Castellana* se realizará en las áreas de producción y cocina, áreas que no cuentan con procesos estándar ni personal especializado y resultan ser críticas dentro de la cafetería, debido a las diversas preparaciones como los son: productos de panificación, pastelería y desayunos.

El presente mapa de procesos permite la identificación del ciclo de actividades principales que se desarrollan dentro de la cafetería. Este diseño establece el orden y las conexiones entre los procesos existentes, definiendo tres etapas importantes: compra de producto, almacenamiento de producto y producción en cocina (Giopp, 2005).

Una vez identificado los principales procesos de la cafetería, se determinarán en orden prioritario los mismos procesos, para así enfocarse en un análisis de mejora y estrategias de cambio (Giopp, 2005).

3.1. Mapa y descripción de procesos

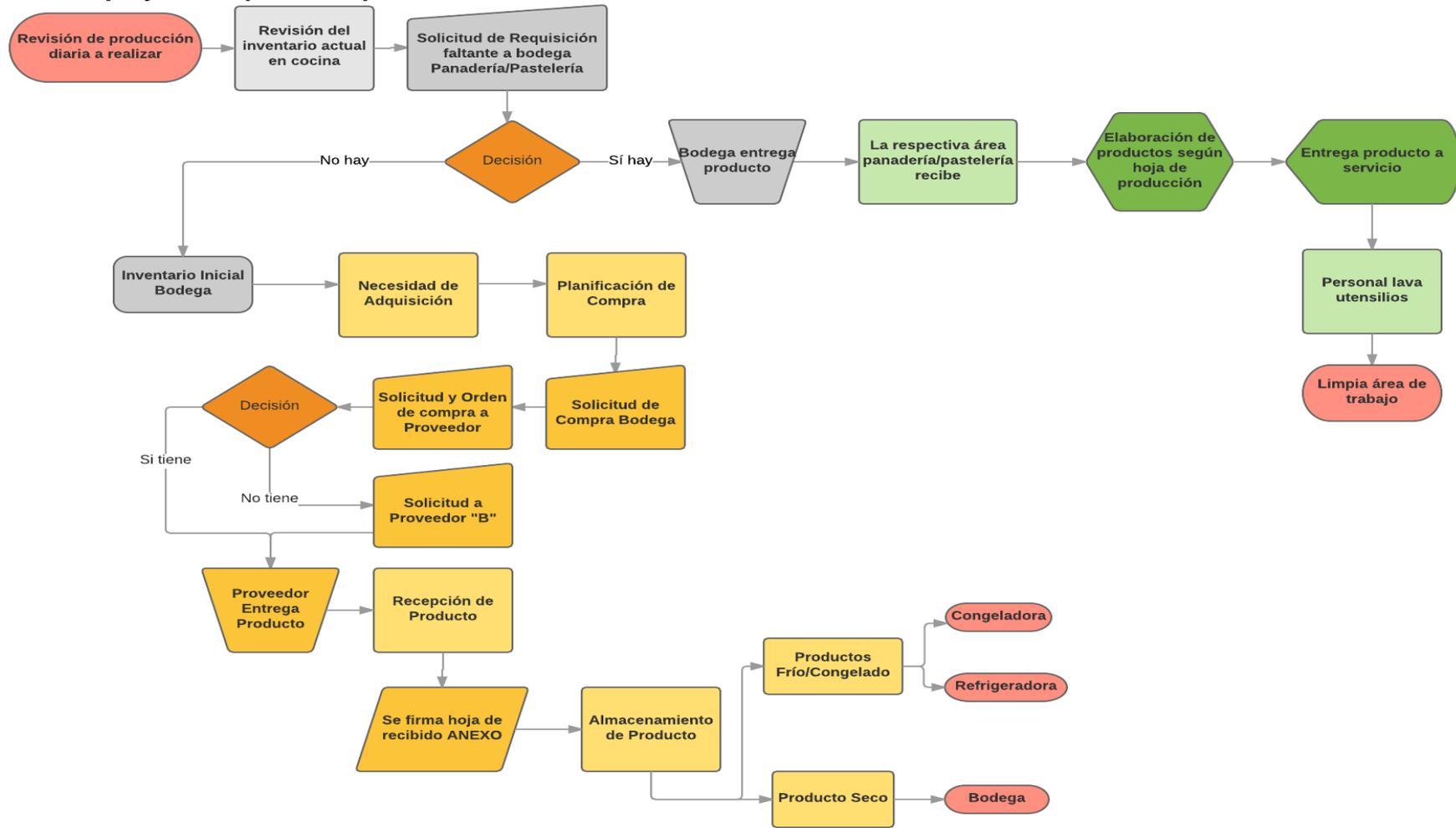


Figura 4. Mapa y descripción de procesos actual de la cafetería La Castellana.

3.2. Problematización (Lista de incidentes críticos)

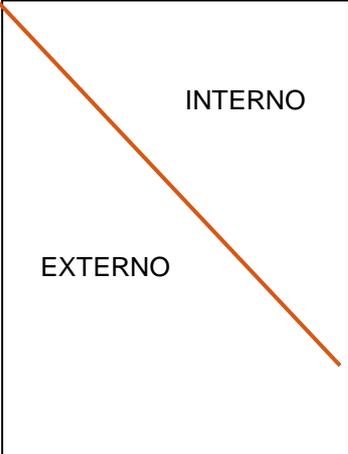
Gracias al mapa de procesos, se pueden fijar los principales errores y exactitudes que la cafetería presenta actualmente:

Tabla 3. Lista de Incidentes Críticos.

Etapa o Acción	Error	Posible Error	Posible Solución
Elección de Proveedores	Inexistencia en la evaluación y selección de proveedores.	No existe un protocolo para la elección de proveedores	Elaboración de una base de datos de posibles proveedores, aplicación de estándares de calidad para la elección y aprobación de los mismos
Compra de Producto	Inexistencia de un sistema de inventarios presupuestado Inexistencia de un modelo de orden de compra.	No existen hojas de pedido para la compra de producto.	Implementar un sistema de Inventarios y definir un formato para la compra de productos manteniendo así una correcta documentación de procesos.
Almacenamiento de Productos	Inexistencia de un encargado de bodega específico Inexistencia de una bodega inventariada bajo llave.	No existe una persona encargada para el área de bodega.	Mantener a un empleado supervisando la entrada y salida de producto a través de formatos específicos en bodega. Tener un libro físico y digital con la cantidad exacta de stock que existe.
Elaboración de Producción	No existe una proyección estimada de la producción diaria a realizar. Inexistencia de recetas estándar y hojas de requisición.	Incumplimiento de las recetas estándar.	Implementación de recetas estándar y formatos fijos de requisición. Realización de un estudio de ventas diarias para determinar la cantidad de producto a realizar
Almacenamiento Productos Finales	Inexistencia de reportes acerca de la producción final realizada. No existe un sistema de trazabilidad para cada producto.	No utilizan método FIFO.	Implementación de reportes diarios finales del área producción Utilización del método FIFO Implementar un sistema de trazabilidad.

3.3 FODA cruzado y Matriz CAME.

Tabla 4. Matriz FODA cafetería *La Castellana*

 INTERNO EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Elaboración de productos de panadería y pastelería artesanales 2. Certificada como Taller Artesanal de Panificación y Pastelería por Junta Nacional de Defensa del Artesano (FEGAPI) 3. Parqueadero Propio	1. No posee procesos de producción estandarizados. 3. Inexistencia de un sistema de inventarios. 4. Falta de liquidez 5. Arriendo alto
OPORTUNIDADES	(FO)	(DO)
1. Eventos masivos recreacionales cerca del establecimiento. 2. Incremento del turismo en la ciudad de Quito 3. Venta de productos de primera necesidad no se ven afectados por la crisis económica	F1O1. Inclusión o auspicio de La Castellana hacia eventos que se realizan periódicamente cerca de la cafetería. F2O3. Dar a conocer al público en general sobre la certificación como Taller Artesanal de Panificación y Pastelería por Junta Nacional de Defensa del Artesano.	D1O3. Capacitar al personal anualmente acerca de las buenas prácticas de manufacturas. D3O2. Implementar un sistema de gestión de inventarios FIFO D4O1. Establecer un presupuesto para las compras necesarias de materia prima.
AMENAZAS	(FA)	(DA)
1. Incertidumbre en la ley artesanal. (posible abolición de ley) 2. Aparición de nuevos competidores en el sector 3. Incremento de la inseguridad en el sector	F1A3. Fidelizar a la clientela existente a través de promociones o descuentos para así no perderlos frente a los nuevos competidores. F4A4. Limitar horarios de atención a través de la fijación de mayor y menor venta, con el objetivo de resguardar la integridad de los empleados frente a la inseguridad,	D4A1. Estudiar si la cafetería es económicamente sustentable, para continuar con futuras inversiones o la liquidación total de la misma D1A2. Desarrollo de un plan de mejora de calidad para el área de producción, cocina. y atención al cliente, promoviendo un servicio de estandarizado.

La matriz FODA, es una técnica metodológica en la planeación, utiliza procesos cuantitativos y cualitativos. Su definición se basa en el conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que parten de un sistema de evaluación organizacional que al calificarse y ponderarse surgen estrategias alternativas para el desarrollo de una organización. De la misma manera, el objetivo específico de esta matriz es el análisis profundo de todo factor que afecte positiva o negativamente a la empresa (Salazar, 2005)

Es así como, se desarrollaron estrategias a partir del FODA Impulsando una mejora para el establecimiento. Entre las estrategias se encuentra:

- Inclusión o auspicio de La Castellana hacia eventos que se realizan periódicamente cerca de la cafetería.
- Capacitar al personal anualmente acerca de las buenas prácticas de manufacturas.
- Implementar un sistema de gestión de inventarios FIFO.
- Estudiar si la cafetería es económicamente sustentable, para continuar con futuras inversiones o la liquidación total de la misma.
- Desarrollo de un plan de mejora de calidad para el área de producción, concina. y atención al cliente, promoviendo un servicio de estandarizado.
- Limitar horarios de atención a través de la fijación de mayor y menor venta, con el objetivo de resguardar la integridad de los empleados frente al a inseguridad.

CAPÍTULO IV.- PLANIFICACIÓN DE MEJORA

La política de calidad empresarial se comunica y se verifica que haya sido comprendida dentro de la organización, es decir la política que se intenta implementar deberá marcar un compromiso para que cada empleado cumpla con los requisitos y continúe existiendo un desarrollo en el planteamiento de la política de calidad (Fundación ECA Global, 2006)

4.1. Planteamiento de política de calidad

Cafetería “*La Castellana*” es consciente del compromiso y valor social que representa el manejo de un taller artesanal, por lo cual, tener una clara vocación de servicio que imparte productos de calidad destacando características como sabor y textura a manos de un equipo de trabajo atento y responsable, para de esta manera crear una experiencia satisfactoria en sus clientes.

4.2. Planteamiento de objetivos

Tangibles

- Mantener en correctas condiciones todo equipo de cocina y espacio físico de la cafetería
- Implementar al 100% recetas y procesos estándar en cocina, hasta enero 2018.

Fidelidad

- Impartir al equipo de producción y cocina capacitaciones para la correcta manipulación de alimentos
- Aplicación del modelo de buenas prácticas de manufactura de manera sustentable.

Resolución

- Implementar herramientas de control dentro del área de producción y cocina para la prevención y reducción de errores
- Medir la satisfacción del cliente a través de la aplicación de encuestas de productos

Evidencia

- Asegurar que la política de calidad sea impartida, comprendida y aceptada por toda la organización.
- Garantizar que todo producto cumpla los estándares más altos de calidad.

4.3. Planteamiento de metas de calidad de la empresa

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

De acuerdo a (Ishikawa, 1986), las metas se deben fijar en base a los problemas que la organización necesite resolver, es por eso que, la formulación deberá asegurar la cooperación entre todas las áreas de una empresa.

En base a este planteamiento se propone las siguientes metas con los propietarios, administradores y empleados:

- Entender la importancia de la estandarización de productos, para reducir quejas y fidelizar a nuevos clientes
- Mantener un correcto manejo y control de las áreas de producción y cocina
- Asegurar la calidad de todo producto entregado por proveedores
- Planificación de rotación de productos para materia prima.
- Control de costos exacto a través de la implementación de modelos de control en producción
- Dar a conocer la importancia de la inocuidad en los alimentos.

- Capacitar a la Capacitar al 100% al personal en buenas prácticas de manufactura en cocina

4.4. Definición de roles y responsabilidades

Se desarrolló un nuevo organigrama, con la finalidad de mejorar las áreas de producción y cocina. Entre las mejoras están la contratación de dos nuevos empleados, el primero estará a cargo de bodega, es decir mantendrá un registro exacto de la entrada y salida de producto, mientras que el segundo empleado será un ayudante de cocina, responsable de elaboraciones parciales culinarias y control total del área.

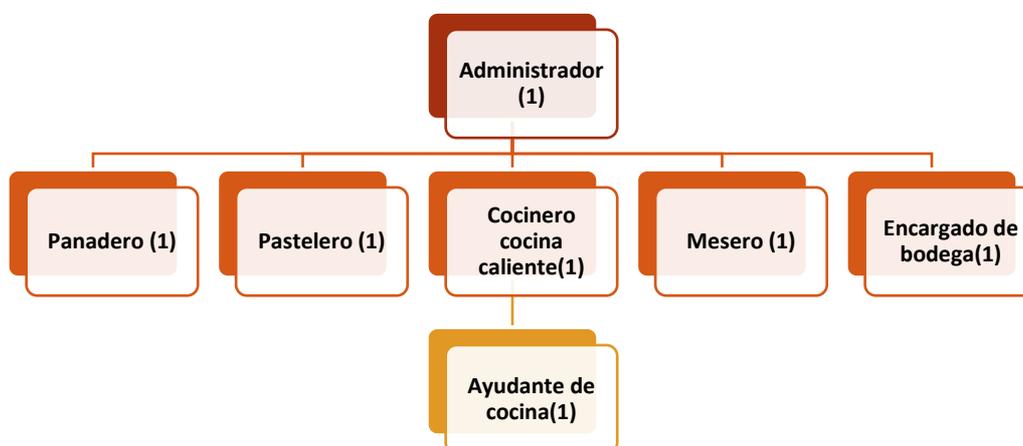


Figura 5. Reestructuración de Organigrama.

Administrador

- Encargado del personal y de la designación de tareas de acuerdo a las necesidades diarias de la cafetería
- Gestor de la evaluación y efectividad de todos los procesos internos de calidad.
- Encargado del higiene y correcto uso de los uniformes

- Encargado de la selección de talento humano y horarios semanales de los empleados.
- Encargado de las capacitaciones anuales

Cocinero

- Conocimiento e implementación de BPM
- Realizar pedidos según hojas de requisición
- Interpretación de recetas estándar
- Creación de un inventario diario
- Limpieza del área de cocina

Encargado de Bodega

- Elaboración de inventarios, manteniendo un registro impecable de toda entrada y salida de producto
- Encargado de hacer el pedido a proveedores
- Recepción de todos los productos por parte de proveedores
- Encargado de presupuestar la compra de materia prima

Pastelero

- Conocimiento e implementación de BPM
- Verificar el stock inicial de productos.
- Realiza la preparación de productos de pastelería.
- Cumple con las recetas estándar.
- Realizar la limpieza del área de pastelería

Panadero

- Verificar el stock inicial de productos.
- Realizar pedidos según hojas de requisición
- Realiza la preparación de productos de panadería.
- Cumple con las recetas estándar.
- Realizar la limpieza del área de panadería

Mesero

- Cumplir protocolo de servicio

4.5. Mapa de Procesos optimizados, desarrollo y control de procesos

A continuación, se presenta la nueva reestructuración y control en los procesos para las áreas de compras, producción de panadería pastelería y desayunos (ver anexos 4,5 y 6).

4.6. Seguimiento, medición, análisis y mejora

Se realizará un seguimiento de todas las operaciones implementadas en los procesos de producción y cocina, todo material y componente será sometido a una inspección final para demostrar una conformidad hacia el producto por parte del cliente (Fraile, Monzón, & Barrio, 2005). Es así como el cumplimiento de las metas serán medidas a través de las siguientes herramientas:

- Elaboración de una lista de chequeo para el área de cocina.
- Aplicación de modelos de requisición, de entrada, a bodega, recetas estándar, modelos de orden de compra y un modelo de informe de producción.
- Aplicación de encuestas de satisfacción de productos, con el fin de poder evaluar de manera permanente la satisfacción y percepción de los clientes sobre la calidad de los productos.
- Análisis trimestral de los resultados de las encuestas, con el objetivo de corregir las falencias en producción y cocina
- Elaboración de informes acerca del seguimiento y cumplimiento de metas establecidas en cada área.
- Creación de un manual de calidad

CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1. Estrategias de intervención

5.1.1. Estructura del manual de calidad

A continuación, se presenta el índice de contenidos para la propuesta de mejora de calidad para las áreas de producción y cocina de la cafetería *La Castellana*.

Tabla 5 Índice Manual de Calidad

ÍNDICE
1. Introducción
2. Misión
3. Visión
4. Valores empresariales
5. Organigrama Estructural
6. Organigrama Funcional
7. Objetivos empresariales
8. Alcance
9. Responsabilidades Administrativas
10. Política de Calidad
11. Metas de calidad
12. Estándares y Procedimientos para compras
12.1. Función de la gestión de compras
12.2. Objetivos
12.3. Personal de compras
12.4. Proceso de compras
12.5. Almacenamiento de los productos
12.6. Distribución de pedidos
13. Estándares y procedimientos para inventarios
13.1. Gestión de stocks
13.2. Tipos de stocks (máximo, mínimo y de seguridad)
13.3. Previsión de ventas
13.4. Costes de la gestión de stocks
13.5. Elección de proveedores
13.6. Valoración de existencias a través del método FIFO
13.7. Inventario periódico
14. Estándares y procedimientos para producción
14.1. Normas del Personal
14.2. Normas de Higiene y Presentación del Personal
14.3. Funciones del personal
14.4. Seguimiento Recetas Estándar
14.5. Normas BPM
14.6. Puntos críticos de control
14.7. Normas de limpieza y Desinfección
14.7.1. Cocina
14.7.2. Bodega
15. Referencias
1. Índice de tablas
1.1. Listas de chequeo
1.2. Modelo de requisición
1.3. Receta estándar
1.4. Modelo orden de compra
1.5. Modelo de entrada de producto a bodega
1.6. Formato FIFO
1.7. Modelo de Informe de producción terminada
1.8. Encuestas de satisfacción de producto

5.1.2. Propuesta de formación y capacitación

La propuesta de mejora para la cafetería *La Castellana* se centra en las áreas de producción y cocina. Como consecuencia, la implementación de procesos estándar es imperativo para la iniciación del nuevo modelo de gestión de calidad dentro del establecimiento. Este nuevo enfoque será posible a través de la capacitación y formación tanto de empleados como de propietarios en temas específicos de producción y cocina.

5.1.2.5. Propuesta de creación de misión visión y objetivos empresariales

Misión: *Deleitar a nuestros clientes con el mejor servicio de panadería, pastelería y cafetería, con el cumplimiento de los más altos estándares de calidad, sin dejar de lado el sabor tradicional que nos caracteriza.*

Visión: *Ser la cafetería líder en el sector de la Kennedy para el año 2019, este posicionamiento será la consecuencia del duro trabajo en innovaciones tanto de productos como de procesos, siendo esta nuestra carta de presentación.*

Objetivos empresariales:

- A partir del tercer año de haber implementado en el plan de mejoras, franquiciar *La Castellana*.
- A partir del segundo año de haber implementado en plan de mejoras, actualizar los equipos de producción y cocina.
- Ser un establecimiento comprometido a reducir el impacto ambiental en cada proceso que ésta realice.

5.2. Programación de la intervención

5.2.1. Presupuesto de mejoras

Las empresas especializadas se encargarán de capacitar en temas como: manejo de bodega e inventarios (CEFE), buenas prácticas de manipulación de alimentos (SGS Academy), análisis de peligros y puntos críticos de control (CAPACITUR), panadería y pastelería (CTS) y cocina básica (ISM). En los

anexos 6, 7 y 8 se encuentra adjunto las cotizaciones junto con los beneficios y materiales que incluye cada capacitación.

La implementación del plan de mejoras para las áreas de producción y cocina será de un total de 48 horas, divididas en plazos de diez meses, como preámbulo a la ejecución del plan de mejoras, se entregará a cada empleado un manual original donde se especificará todas las ejecuciones a realizar.

La tabla a continuación presenta el presupuesto total estimado para la implementación de mejoras. Más adelante se desglosará cada procedimiento y actividad.

A continuación, se detallan las actividades indicadas en el presupuesto de intervención final.

5.2.1.1. Inversión total

Tabla 6 Presupuesto de intervención final

Presupuesto de intervención final para la cafetería <i>La Castellana</i>	
Actividades	Costo
Diseño del manual de Calidad para La Castellana	\$2,550.00
Implementación del manual	\$1,100.00
Programas de Capacitación al personal	\$3,225.00
Contratación de Empleados	\$580.00
TOTAL	\$ 7,455.00

A continuación, se procede a desglosar las actividades planteadas en el presupuesto final, en base a rubros otorgados por empresas que se encuentran en el anexo 9, 10 y 11.

5.2.1.2. Costo de Elaboración del Manual de calidad

Tabla 7 Presupuesto manual de calidad

Manual de Calidad para <i>La Castellana</i>			
Actividades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Elaboración de manual de calidad	1	\$800.00	\$800.00
Consultoría Externa	1	\$1,400.00	\$1,400.00
Impresión	7	\$50	\$350
TOTAL			\$2,550.00

Nota: La consultoría externa, es a través de la empresa SGS Academy, encargado por el Sr. Diego Parreño.

5.2.1.3. Costo de la implementación del manual

Tabla 8. Implementación del manual

Implementación del Manual			
Actividades	Horas	Costo Unitario	Costo Total
Curso de Implementación	40	\$23.75	\$950.00
Talleres y Evaluaciones	8	\$18,75	\$150.00
TOTAL			\$1,100.00

En la tabla de implementación del manual, destaca el precio de \$1,100.00, que es fijado por la implementación total de 48 horas, de las cuales se cotizó en \$23,75 la hora para todo curso o clase dada, mientras que para los talleres prácticos es de \$ 18,75

5.2.1.4. Costo capacitaciones para el personal

Tabla 9. Capacitaciones personal

PROPUESTA DE CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL				
Actividades	Horas	Pax	Costo Unitario	Costo Total
Interpretación BPM + HACCP	24	4	\$400.00	\$1,600.00
Auditor interno BPM CODEX	24	1	\$350.00	\$350.00
Auditor interno HACCP	24	1	\$350.00	\$350.00
Cocina Básica	12	2	\$225.00	\$450.00
Pastelería Básica	12	1	\$225.00	\$225.00
Manejo de bodega e inventarios	12	1	\$250	\$250
TOTAL				\$3,225.00

En la tabla número 9, existen varias capacitaciones que permitirán a la cafetería mejorar la calidad en sus productos, desde el control que se debe implantar en bodega, pasando por cursos culinarios básicos, hasta la implementación de las BPM y HACCP a través de la obtención del título de auditor por parte del administrador.

5.2.1.5. Presupuesto de Nomina

Tabla 10. Presupuesto de Nomina

Presupuesto de Nomina		
Puesto	Horas	Costo Total
Encargado de Bodega	Tiempo Completo	\$390.00
Ayudante de Cocina	Medio Tiempo	\$190.00
TOTAL		\$580.00

La tabla número 9 fue realizada en función al nuevo organigrama, donde se propone la contratación de dos empleados extras para las áreas de producción y cocina. Uno de ellos será el encargado de bodega, quien trabajará tiempo completo mientras que el ayudante de cocina será medio tiempo.

5.2.2. Cronograma de intervención

Tabla 11 Cronograma de intervención cafetería La Castellana

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Diseño de manual de calidad para el área de producción y cocina en La Castellana	Proveedor													
2.	Entrega del Manual de calidad	Proveedor													
2.1	Aprobación de propuesta de mejoramiento	Gerencia													
2.2	Entrega y repartición del manual de calidad al personal	Proveedor													
2.3	Taller de Inducción y revisión acerca del manual de calidad	Proveedor													
2.4	Implementación de procesos estándar en la cafetería.	Proveedor													
3.	Capacitación y Formación del personal	Proveedor													
3.1	Interpretación BPM + HACCP	Proveedor													
3.2	Auditor interno BPM CODEX	Proveedor													
3.3	Auditor interno HACCP	Proveedor													
3.4	Cocina Básica	Proveedor													
3.5	Pastelería Básica	Proveedor													
3.6	Manejo de Bodega e inventarios	Proveedor													
4.	Implementación de herramientas de medición	Gerencia													
4.1	Entrega de encuestas de satisfacción de producto	Gerencia													
5.	Evaluación de personal	Gerencia													
5.1	Realización de evaluaciones para personal	Gerencia													

Conclusiones

Garantizar la calidad en los productos requiere de un esfuerzo colectivo, que parte desde la gerencia, a través de; una política empresarial bien establecida comunicada y aceptada por todo el personal, llegando de esta manera a cumplir las metas y objetivos planteados.

El plan de mejora de calidad para la cafetería La Castellana, tuvo como objetivo la identificación de errores y falencias en las áreas de producción y cocina a través de una serie de técnicas cualitativas, como lo son entrevistas, observaciones estructuradas y sondeos de opinión.

Una vez detectado los puntos críticos de control, se propuso la corrección y la implementación de procesos estandarizados para cada área, con la finalidad de mantener un control de costos, homogeneidad en las presentaciones y un control productivo exacto.

Sin embargo, aun cuando el plan de mejora está enfocado en las áreas mencionadas anteriormente, no se puede dejar de lado la situación financiera que presenta actualmente la cafetería, como la falta de liquidez, arriendo alto y la inseguridad en el sector. Factores de suma importancia para la ejecución del plan de mejoras.

De acuerdo al presupuesto final, se necesitarán cerca de \$7,500.00 para la implementación de mejoras. Si bien es cierto, la inversión representa un monto elevado. Pero, una vez puesto en marcha se garantizará un correcto sistema de gestión en la calidad de la cafetería La Castellana.

Recomendaciones

En caso de invertir en la implementación del manual de calidad, las áreas de producción y cocina serán estandarizadas en todos sus procesos, si bien es cierto estas áreas representan un parte de la cafetería, no se deberá dejar de lado el área de servicio, la estructura y el diseño del establecimiento.

El área de servicio comprenderá un segundo manual de calidad, donde se deberán desarrollar estrategias para el área especificada, estableciendo tiempos estandarizados, en conjunto a una correcta formación y capacitación para los empleados. De la misma manera se corregirá todo error en el servicio a través de varias alternativas como un buzón de sugerencias o la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes.

Una intervención en el rediseño de la cafetería La Castellana será necesario para dar identidad al establecimiento, de esta manera se implementará un espacio confortable y atractivo hacia futuros consumidores,

Una vez implementado el manual de calidad en todas las áreas, se recomienda franquiciar el negocio. De manera que, el franquiciante tendrá la responsabilidad de brindar capacitaciones a todos los empleados acerca de los procesos que deben cumplir, mientras que el franquiciado será quien se encargará del local.

Esta herramienta facilita el crecimiento y la expansión del negocio, mientras que la marca se ve fortalecida a través de una penetración de producto en uno o varios territorios.

Referencias

- 50Minutos.es. (2016). *El Benchmarking: La importancia de analizar el mercado* (Primera Edición). Madrid, España: 50Minutos.es.
- Arjona, C. L. (2013). *Gestión de Alojamientos Turísticos* (Primera Edición). Madrid, España: Aebius.
- Bounds, G. M., Yorks, L., Adams, M., & Ranney, G. (1994). *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm* (International Edition). McGraw-Hill.
- Cantú Delgado, J. H. (2011). Desarrollo De Una Cultura De Calidad. En *Desarrollo De Una Cultura De Calidad* (Cuarta Edición, pp. 4–7). México D.F.: McGraw-Hill.
- Deming. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis* (Primera Edición en español). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ediciones Díaz de Santos S.A. (1996). *La Ventaja Competitiva* (Primera Edición en español). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Administración y Control de la Calidad* (Novena Edición). México D.F.: Cengage Learning.
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008* (Primera Edición). España: Eumed - Universidad de Málaga. Recuperado a partir de <https://juancarlosvergaras.files.wordpress.com/2013/04/libro-calidad.pdf>
- Foxwell, C. (2001). NTC-ISO 9001. En *Manual para la Industria del Servicio. Guía sobre la norma NTC-ISO 9001:2000. Enfoque Basado en la Competencia para Implementar los Sistemas de Gestión* (Primera Edición en español, p. 15). Bogotá, Colombia: Standars Australia International.
- Fraile, F. G., Monzón, M. T., & Barrio, J. F. V. (2005). *Cómo hacer el manual de calidad según la nueva ISO 9001:2000* (Quinta Edición). Madrid, España: FC Editorial.

- Fundación ECA Global. (2006). *El auditor de calidad* (Primera Edición). Madrid, España: FC Editorial.
- García Ortiz, F., García Ortiz, P. P., & Muela, M. G. (2010). *Técnicas de Servicio y Atención al Cliente*. (Segunda Edición). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Giopp, A. M. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico* (Primera Edición). Santo Domingo: INTEC.
Recuperado a partir de
https://books.google.com.ec/books?id=7wiHn_kmWvkC&pg=PA169&dq=mapa+de+procesos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiHxYG9r_vTAhXM1CYKHc2yBk4Q6AEIJzAB#v=onepage&q=mapa%20de%20procesos&f=false
- Gómez, M. M. (2006). Los Enfoques Cuantitativos y Cualitativos. En *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera Edición, p. 60). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Gutiérrez, M. (1998). Administrar para la Calidad. Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad. En *Administrar para la Calidad. Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad* (Segunda Edición, pp. 26–27). México D.F.: Editorial Limusa (Grupo Noriega Editores).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptisita Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernandis, L. (2011). *Gestión Administrativa y Comercial en Restauración* (Primera Edición). Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa*. (Primera Edición en español). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook* (Fifth Edition). New York, United States of America: McGraw-Hill.
- Juran, J. M., Gryna, F., Chua, R., & DeFeo, J. A. (2007). Definición de Calidad. En *Método Juran. Análisis y Planeación de la Calidad* (Quinta Edición, pp. 12–13). México D.F.: McGraw-Hill.

- López Carrizosa, F. J. (2008). *ISO 9000 y la Planificación de la Calidad* (Primera Edición). Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC].
- López Lemos, P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015* (Primera Edición). Madrid, España: FC Editorial. Recuperado a partir de https://books.google.com.ec/books?id=9-MmDQAAQBAJ&pg=PT35&dq=iso+9001+beneficios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD_ZLoiOvTAhUB4CYKHx84D6wQ6AEIKTAB#v=onepage&q=iso%209001%20beneficios&f=false
- Lorenzo, L. C. (2008). *Auditoría del Sistema APPCC. Cómo verificar los sistemas de gestión de inocuidad alimentaria HACCP* (Primera Edición). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición). México: Pearson Education.
- Moreno Quinteros, J. J. (2011). *Gestión del Conocimiento aplicada a los procesos de negocios (BPM)* (Primera Edición en español). Saarbrücken, Alemania: Editorial Académica Española.
- Novelo Rosado, S. A. (2002). *El mito de la Iso 9001: 2000 ¿Es esta norma un sistema de calidad total?* (Primera Edición). México, D.F.: Panorama Editorial. Recuperado a partir de <https://books.google.com.ec/books?id=irpHv-Fkq9kC&pg=PA14&dq=iso+9001+que+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwizoaabh-vTAhXCKCYKHbciBGwQ6AEIKTAB#v=onepage&q=iso%209001%20que%20es&f=false>
- Pérez, M. (2017, marzo 18). Introducción La Castellana [Entrevista 001].
- Pérez, S. (2017, marzo 20). Problemática La Castellana [Entrevista 002].
- Radford, G. S. (George S. (1922). *The Control of Quality in Manufacturing*. New York: The Ronald press Company. Recuperado a partir de <http://archive.org/details/controlofquality00radf>
- Renart Cava, L. G. (2004). CRM: Tres Estrategias de Éxito. eb Center. Recuperado a partir de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-15.pdf>

- Rodríguez Vera, R. (2012). *Costos aplicados en Hotelería, Alimentos y Bebidas* (Cuarta Edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (Primera Edición). Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES]. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Gobierno Nacional de la República del Ecuador. Recuperado a partir de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>
- Tablado, C. F., & Gallego, J. F. (2004). *Manual de Higiene y Seguridad Alimentaria en Hostelería* (Primera Edición). Madrid, España: Thomson Paraninfo.
- Traugott, M. W., & Lavrakas, P. J. (1997). *Encuestas: Guía Para Electores*. Siglo XXI.
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas* (Tercera Edición). Bogotá: Universidad de la Sabana: Ecoe Ediciones.
- Vilar Barrio, J. F., & Delgado Tejada, T. (2005). *Control Estadístico de los Procesos (SPC)* (Primera Edición). Madrid, España: FC Editorial.

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista a Propietarios

Sra. Pérez Melibea – Propietaria / Representante Legal

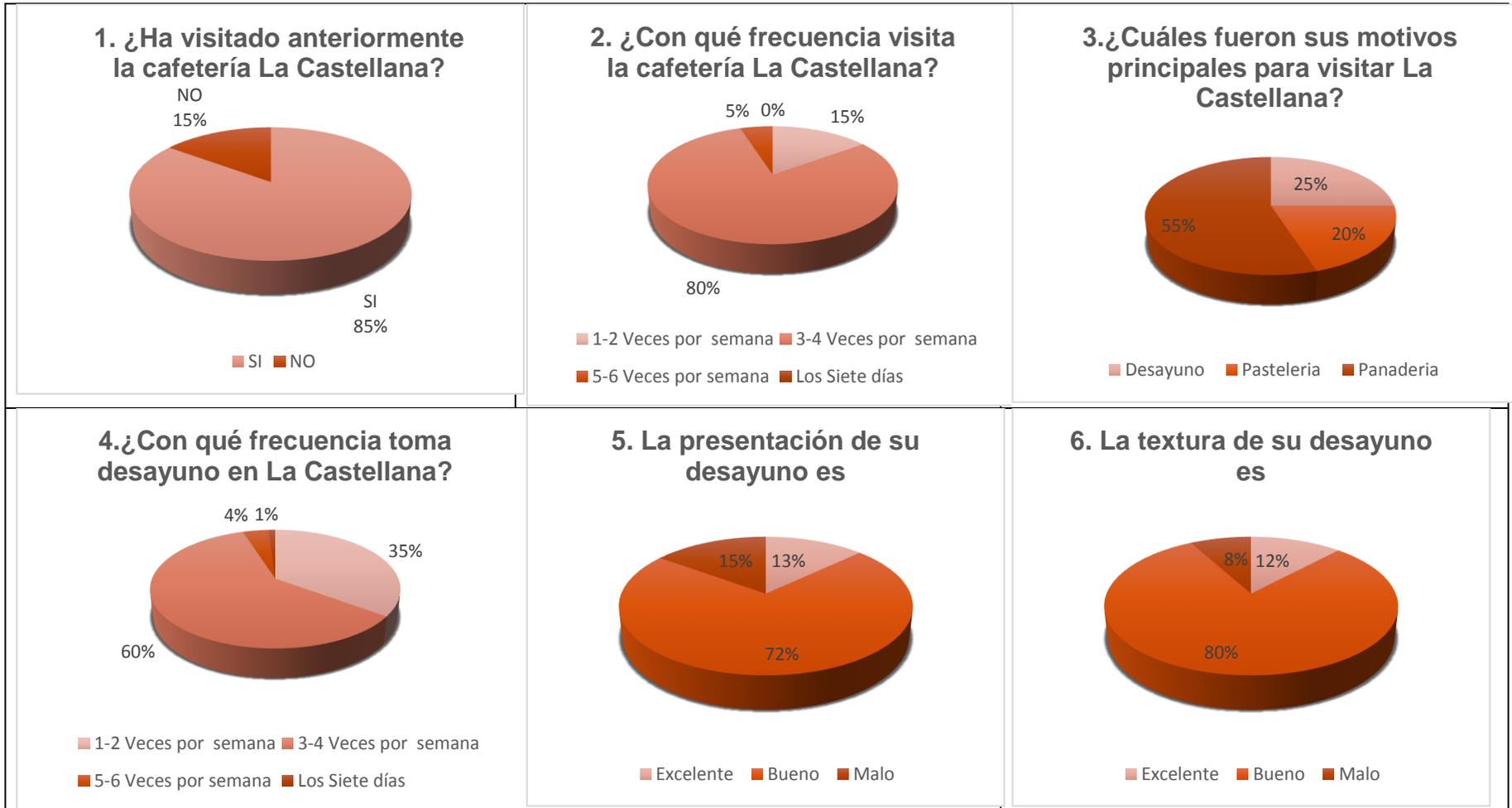
Sra. Pérez Sandra – Propietaria / Administradora

1. ¿Cuál es la historia de la cafetería La Castellana?
2. Cuéntenme de ¿dónde sale el dinero para el emprendimiento?
3. Su experiencia previa en establecimientos de A&B
4. ¿Cómo ha sido su experiencia en estos casi 7 años?
5. ¿Con cuánta capacidad cuenta actualmente la cafetería?
6. ¿Con qué servicios cuenta la cafetería?
7. ¿Cuentan con misión, visión y objetivos?
8. ¿Cómo es el orden jerárquico dentro de la cafetería? ¿Cuáles son sus funciones?
9. ¿Qué tipo de competencia poseen en La Kennedy?
10. ¿Cuál es su ventaja competitiva frente a los demás?
11. ¿Cuál es el perfil del cliente que visita el establecimiento?
12. ¿Poseen recetas estándar?
13. ¿Poseen procesos estandarizados
14. ¿Saben ustedes que es un plan de mejora?

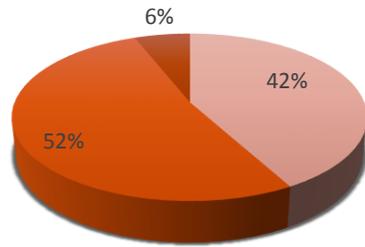
ANEXO 2. Encuesta Medición de Calidad de Producto

Genero	Masculino			Femenino	
Edad	16-23	24-35	36-45	46-60	Mayor de 60
Estado Civil	Soltero		Casado	Divorciado	Viudo
Nacionalidad	Ecuador		Otro: Especifique		
Motivo de la Visita	Reunión Familiar		Placer	Tiempo	Negocios
Descripción o identificación de cada elemento del cuestiona	Escala				
1. ¿Ha visitado anteriormente la cafetería <i>La Castellana</i> ?	Sí		No		
2. ¿Con qué frecuencia visita la cafetería <i>La Castellana</i> en la semana?	1-2 Veces	3-4 Veces	5-6 Veces	Siete días	
1. ¿Cuáles fueron sus motivos principales para visitar La Castellana?	Desayuno	Tortas	Panadería	Otro (Especifique)	
Si usted, eligió "DESAYUNO", siga a la pregunta (4)	Si usted eligió "TORTAS" muchas gracias por su tiempo.		Si eligió "PANADERÍA" U "OTRO", La Castellana Agradece su tiempo		
2. ¿Con qué frecuencia toma desayuno en La Castellana?	1-2 Veces por semana	3-4 Veces por semana	5-6 Veces por semana	Los Siete días	
3. La presentación de su desayuno favorito es:	Pésimo	Malo	Bueno	Excelente	
4. La textura de su desayuno favorito es:	Pésimo	Malo	Bueno	Excelente	
5. El Sabor de su desayuno favorito es:	Pésimo	Malo	Bueno	Excelente	
6. Las porciones de su desayuno favorito son:	Pequeño	Mediano	Grande	Extra Grande	
7. ¿Con qué frecuencia encuentra mesa para servirse su desayuno?	Nunca	Rara Vez	Casi Siempre	Siempre	
8. ¿Recomendaría la cafetería a algún conocido?	Sí		No		
Comentarios / Sugerencias: <i>¡Muchas gracias de parte de todo el Equipo La Castellana!</i>					

ANEXO 3. Tabulación de Encuestas

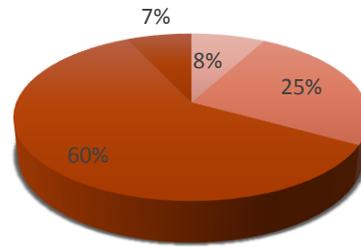


7. El Sabor de su desayuno es



Excelente Bueno Malo

8. Las porciones de su desayuno es



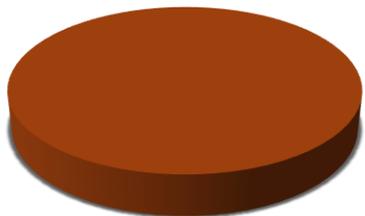
Extra Grande Grande Mediano Pequeño

9. ¿Con qué frecuencia encuentra mesa para servirse su desayuno?



Siempre Casi Siempre Rara vez Nunca

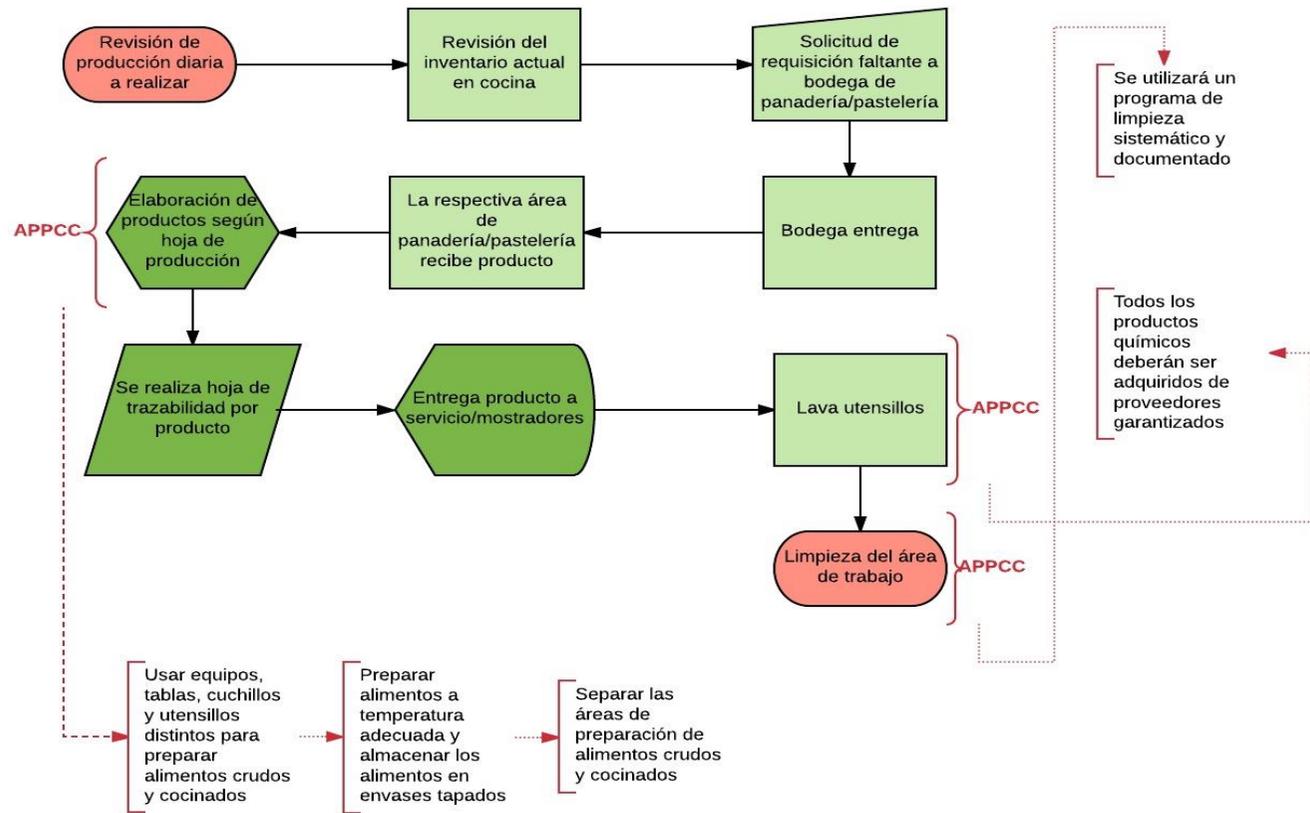
10. ¿Recomendaría la cafetería a algún conocido?



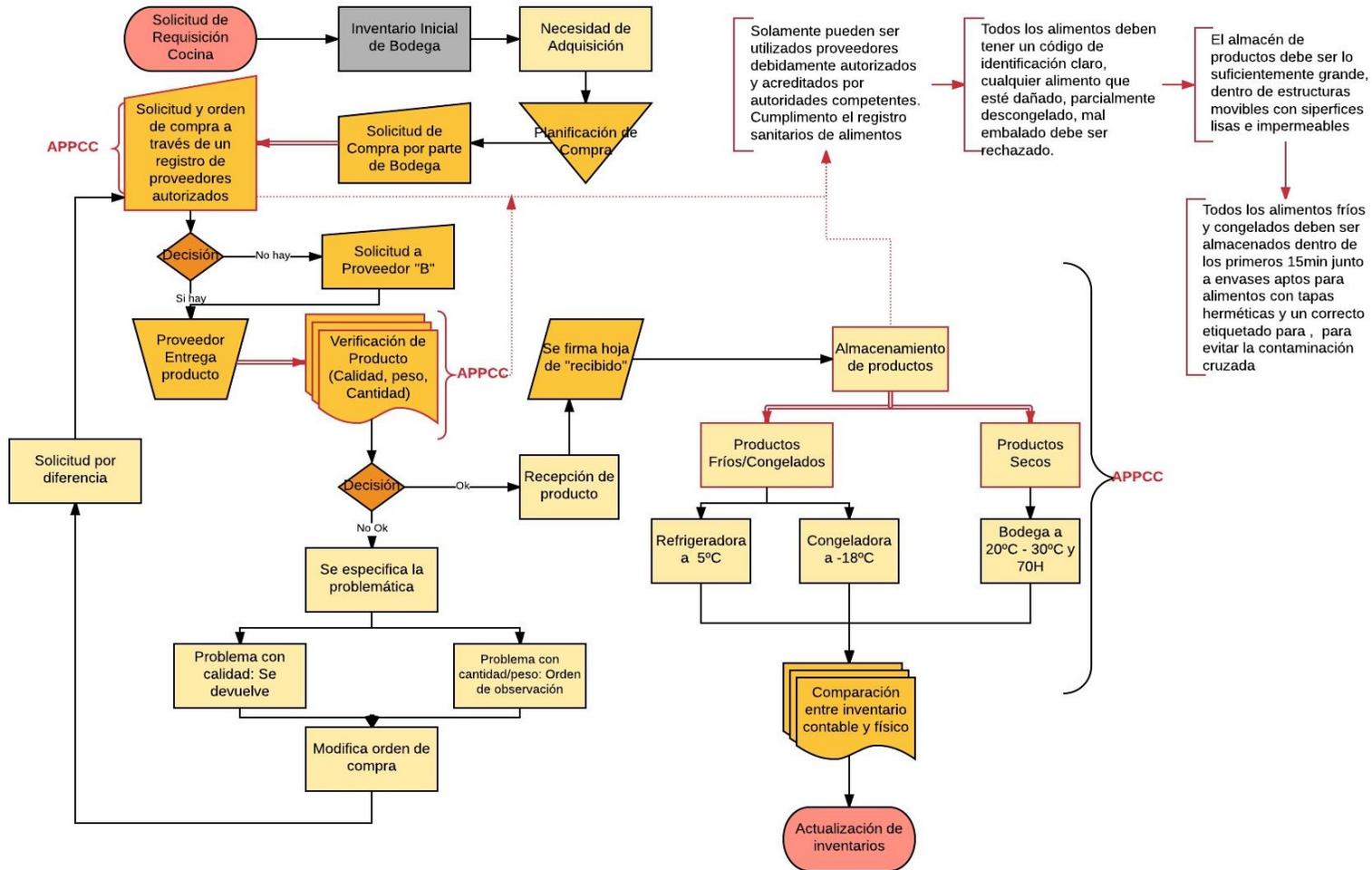
100%

SI

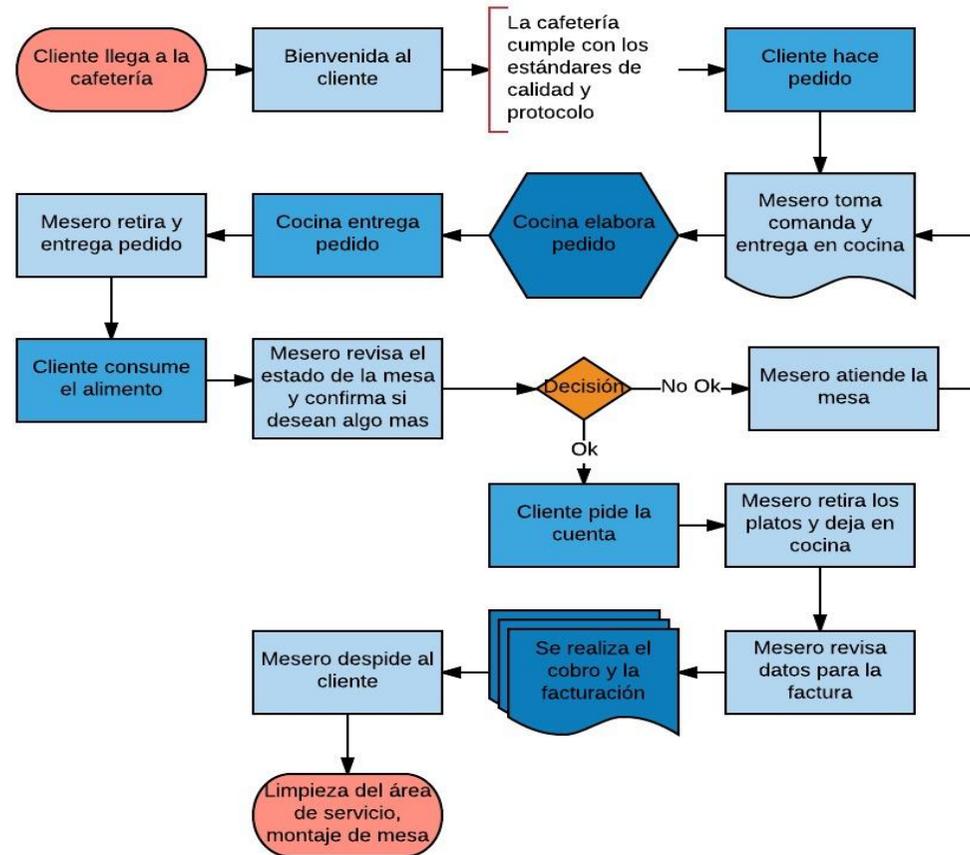
ANEXO 5. Mapa de Procesos Optimizado de Producción en Panadería y Pastelería



ANEXO 6. Mapa de Procesos Optimizado Compras



ANEXO 7. Mapa de Procesos Optimizado Desayunos



ANEXO 7. Planteamiento de política de calidad

<p>Visión estratégica:</p> <p>Ser la cafetería líder en el sector de la Kennedy para el año 2019, este posicionamiento será la consecuencia del duro trabajo en innovaciones tanto de productos como de procesos, siendo esta nuestra carta de presentación.</p>	<p>Política de Calidad</p> <p>Cafetería “La Castellana” es consciente del compromiso y valor social que representa el manejo de un taller artesanal, por lo cual, tener una clara vocación de servicio que imparte productos de calidad destacando características como sabor y textura a manos de un equipo de trabajo atento y responsable, para de esta manera crear una experiencia satisfactoria en sus clientes.</p>	<p>Objetivo de la calidad 1</p> <p>Implementar al 100% recetas estándar en cocina, hasta enero 2018.</p>	<p>Meta 1</p> <p>Entender la importancia de la estandarización de productos, para reducir quejas y fidelizar a nuevos clientes</p>	<p>Estrategia – Obj.1 :</p> <p>Capacitación a cocina acerca del cumplimiento y elaboración de las recetas estándar</p>	<p>Acción 1 – Meta 1</p> <p>Establecer un cronograma de capacitaciones para cocina y bodega</p>	
			<p>Meta 2</p> <p>Mantener un correcto manejo y control de las áreas de producción y cocina</p>			
			<p>Objetivo de la calidad 2</p> <p>Clasificar a todos los proveedores hasta diciembre 2017</p>	<p>Meta 1</p> <p>Asegurar la calidad de todo producto entregado por proveedores</p>	<p>Estrategia – Obj. 2:</p> <p>implementación de una matriz de clasificación de proveedores según su criticidad</p>	<p>Acción 1</p> <p>Creación de una lista de chequeo</p>
				<p>Meta 2</p> <p>Planificación de rotación de productos para materia prima.</p>		<p>Acción 2</p> <p>Crear un directorio de proveedores</p>
			<p>Objetivo de la calidad 3</p> <p>Implementación de modelos y formatos de: órdenes de compra, requisición de producto, entrada y salida de productos de bodega, remisiones, registro de la producción diaria terminada.</p>	<p>Meta 1</p> <p>Control de costos exacto a través de la implementación de modelos de control en producción</p>	<p>Estrategia - Obj. 3:</p> <p>Implementar un sistema de control de costos aplicado directamente a La Castellana. Coordinar capacitaciones en dirección y gestión de alimentos y bebidas</p>	<p>Acción 1</p> <p>Diseñar un sistema de control y evaluación de costos para La Castellana</p>
			<p>Objetivo de la calidad 4</p> <p>Aplicación del modelo de buenas prácticas de manufactura de manera sustentable.</p>	<p>Meta 1</p> <p>Dar a conocer la importancia de la inocuidad en los alimentos.</p>	<p>Estrategia - Obj. 4:</p> <p>Implementar un manual de higiene y seguridad alimentaria para La Castellana.</p> <p>Coordinar capacitaciones anuales para los empleados en las BPM</p>	<p>Acción 1</p> <p>Elaboración del manual de higiene y seguridad alimentaria</p>
				<p>Meta 2</p> <p>Capacitar a la Capacitar al 100% al personal en buenas prácticas de manufactura en cocina</p>		<p>Acción 2</p> <p>Establecer un cronograma de capacitaciones para el personal</p>

ANEXO 8. Priorización de Estrategias de Calidad

Meta	Mecanismo de evaluación	Frecuencia
Meta - Objetivo 1: Capacitación a cocina acerca del cumplimiento y elaboración de recetas estándar	Establecer un cronograma de capacitaciones para cocina y bodega, registrando la asistencia a todos los procesos de capacitación.	Anual
Meta - Objetivo 2: implementación de una matriz de clasificación de proveedores según su criticidad	Creación de una lista de chequeo.	Trimestral
Meta - Objetivo 3: Implementar un sistema de control de costos aplicado directamente a La Castellana.	Lista de chequeo. Auditoría interna.	Anual
Meta - Objetivo 4: Implementar un manual de higiene y seguridad alimentaria en el primer semestre del año	1 manual de calidad implementado	Anual

ANEXO 10. Cocina Básica

INICIO DE CLASES

21 de junio de 2017.

DURACIÓN

4 Clases

DÍAS

Miércoles de 9:00 a 12:00 horas

INVERSIÓN

USD 200 + USD 25 Uniforme (delantal y repasador). Incluye recetario y certificado de asistencia

FORMA DE PAGO

Efectivo

Trasferencia bancaria

Cheque

Tarjeta de crédito: 3 meses sin intereses

SEDE

Quito, Quito

OTRAS SEDES

SEDE QUITO (QUITO) - INICIO: 03/07/2017

ANEXO 11. Pastelería Básica

INICIO DE CLASES

21 de junio de 2017.

DURACIÓN

4 Clases

DÍAS

Miércoles de 9:00 a 12:00 horas

INVERSIÓN

USD 200 + USD 25 Uniforme (delantal y repasador). Incluye recetario y certificado de asistencia

FORMA DE PAGO

Efectivo

Trasferencia bancaria

Cheque

Tarjeta de crédito: 3 meses sin intereses

SEDE

Quito, Quito

OTRAS SEDES

SEDE QUITO (QUITO) - INICIO: 03/07/2017

