



FACULTAD DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

“PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE SERVICIO DEL
RESTAURANTE ZAZU QUITO - ECUADOR”

Autor

Lenin Marcelo Pabón Valdiviezo

Año
2017



FACULTAD DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

“PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE SERVICIO DEL
RESTAURANTE ZAZU QUITO - ECUADOR”

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

Profesor guía

Walter Omar Ocaña Zambrano

Autor

Lenin Marcelo Pabón Valdiviezo

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Walter Omar Ocaña Zambrano
Maestro en Ciencias Sociales
CI: 1716003940

DECLARACION 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”

Lenin Marcelo Pabón Valdiviezo
CI: 1003755178

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a quienes fueron partícipe de mi crecimiento profesional y personal en esta trayectoria. A la universidad de las Américas, amigos y, sobre todo a mi familia quienes me han brindado su apoyo incondicional durante todos estos años.

Agradezco también al maestro Walter Ocaña, por compartir sus conocimientos y herramientas para desarrollar este proyecto y, a quienes forman parte del restaurante ZAZU, por permitirme realizar este trabajo de investigación.

DEDICATORIA

Este trabajo se los dedico a mi familia; a mis padres, que con dedicación y mucho esfuerzo han logrado salir adelante. A madre, quien pese a todos los momentos difíciles siempre ha estado ahí, brindándome su amor y apoyo, a mis hermanos y sobrinos que gracias al apoyo puedo alcanzar mis objetivos y metas. Los amo.

RESUMEN

Este proyecto tiene como meta elaborar una propuesta de mejora de calidad para el área de servicio del restaurante ZAZU, mismo que se encuentra situado en el distrito metropolitano de Quito, en la provincia de Pichincha. Con este proyecto se busca identificar las falencias generadas en el área de servicio del establecimiento, y plantear posibles soluciones para la organización.

En el capítulo uno, se mencionan conceptos relacionados con la calidad y como esta ha venido evolucionando a través del tiempo, haciendo referencia a autores que han descrito a esta en aspectos globales y centrados en la atención al cliente.

Posteriormente se describe la organización, se menciona la visión, misión, las políticas y objetivos de la empresa. Del mismo modo se define el organigrama organizacional y también funcional. Igualmente, a través de encuestas de valoración del servicio, se identifica el perfil de los clientes y se consideran las percepciones y expectativas que los clientes tienen con respecto a la organización.

Del mismo modo, en el siguiente capítulo se identifica el área de servicio y, mediante las herramientas del FODA y CAME se determina el estado en que se encuentra la empresa. Utilizando un mapa de procesos (*blueprint*), se detectan las falencias para posteriormente mejorarlas mediante un mapa de procesos optimizado.

En el cuarto capítulo se instaura el plan de mejoras que se va a realizar, del mismo modo se describe la delegación de compromisos para cada funcionario; así como también se elabora la política de calidad para la empresa.

En el capítulo final se detallan actividades como; el índice del manual de calidad, la propuesta de intervención, cronogramas de capacitación para el personal. También se detalla el cronograma y presupuesto de todas las actividades que se plantean desarrollar en la empresa.

ABSTRACT

This project aims to develop a quality improvement proposal for the ZAZU restaurant service area, which is located in the metropolitan district of Quito, in the province of Pichincha. This project seeks to identify the shortcomings generated in the area of services of the establishment, and to propose possible solutions for the organization.

In chapter one, we mention concepts related to quality and how it has been evolving over time, referring to authors who have described this in global aspects and focused on customer service.

Subsequently describes the organization, mentions the vision, mission, policies and objectives of the company. In the same way, organizational and functional planning is defined. Likewise, through service evaluation surveys, the profile of the clients is identified and the clients' perceptions and expectations regarding the organization are considered.

In the same way, the next chapter identifies the service area and, through the SWOT and CAME tools, determines the state of the company. Using a blueprint, the shortcomings are detected for later improvement through an optimized process map.

The fourth chapter establishes the improvement plan that will be carried out, as well as the delegation of commitments for each official; As well as the quality policy for the company is elaborated

The final chapter details activities such as; The quality manual index, the intervention proposal, training schedules for staff. It also details the schedule and budget of all activities that are planned to develop in the company.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Objetivos de Investigación	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Justificación	2
Métodos, técnicas e instrumentos.....	3
Investigación cuantitativa.....	3
1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	4
2. CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.	8
2.1. Descripción de la organización	8
2.1.1 Localización	8
2.1.3. Imagen corporativa	9
2.1.4. Detalles de los servicios ofertados.....	10
2.2. Misión y Visión del establecimiento	11
2.2.1 Misión	11
2.2.2 Visión	11
2.2.3. Objetivos empresariales	12
2.3. Estructura organizacional.....	13
2.4. Ventaja Competitiva.....	16
2.4.1. Análisis de la competencia	16
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE PROCESOS.....	26
4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORAS – PLANIFICACIÓN DE MEJORAS	35
5. CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	40
5.1. Estrategias de intervención.....	40
5.1.1. Incremento de participación en el mercado	40

5.1.2. Propuesta de formación y capacitación.....	41
5.1.3. Desarrollo de protocolos de servicio.....	43
5.1.4. Auditoria interna para Distintivo Q.....	45
5.2. Programación de intervención.....	46
5.2.1. Presupuesto de mejoras.....	46
5.2.2. Cronograma de intervención.....	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	49
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Ubicación del restaurante ZAZU.	9
<i>Figura 2</i> Logo del restaurante ZAZU.	9
<i>Figura 3</i> Organigrama estructural de la empresa.	13
<i>Figura 4</i> Capacidad de respuesta.	22
<i>Figura 5</i> Empatía.	22
<i>Figura 6</i> Elementos tangibles.	23
<i>Figura 7</i> Confiabilidad.	23
<i>Figura 8</i> Seguridad.	24
<i>Figura 9</i> Mapa de procesos (blueprint) restaurante ZAZU.	28
<i>Figura 10</i> Blueprint optimizado.	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Servicios ofertados.....	10
Tabla 2 Funciones de las áreas de trabajo en la empresa.....	14
Tabla 3 Análisis de la competencia.....	17
Tabla 4 Análisis FODA.....	19
Tabla 5 Perfil del cliente del establecimiento.....	20
Tabla 6 Tabulaciones de encuestas.....	24
Tabla 7 Identificación de las áreas de análisis / servicio.....	26
Tabla 8 Lista de errores y posibles errores.....	29
Tabla 9 Matriz FODA.....	31
Tabla 10 FODA cruzado y matriz CAME.....	32
Tabla 11 Delegación de responsabilidades en torno a la calidad.....	36
Tabla 12 Presupuesto Fam Press.....	41
Tabla 13 Presupuesto capacitación al personal de la empresa.....	42
Tabla 14 Presupuesto de intervención final.....	46
Tabla 15 Cronograma de intervención.....	47

INTRODUCCIÓN

Según el Ministerio de Turismo (MINTUR), “la capital de los ecuatorianos preservan una gastronomía autóctona que incluye una alta diversidad de platillos, unos tan antiguos como la misma capital; otros importados de otras regiones del mundo; que conjugan una fusión de historias, tradiciones y sabores” (Mintur, 2016).

ZAZU es un restaurante de comida contemporánea y gourmet, inspirada por preparaciones y tradiciones ecuatorianas.

Abrió sus puertas hace doce años con una alta influencia de cocina peruana, la misma que ha ido evolucionando a través de los años y, hoy en día se enfoca altamente en promocionar la gastronomía ecuatoriana haciendo uso de ingredientes autóctonos y manifestaciones culinarias como parte de la gastronomía local. Como filosofía de la empresa, creen en la conservación y sostenibilidad, tanto es sus procesos operativos como de producción (Comunicación personal, 06 de enero, 2016).

El establecimiento se encuentra ubicado en las calles Mariano Aguilera 331 y, pasaje Martín Carrión Quito – Ecuador. El restaurante cuenta con tres salones y, tiene una capacidad para 200 personas. Su horario de atención es, de lunes a viernes de 12:30pm a 15:30pm, de 18:30pm a 22:30pm. Sábados, de 18:30pm a 22:30pm (Zazu, 2016).

Cabe mencionar que el restaurante ha tenido un descenso en sus ventas alrededor de un 30% en los tres últimos meses, una de las causas identificadas por la gerencia es la alta rotación de personal, con lo cual el entrenamiento del nuevo personal, así como la inexistencia de procesos en el área de servicio se ve manifestado en el grado de satisfacción de los consumidores D. Checa (Comunicación personal, 06 de febrero, 2017).

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora de calidad para el área de servicio del restaurante *ZAZU*, en la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual de la organización.
- Identificar los posibles errores que se encuentran en los procesos internos en el área de servicio.
- Elaborar una propuesta de mejora de calidad para el área de servicio.
- Proponer una estrategia de intervención de mejora de calidad en el área de servicio.

Justificación

Debido a la gran competitividad existente en el mercado y, a la reducción en las ventas del restaurante *ZAZU* en los tres últimos meses D. Checa (comunicación personal, 07 de febrero, 2017), se ha identificado la necesidad de realizar una propuesta de mejora de calidad para el área de servicio, que permita mejorar los procesos operativos y, a la vez, proporcionar un servicio de mejor calidad a los clientes.

El siguiente proyecto se articula al Plan Nacional del Buen Vivir, objetivo 10, política 3, lineamiento a; “fortalecer el sector servicios para la creación y fomento de empleo inclusivo” (Secretaría Nacional de Planificación [SENPLADES], 2013); de la misma manera se articula a las líneas de investigación de la Universidad de las Américas [UDLA], “Sociedad, comunidad y cultura” (UDLA, 2014) y, a las líneas de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo [EHYT], “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” (EHYT, 2015).

Métodos, técnicas e instrumentos

Para el desarrollo del presente proyecto se empleó el tipo de investigación descriptiva. La misma que Bernal las describe como toda investigación en que se relacionen los rasgos o especificaciones del acontecimiento o fenómeno objeto (Bernal, 2010). De acuerdo con este escritor, se dice que una de las más importantes funciones, es la disponibilidad para clasificar las particularidades primordiales del objetivo de investigación y su descripción minuciosa de los procesos, o variedades del objeto.

Investigación cuantitativa

Para el proceso cuantitativo se emplearon encuestas, las mismas que Abascal (2005), describe como "técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población" (Abascal y Grande Esteban, 2005). Mismas que se aplicaron para el proceso de valoración de satisfacción de los clientes que visitan el restaurante ZAZU. De la misma manera, se empleó el enfoque cualitativo, en el que se utilizó el mapa de procesos *blueprint*, y se aplicó una lista de chequeo; misma que Muñoz (2002) define como método de recopilación y evaluación de auditorías, y se implementa en el departamentos de sistemas, proceso administrativo y cualquier función informativa (Muñoz, 2002).

1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

La calidad es entendida en el nivel en el que unos conjuntos de peculiaridades inherentes de un objeto satisfacen con las exigencias del consumidor (Sarmiento, 2015). El contenido de la calidad se ha venido desarrollando desde hace mucho tiempo y ha estado relacionado directamente con el sector empresarial, a partir de la implementación de conocimientos técnicos e ideas, hasta la implementación en organizaciones de productos en particular. Sin embargo, J.M Juran (2006) menciona que la calidad ha tenido varias etapas, coincidiendo con Feigenbaum (2009), quien afirma que la calidad no solamente consigue delimitarse a la supervisión y comprobación, ya que también convenía planear y contemplar sistemáticamente en toda la empresa. Quizá el período de más desarrollo está relacionado con la época contemporánea, posterior a la primera guerra mundial y antes de nacimiento de las Naciones Unidas (Garvin, 1988).

Por otro lado, Vargas y Aldana de la Vega (2014) manifiestan que la calidad es un elemento de adelanto, por cuanto ella conduce a conseguir la perfección. También mencionan en la calidad al ser humano como centro. Así, la calidad emplea estrategias que se dirigen al cliente, implementa redes y alianzas de perfeccionamiento productivo, ágil, eficiente, flexible y, además motiva al emprendimiento de nuevos proyectos y conduce a establecer caminos hacia las organizaciones que aprenden (Vargas Quiñones y Aldana de Vega, 2014). Caso aparte merece el sector servicios pues, raramente puede determinarse un sector donde no se encuentren los servicios para lograr concluir un producto ofertado. En el entorno laboral, según Miguel (2002), el servicio se presenta como un elemento del producto, también menciona que nos dirigimos a una época donde el elemento servicio, es el que se le pone más cuidado en la mayoría de las organizaciones, aún más en la eficacia en el servicio.

Profundizando en lo anterior, preexiste una diferencia clara entre la prestación de servicios y la fabricación de un producto, ya que esta presenta un dominio

notorio en la orientación de la calidad (Albacete Saez, 2004). Kotler manifiesta que “un producto es todo aquello que se oferta en un mercado para, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o necesidad, que puede incluir objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”(Kotler, 2012). A su vez, se menciona que los servicios tienen la particularidad de la intangibilidad, por lo que su propiedad no lo permite acumularse (J.M Juran y Gryna, 1995).

En esa misma perspectiva, Lovelock (1983) manifiesta que todo producto es un servicio, sin embargo, su adquisición o uso se lo denomina para un objetivo en específico y compensar una necesidad. Un elemento tangible en sí mismo no posee ninguna validez, esto depende del funcionamiento que le dé el comprador a medida que este empieza a ser útil, también menciona que un servicio es “una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos tangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios, que intentan resolver los problemas del consumidor”(Lovelock, 1983).

Caso particular es el de los servicios relacionados con hotelería y el turismo, pues estos dependen mucho del grado de satisfacción del cliente, ya que para tener un nivel elevado de rentabilidad deben desarrollar estrategias adecuadas que le permitan comprender las propias necesidades del cliente (Fontana Coto, 2008).

A partir de lo anterior, Pizzo propone que la calidad en el servicio “es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus consumidores y ofrecerles, en consecuencia, un servicio adecuado, accesible, flexible, ágil, oportuno, útil, apreciable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con eficacia y dedicación. Proporcionando como resultado mayores ingresos y costos menores para la empresa” (Pizzo, 2012).

Para el caso del sector alimentos y bebidas, Pérez (2006), manifiesta que los comensales simbolizan un rol sumamente importante en el ámbito de la calidad, son todos aquellos que requieren de la organización los bienes y servicios y, posteriormente evalúan los efectos. También menciona que son los consumidores quienes reciben los productos o servicios en el intento que realizan las compañías con el fin de complacer sus requerimientos y de cuya aceptabilidad depende su estadía en el mercado (Pérez Torres, 2006).

En virtud de aquello, el servicio al cliente ha venido siendo un factor importante en la industria, debido al incremento de la competencia, los clientes pueden elegir cuándo y dónde adquirir sus productos o servicios. Es aquí donde se debe adecuar y perfeccionar la prestación de servicio, ya que ellos decidirán donde realizar su compra. La competencia es cada vez mayor en el mercado, por lo tanto, los productos se incrementan y por ende es esencial ofrecer un valor agregado (Fontana Coto, 2008).

Del mismo modo, Evans (2008) asegura que, para ofertar un servicio de buena calidad, es sustancial tener algunas aptitudes; se debe ser paciente y perseverante en la actividad que se está realizando, hacer las cosas de la mejor manera desde el momento que se tiene contacto directo con el cliente. Brindar un producto o servicio útil y de calidad, ya que el objetivo es complacer los requerimientos de los consumidores (Evans, Lindsay, Sánchez Fragoso, y Haaz Díaz, 2008).

Por su parte, Gronroos manifiesta que, en una primera instancia desde la perspectiva de los consumidores, en donde el cliente es el centro del proceso, pues el grado de aceptación del mismo influye de manera directa en la compra y continuidad de la misma.

El escritor hace referencia al cliente como centro, indicando que la calidad del servicio siempre gira alrededor de los consumidores. El alto nivel de calidad en el servicio quiere decir; agrado del cliente, que el proceso de compra se lo realice de una manera continua (1984).

En virtud de lo anteriormente mencionado, para la valoración en la calidad en el servicio, una de las mejores herramientas es el modelo *Servqual*, el mismo que autores como Zeithaml y Berry (1993) lo describen como un sistema que admite medir el grado de satisfacción del cliente, permitiendo realizar las comprobaciones, indicadores que más se aproximen a la realidad (Zeithaml, Parasuraman, y Berry, 1993). Este modelo indica que a partir de cinco elementos básicos como son: capacidad de respuesta, empatía, elementos tangibles, confiabilidad, seguridad, se puede evaluar la satisfacción del cliente. La aplicación de este método permitirá evaluar el grado de satisfacción del cliente, ya que este tiene en consideración tanto la recepción de los consumidores, así como las expectativas por el servicio brindado.

Otra de las herramientas es el mapa de procesos o *blueprint*, el mismo que para Pérez (2013) consiste en visualizar los procesos y detalles que sobrellevan su prestación, ya que por medio de estos se ha logrado identificar cómo se deben realizar las interacciones del personal de servicio y los comensales y, la manera en que las actividades y los sistemas que se ejecutan tras bambalinas soportan estas interacciones. Este método contribuye a la implementación o readecuación de los servicios para lograr reducir o eliminar el “óxido Institucional” o más conocido como la devaluación en los procesos internos de la organización que conducirán a la ausencia de los consumidores externos (Lovelock, p. 7, 2008).

Por lo expuesto anteriormente, se busca generar una propuesta de mejora de calidad para el restaurante *ZAZU* que se centre en el área de servicios. De esta manera se pretende implementar procesos estandarizados que permitan mejorar la calidad del área de servicios de la empresa (CasaGangotena,2016).

2. CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.

En el presente capítulo se revisará una breve caracterización de la empresa, como también se definirá su planificación estratégica y se hará una valoración del perfil del cliente y satisfacción del mismo.

2.1. Descripción de la organización

ZAZU, es un restaurante de comida contemporánea y gourmet que abrió sus puertas hace doce años atrás con un concepto de cocina peruana. Hoy en día, se enfoca en promover la gastronomía ecuatoriana haciendo uso de ingredientes autóctonos y, manifestaciones culinarias como parte de la gastronomía ecuatoriana.

2.1.1 Localización

El restaurante *ZAZU* está situado en la avenida Mariano Aguilera 331, y pasaje Martí Carrión, en el sector La Pradera, parroquia Iñaquito, Cantón Quito, en la provincia de Pichincha, Ecuador.

Mapa de ubicación del establecimiento.



Figura 1 Ubicación del restaurante ZAZU.

Tomado de: Google map, ubicación del establecimiento, 2016.

El establecimiento posee un aforo de 200 personas x 400m², y sus horarios de atención son; de lunes a viernes de 12:30pm a 15:30pm. de 18:30pm a 22:30pm. Sábado de 18:30pm a 22:30pm (Zazu, 2016).

2.1.3. Imagen corporativa

Figura 2 Logo del restaurante ZAZU.

Tomado de: Página Restaurante ZAZU, 2016.

2.1.4. Detalles de los servicios ofertados

ZAZU restaurante se especializa en la cocina contemporánea, donde sus principales ingredientes son; los mariscos, las carnes, una variedad de locros, vegetales y verduras orgánicas, así como también ingredientes tradicionales como el chaguarmishqui, la chicha elaborada a base de maíz, entre otras especias del sector D. Checa (Comunicación personal 22 marzo, 2017).

El menú del restaurante está distribuido de la siguiente manera: dos menús de degustación que constan de cinco y siete cursos, ensaladas, ceviches carnes de res y de cerdo, mariscos y langostinos. Por otro lado, está la carta de vinos, aperitivos, jugos naturales, cócteles y también la carta de postres.

Tabla 1
Servicios ofertados.

Servicios Ofertados		
Servicio de Alimentación	El horario de funcionamiento del restaurante es; de lunes a viernes de 12:30pm a 13:30 pm. 18:30pm a 22:30pm. Sábados de 18:30pm a 22:30 pm. Cuenta con una capacidad máxima para 200 personas, distribuida en dos plantas, así como también parqueadero privado y guardianía.	
Salones para eventos	Salón Privado pequeño Capacidad máxima para 10 personas.	Los salones están altamente equipados para desarrollar cualquier tipo de eventos. Cuenta con material de video, audio e iluminación. Además, cuenta con una cocina
	Salón Privado grande	

	Capacidad para 50 personas	completamente equipada donde se realizan actividades de centro gourmet.
	Lounge Capacidad para 20 personas	
	Centro Gourmet Capacidad para 20 personas	
Servicio de catering y de banquete.	Ofrece un extenso menú acompañado de bebidas alcohólicas y no alcohólicas para todo tipo de eventos sociales privados dentro y fuera de sus instalaciones.	

Adaptado de: D. Checa (Comunicación personal, 22 marzo 2017).

2.2. Misión y Visión del establecimiento

2.2.1 Misión

Ofrecer a sus clientes conceptos nuevos y vanguardistas en el área gastronómica, producción de eventos corporativos, publicitarios, sociales con un servicio de excelencia, caracterizado por trabajar dentro de rigurosos estándares de calidad, atención personalizada, proveedores de la mejor calidad presentación, satisfaciendo completamente sus expectativas de una manera íntegra en la preparación y desarrollo de sus ventas (Zazu, 2016).

2.2.2 Visión

Ser una empresa reconocida como la mejor opción en el sector gastronómico y entretenimiento para eventos de mayor importancia en el país, la cual permita

aumentar las utilidades, a través de su personal capacitado con la integración de innovadoras propuestas y servicios, donde los clientes sientan apoyo y confianza basado en el trato de calidad (Zazu, 2016).

2.2.3. Objetivos empresariales

La empresa cuenta con un estatuto donde se describen los siguientes objetivos empresariales:

- Promover la mejora continua y permanente en la calidad de los productos – servicios a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Ofrecer un trato justo y, de excelencia a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio de calidad para todos los requerimientos.
- Promover la competitividad y la actualización tecnológica.
- Seleccionar proveedores que distribuyan productos en óptimas condiciones que garanticen la seguridad para el consumo.
- Promover y motivar la capacitación continua, para ofrecer propuestas innovadoras en los productos y servicios.
- Garantizar el trabajo basado en la higiene y la seguridad industrial.
- Todos los trabajadores de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Realizar evaluaciones periódicas y documentadas, permanentemente a todos los procesos de la organización (Zazu, 2017).

2.3. Estructura organizacional

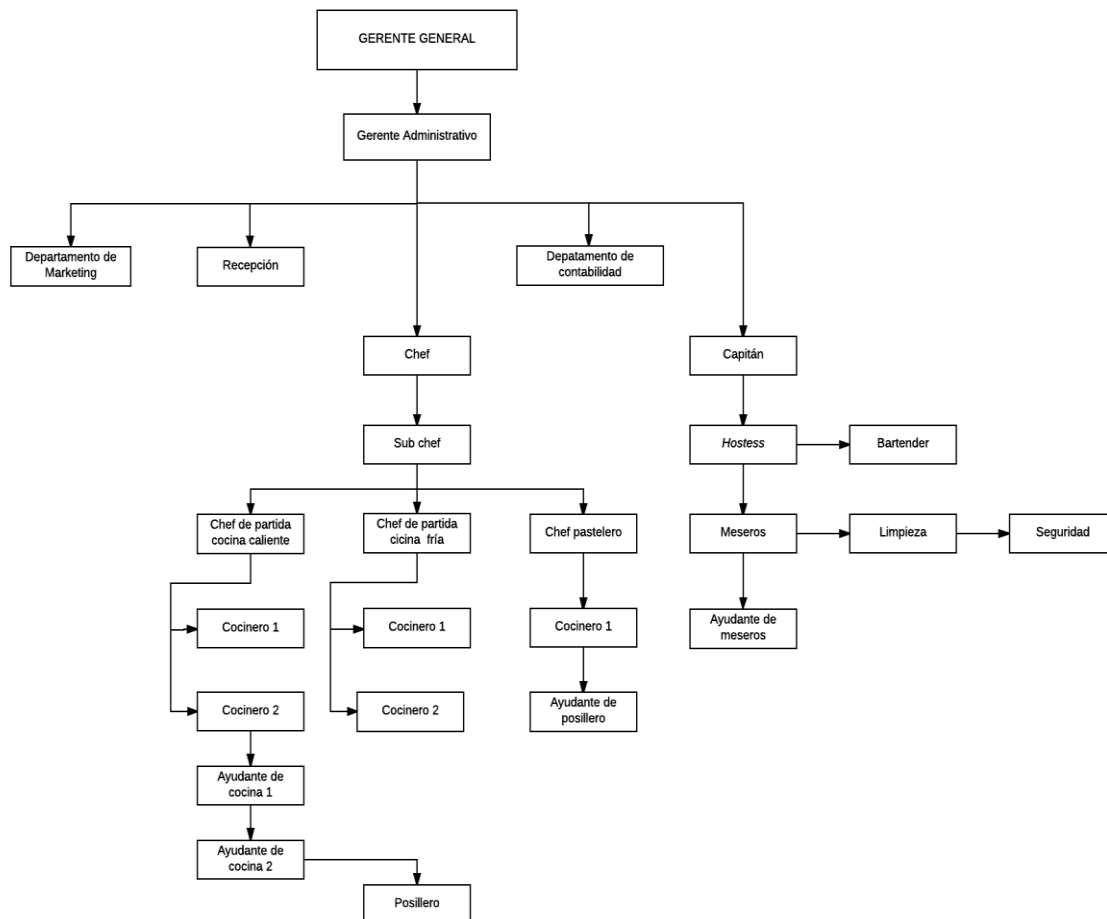


Figura 3 Organigrama estructural de la empresa.

Adaptado de: D. Almeida (Comunicación personal, 25 de marzo del 2017).

A continuación, se describen las funciones de cada puesto de trabajo mencionadas en el organigrama estructural.

Tabla 2

Funciones de las áreas de trabajo en la empresa.

CARGO	FUNCIÓN
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Su responsabilidad son todos los aspectos legales de la empresa, es quién dirige, coordina, controla, verifica la problemática de la empresa, como también dirige al personal de la organización y delega las funciones a los mismos.
Gerente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa la formulación, ejecución del presupuesto anual de la empresa, así como también aprobar y firmar el reporte de honorarios profesionales bajo la modalidad de horas.
Departamento de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de hacer una investigación de mercado. • Analiza la empresa. • Fija los precios del producto o servicio. • Elige las estrategias de comunicación. • Controla la distribución.
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las principales funciones es conocer el sistema de reservas para poder programarlas. • Toma las reservas ya sea vía telefónica o per el internet. • Confirmar al personal de servicio las reservas del día.

Capitán de meseros	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de supervisar, dirigir y organizar la operación del restaurante para el servicio, como también buscar la satisfacción del cliente.
Hostess	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza las reservas • Da la bienvenida a los clientes • Distribuye las mesas • Ofrece los menús • Se asegura que el servicio sea eficiente • Da la despedida.
Bartender	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de despachar las comandas que ingresan al bar, sus obligaciones requieren de un alto nivel de responsabilidad ya que sus técnicas y habilidades dependerán del nivel de calidad que se ofrece en el bar.
Mesero	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de realizar el montaje del restaurante. • Toma el pedido al cliente, • Sirve los platos • Se asegura de que los pedidos salgan a tiempo.
Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de las tareas de limpieza tanto en las áreas administrativas como de servicio de la empresa.
Ayudante de mesero	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente es eventual, realiza todas las funciones de un mesero.

Adaptado de: D. Checa (Comunicación Personal 04, 2016).

2.4. Ventaja Competitiva

Posteriormente se describirán los aspectos que caracterizan a *ZAZU* de la competencia.

Para Porter (2009), una ventaja competitiva forma un factor diferencial en las características de una compañía, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante (Porter, 2009).

En virtud de lo anteriormente mencionado, el distintivo que caracteriza al restaurante *ZAZU* de sus competidores es la calidad en sus productos, debido a que la materia prima empleada es de muy buena calidad y fresca; del mismo modo, el servicio personalizado que el personal brinda a sus clientes, así como también la infraestructura moderna y adecuada para brindar sus servicios.

Otro elemento a favor del establecimiento es que, al formar parte de la cadena de hoteles y restaurantes más reconocida a nivel de Europa *RELAIS & CHATEAUX*, sus estándares de la calidad tanto en sus productos como en el servicio son más elevados.

2.4.1. Análisis de la competencia

A continuación, se identifican los potenciales competidores de la empresa, los mismos que han sido seleccionados por la oferta de servicios similares, proximidad y el mejor en el área, para posteriormente mencionarlos en el anexo 2 (Matriz de ventaja competitiva)

Tabla 3
Análisis de la competencia.

Análisis de la Competencia	
Restaurante URKO	Es un restaurante de comida ecuatoriana que busca conectar a sus invitados con la cultura, sus productos y su gente. Se caracterizan por cocinar y trabajar con pasión y sobre todo con responsabilidad social. Se encuentra ubicado en las calles Isabel la Católica N24 – 862 y Julio Zaldumbide en la ciudad de Quito y su horario de atención es de martes a sábado 13:00 – 16:00 y 19 – 23:00. Degustación de jueves a sábado, 19:00 – 23:00 (URKO, 2016).
Restaurante ZAO	ZAO, es un restaurante especializado en comida asiática (Japón, China, Tailandia). Utilizan los mejores y más frescos ingredientes con el objetivo de lograr la mayor satisfacción de sus clientes, todo esto acompañado de los más variados cócteles y un servicio de calidad. El establecimiento se encuentra ubicado en las calles Paul Rivet N30 – 145 y Whymper Quito – Ecuador (Zao, 2016).
Restaurante Cedrón Casa Gangotena.	El menú del restaurante Cedrón es una celebración de la cocina ecuatoriana. Creen firmemente en la herencia culinaria, en las técnicas y conocimientos que han adquirido a lo largo de su historia y trayectoria. En su trayectoria, han evolucionado y afianzado su identidad gastronómica hasta llegar a una propuesta de cocina ecuatoriana que les enorgullece presentar, pues trae sabores desde los Andes hasta la Costa, basándose en un eje principal: adobos, infusiones y mezclas de especias realizadas en casa. Son exponentes de la cocina patrimonial del Ecuador y la brindan con una excepcional presentación gourmet. Para complementar una buena comida, el restaurante ofrece más de 100 marcas de los más finos y selectos vinos, escogidos especialmente por expertos <i>Sommeliers</i> (Casa Gangotena, 2016).

Mediante la información obtenida de la matriz de ventaja competitiva, se evaluaron algunos parámetros con las empresas previamente mencionadas. Se pudo comprobar que tanto el restaurante URKO como el restaurante Cedrón Casa Gangotena, poseen características tanto positivas como negativas con la mayoría de su competencia. Se enfocan en la gastronomía gourmet y emplean ingredientes autóctonos de la zona para la elaboración de sus menús. También se pudo comprobar que poseen características similares en el menú de bebidas.

A partir de lo anteriormente mencionado, se ha llegado a la conclusión que los factores que distingue al restaurante *ZAZU* de sus competidores son; el sabor tradicional que se ha mantenido durante toda su trayectoria, la calidad en sus productos y el servicio personalizado que el personal ofrece, así como también, la infraestructura adecuada y moderna del establecimiento.

Matriz de ventaja competitiva

Tabla 4
Análisis FODA.

Análisis FODA de la Competencia basado en las 5 dimensiones básicas que caracterizan un servicio según el modelo Servqual.					
	Restaurante URKO	Restaurante ZAO	CEDRÓN Casa Gangotena.	Restaurante ZAZU	Conclusión
Logos					Todas las empresas cuentan con Logotipo.
Capacidad de Respuesta					
Cuenta con suficiente información sobre lo que ofrece	D	F	D	D	Característica común negativa
El trato del personal crea un ambiente agradable	F	D	D	F	Característica común negativa
Existe información sobre el tiempo estimado de espera	D	D	D	D	Característica común negativa/ oportunidad
El personal demuestra estar capacitado	F	D	D	F	Característica común negativa
Empatía					
El establecimiento brinda un servicio o producto, que lo diferencia de los demás	F	F	D	F	Característica común positiva
La empresa cumple con las expectativas de los clientes	F	D	D	F	Característica común negativa
El personal es atento	D	D	D	F	Característica común negativa
Demuestran preocupación por los intereses de los clientes	D	F	D	F	Característica común negativa
Elementos Tangibles					
Cuenta con un personal correctamente uniformado	F	D	F	F	Característica común positiva
Tienen los equipos necesarios para prestar los servicios	F	D	F	F	Característica común positiva
Poseen la infraestructura adecuada	F	F	F	F	Característica común negativa
La infraestructura del establecimiento se encuentra en buen estado	F	F	F	F	Característica común positiva
Confiabilidad					
El personal demuestran conocimiento al momento de prestar servicio	F	D	F	F	Característica común positiva
Cuentan con las herramientas necesarias para tomar los pedidos	F	F	F	D	Característica común positiva
Repiten y confirman lo que se solicita	D	D	F	D	Característica común negativa
Existe un seguimiento constante durante el servicio	D	D	D	D	Característica común negativa/oportunidad
Seguridad					
El aspecto del producto transmite seguridad	F	F	F	F	Ventaja competitiva
Se demuestra capacidad de organización al momento de prestar el servicio	D	D	F	D	Característica común negativa
El personal demuestra seguridad en la atención al cliente	D	D	D	F	Característica común negativa
Demuestran amabilidad y buen trato al cliente	F	F	F	F	Ventaja competitiva

Característica común negativa	Ventaja competitiva	Característica común positiva	Característica común negativa/ oportunidad
-------------------------------	---------------------	-------------------------------	--------------------------------------------

Información obtenida de entrevistas y visita a establecimientos

Análisis desde la perspectiva del cliente

Con esta variable se pretende identificar los diferentes perfiles de los consumidores que visitan la empresa, sus expectativas y perspectivas mediante el empleo de encuestas de satisfacción de servicio.

Perfil del cliente del establecimiento.

Para identificar los diferentes perfiles de los comensales que visitan el restaurante ZAZU se emplearon 25 encuestas, las mismas que fueron distribuidas en tres bloques de preguntas; el bloque número uno para determinar el perfil de los visitantes, el número dos para realizar una evaluación de lo servicio ofertados.

A continuación, se describen los resultados obtenidos:

Tabla 5

Perfil del cliente del establecimiento.

Edad	Menor a 20(4%), de 20 – a 30 (8%) 30-40 (19%), de 40- 50 (19%), más de 50 (50%).
Género	Masculino (64 %), femenino (36%).
Nacionalidad	Nacionales (32%), extranjeros (68%).
Lugares	Argentina (4%), Afganistán (4%), Azerbaiyán (4%) Canadá (8%), Ecuador (36%), Guatemala (8%), Inglaterra (4%), Israel (8%), México (4%), Portugal (4%), USA (16%).
Nivel de Instrucción	Primaria (4%), secundaria (68%), superior (4%) postgrado (24%).
¿Cuántas veces al mes como fuera de casa?	1 a 3 (40%), 3 a 5 (20%), 5 o más (40%).
Gasto promedio	Menos de 30\$ (11%), 30\$ a 40\$ (27%), 40\$ a 50\$

	(27%), más de 50\$ (35%).
Personas con quien frecuenta comer fuera de casa.	Solo (0%), familia (56%), amigos (20%), familiares y amigos (24%).
¿En qué momento del día prefiere comer fuera de casa?	Mediodía (44%), noche (56%).
¿Se considera un cliente frecuente del restaurante?	Si (36%), No (64%).
¿Cómo se enteró del restaurante?	Redes sociales (24%), comentarios (20%), otro (56%).

Adaptado de: Encuestas de satisfacción de servicio.

Mediante las encuestas realizadas en el restaurante ZAZU, se pudo constatar que el 68 % de sus clientes son extranjeros de diferentes nacionalidades. Su edad varía entre 40 y 60 años, y poseen un nivel de educación secundaria.

Los comensales visitan el restaurante con familias y, no se consideran clientes frecuentes de la empresa, ya que al ser turista están de paso por la ciudad. Se enteraron del establecimiento por medio de redes sociales (*TripAdvisor*), así como: *concierges* de hoteles y agencias de viajes. Su gasto promedio sobrepasa los 50\$ y prefieren comer en la noche.

Análisis de las expectativas del cliente

Con el propósito de identificar las expectativas de los clientes, se ha empleado el modelo *SERVQUAL*, mismo que emplea cinco parámetros que son: capacidad de respuesta, empatía, elementos tangibles, confiabilidad y, seguridad

Para desarrollar estas variables, se empleó un proceso de levantamiento de información en la que fueron partícipes 25 personas, luego de haber consumido en el establecimiento. Los parámetros que se evaluaron fueron ponderados de la siguiente manera; siendo 1 muy insatisfecho y 5 totalmente satisfecho.

En la siguiente figura se muestra los resultados obtenidos:

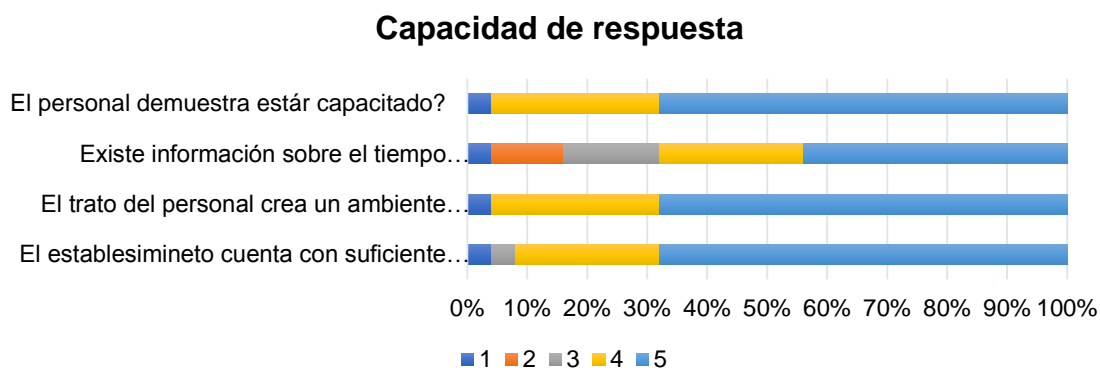


Figura 4 Capacidad de respuesta.

La capacidad de respuesta contiene uno de los porcentajes más bajos en el bloque de elementos. Como se puede observar, la variable tiempo de espera para obtener la orden (42%); así como la variable sobre si el establecimiento cuenta con suficiente información sobre lo que ofrece (68%) tienen el menor porcentaje comparado con el resto de las variables.

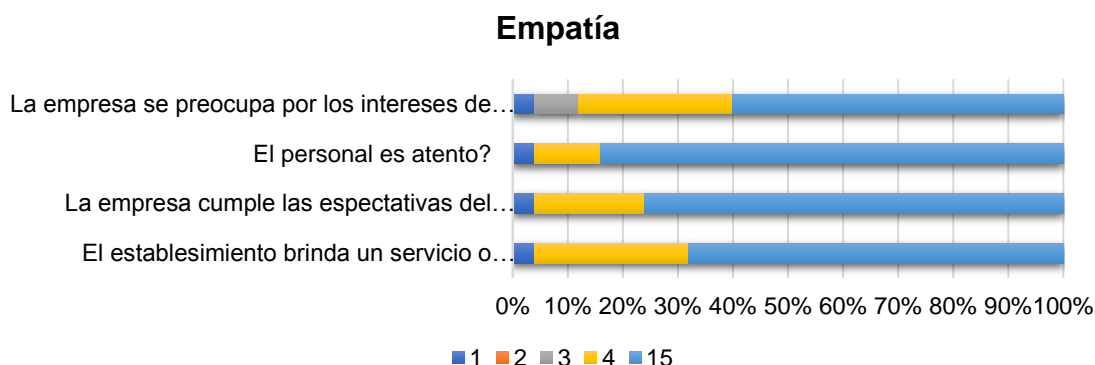


Figura 5 Empatía

La mayoría de variables en este bloque contienen un porcentaje mayor al (65%) de aceptación, no siendo el caso de las variables, si la compañía se preocupa por el interés de los consumidores con un porcentaje del (59%).

Elementos tangibles

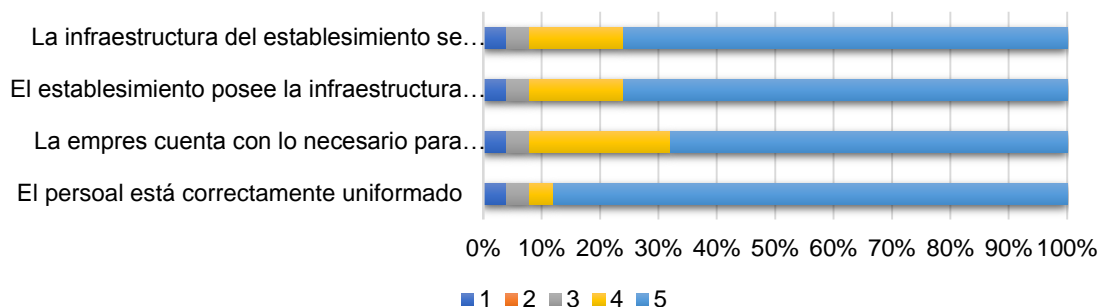


Figura 6 Elementos tangibles.

Como se puede observar en este bloque, la variable número tres fue la que menor porcentaje de aceptación tuvo, la empresa cuenta con lo necesario para prestar los servicios (68%), sin embargo, el resto de preguntas superan el (70%) de aceptación.

Confiabilidad

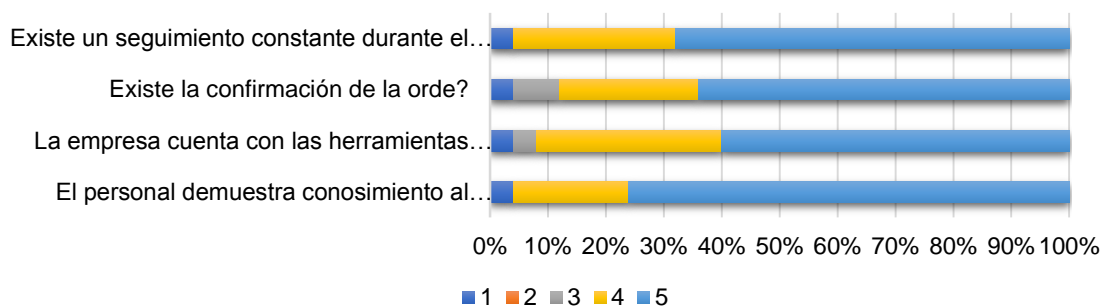


Figura 7 Confiabilidad.

El bloque de confiabilidad es uno de los que menor porcentaje de aceptabilidad ha tenido, como se puede observar las variables como: seguimiento constante durante el servicio, confirmación del pedido después de haber tomado la orden y, el establecimiento cuenta con herramientas necesarias para tomar el pedido reflejan un porcentaje entre (60, y 63%) de satisfacción, lo cual es muy bajo comparado con el resto de variables.

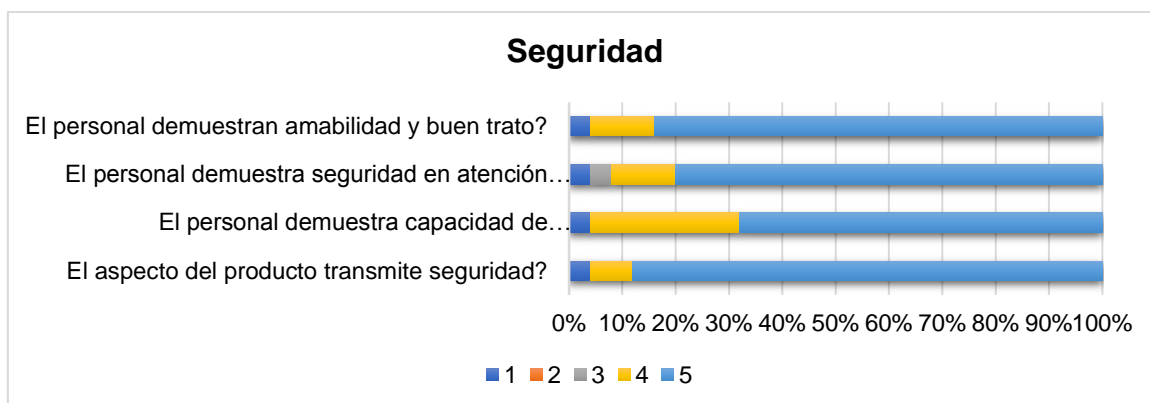
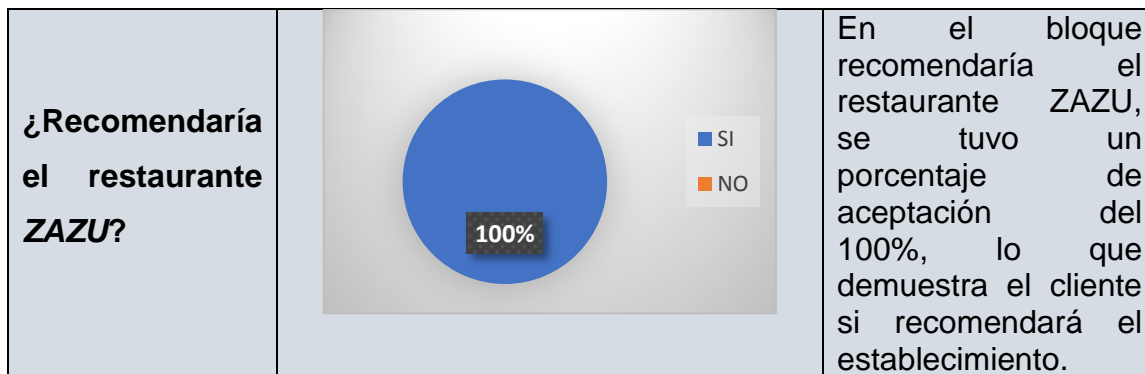


Figura 8 Seguridad.

En bloque Seguridad, la variable con menor porcentaje de aceptación fue la número tres. El personal demuestra capacidad de organización al momento de prestar el servicio, con un (68%) de aceptación. Sin embargo, el resto de variables sobrepasa el (80%) de satisfacción.

Tabla 6
Tabulaciones de encuestas.

Pregunta	Gráfico	Conclusión
¿Regresaría al restaurante ZAZU?		En esta variable; Regresaría al restaurante ZAZU se obtuvo un porcentaje de (100%), lo que significa que el cliente muestra deseo de volver al restaurante.
		En este bloque, relación calidad precio se tuvo un porcentaje de (56%) en la variable muy satisfecho, siendo así las variables con el menor porcentaje de aceptación muy insatisfecho con un porcentaje del (4%).



En el bloque recomendaría el restaurante ZAZU, se tuvo un porcentaje de aceptación del (100%), lo que demuestra el cliente si recomendará el establecimiento.

Conclusiones

Una vez analizada la información obtenida, se puede llegar a la conclusión que existen bloques de elementos que obtuvieron fluctuaciones notables, en su porcentaje de aceptabilidad, lo que demuestra que son variables problemáticas; como se puede observar, la variable información sobre el tiempo estimado de espera luego de haber sido tomado el pedido y, el personal demuestra capacidad de organización al momento de prestar el servicio.

Con respecto al bloque capacidad de respuesta, se puede palpar que sus variables poseen porcentajes muy bajos ya que en los resultados obtenidos en las encuestas manifiestan que los consumidores expresan su inconformidad en el tiempo de espera para obtener el pedido.

Sobre la variable calidad, la percepción de los comensales fue calificada con 5 y 4, lo que demuestra que los consumidores se encuentran satisfechos con el valor cancelado versus la calidad del producto obtenido.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación, se desarrollará una evaluación de las diferentes etapas del servicio, donde también se desarrollará un diagrama de servicio o *blueprint*. De igual forma, haciendo uso de las matrices FODA y CAME se valorará el estado actual de la organización y las estrategias a aplicarse.

Identificación de las áreas de análisis / servicio

Tabla 7

Identificación de las áreas de análisis / servicio.

Etapa	Actividad
Ciente se entera del lugar	Cliente conoce el lugar (cliente frecuente) Redes sociales (<i>TripAdvisor</i>) Agencias de viaje Comentarios <i>Concierges</i> de hoteles
Ciente realiza reservación	Recepción acepta o rechaza reserva Recepción agenda reserva Recepción delega mesa/salón privado
Ciente arriba al restaurante	Transporte público/privado Uso del parqueadero privado Ingreso al restaurante <i>Hostess</i> da la bienvenida Cliente es dirigido al bar o la mesa
Toma de pedido	<i>Hostess</i> informa sobre el menú del día, ofrece bebidas y entrega menús. Mesero toma el pedido

	Mesero ingresa pedido en el sistema
Preparación de alimentos	Comanda llega a bar y cocina Preparación de alimentos Mesero recibe notificación de cocina
Servicio de alimentos	Mesero sirve pan y mantequilla Mesero sirve bebidas Mesero sirve alimentos <i>Hostess</i> y capitán se aseguran de que todo se haya servido Mesero ofrece postres y aperitivos
Cliente realiza el pago	Cliente solicita la cuenta Cliente cancela la cuenta
Cliente abandona el restaurante	<i>Hostess</i> despide al cliente y acompaña a la salida Guardia asiste en el parqueadero o solicita transporte.

Nota: Observaciones en el establecimiento.

Descripción de los procesos de servicio por área

Posteriormente se muestra el mapa de procesos o *blueprint*, ya que muestra la forma en que actualmente funciona la empresa, con el objetivo de identificar los errores y posibles errores, y de esta manera poder aplicar medidas correctivas.

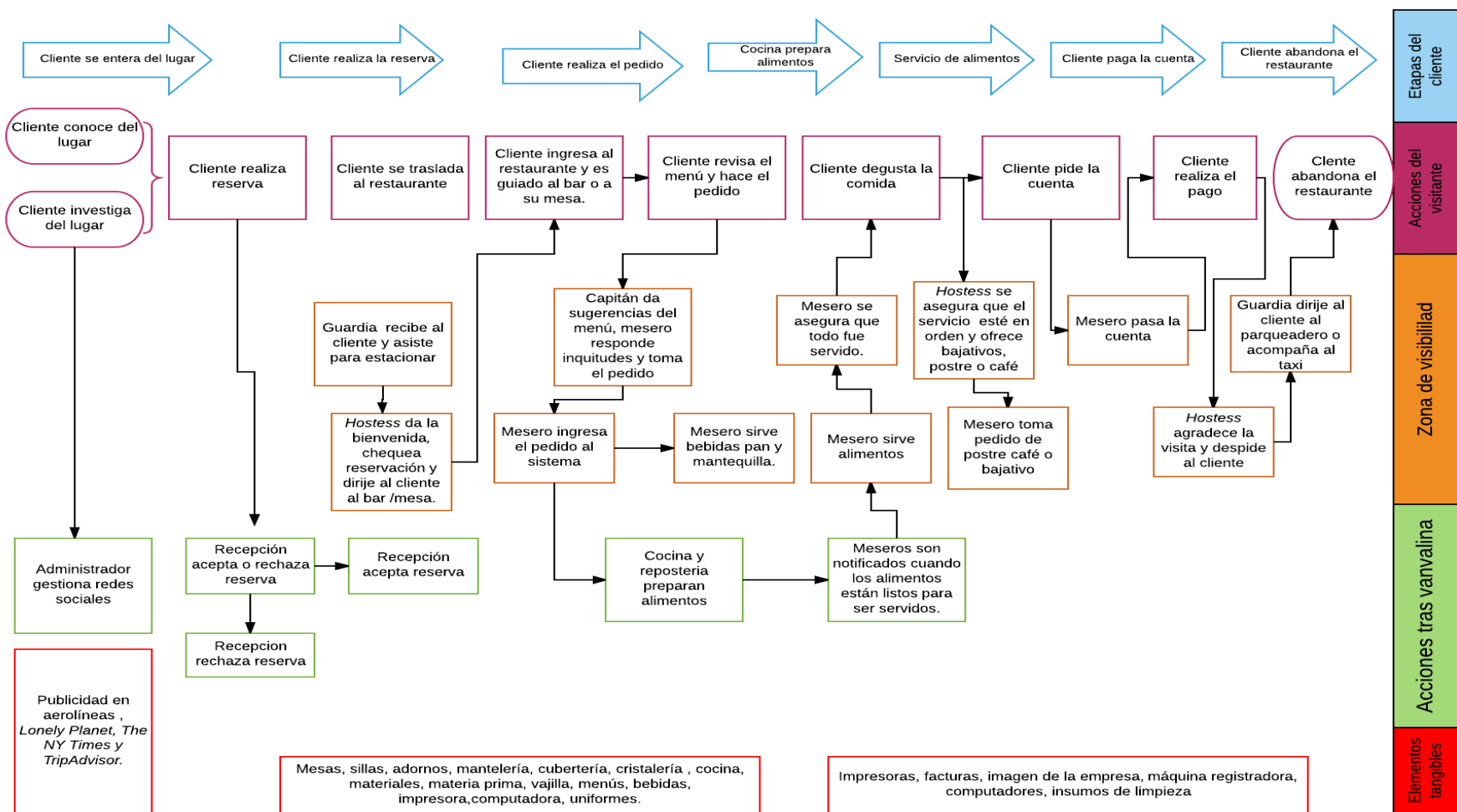


Figura 9 Mapa de procesos (blueprint) restaurante ZAZU.

Lista de errores y posibles errores.

Tabla 8

Lista de errores y posibles errores.

Etapa	Error	Posible Error	Posible solución
Cliente se entera del Restaurante	Cliente no sabe cómo llegar.	Carencia de publicidad en prensa local.	Realizar campaña de publicidad en prensa local, actualizar página web
Cliente realiza reserva	Página web no funciona Líneas telefónicas averiadas.	Recepción no registra reserva. Recepción sobrevende mesas. Personal no se encuentra en el establecimiento.	Mantenimiento y chequeo constante de página web de la empresa. Cambio de servidor de internet.
Cliente arriba al restaurante	No siempre se le da la bienvenida. Limitada señalización informativa en el parqueadero, cliente no sabe cómo ingresar al restaurante. Carencia de protocolo de bienvenida.	Carencia de información en la página web. Parqueadero privado totalmente lleno por eventos. Cliente no tiene conocimiento sobre eventos.	Coordinar horarios con guardia de seguridad. Solicitar apoyo a personal de la cadena grupo Z. Señalización informativa en el parqueadero. Desarrollo de un protocolo de bienvenida.
Toma de pedidos	Mesero no confirma el pedido. Mesero no informa sobre el tiempo de espera.	Mesero no habla inglés Mesero no averigua posibles restricciones alimenticias de los clientes (alergias).	Capacitar al personal de servicio, informar sobre menú del día. Contratar personal capacitado.
Preparación de alimentos	Largo tiempo en la preparación de alimentos. Mesero se olvida de servir pan y / o mantequilla. Cocina prepara alimentos para evento y retrasa la preparación de clientes en espera. Restaurante carece de materia prima. Bodega no se informa de productos que no hay en stock.	Mesero no es informado sobre los productos que el restaurante no dispone. Mesero no ingresa el pedido correctamente. Máquinas registradoras averiadas. Posible carencia de personal en cocina. Podría existir confusión en la lectura de comandas	Protocolo de información respecto a la disponibilidad de platos del menú, como también de las bebidas alcohólicas. Informar al personal cuando la empresa carece de materia prima. Abastecer de insumos para operar el servicio.
	Carencia de protocolo en el servicio. El mesero no siempre verifica que el cliente	Mesero puede no fijarse que cubertería se encuentre	Supervisar el salón antes de empezar el servicio.

Servicio de alimentos	haya recibido completa su orden.	completa. Posible confusión en la toma de pedidos/ términos de las carnes y requerimientos especiales de los clientes.	Elaborar un menú donde se pueda observar gráficamente las carnes con su debido término, para evitar confusiones al momento de la tomar el pedidos.
Cliente realiza el pago	El mesero no verifica que esté ingresado todo el pedido en el sistema al momento de imprimir la cuenta. <i>Datafast</i> no registra tarjetas de crédito internacionales	Puede existir una posible confusión con el número de la mesa. El cliente pudo haber no recibido completa su orden. Posible avería en el servidor del sistema.	Asegurarse de que el cliente haya recibido todo el pedido, y que el mesero haya ingresado al sistema antes de pasar la cuenta. Solicitar a proveedores equipos <i>datafast</i> actualizados.
Cliente abandona el restaurante	No existe un formulario de sugerencias para los clientes.	Personal de seguridad puede no percatarse al momento de la salida del cliente.	Mejor comunicación y coordinación con el personal de seguridad. Protocolo de despedida y evaluación de los servicios.

Distintivo Q.

Mediante el oficio número 1702 – CD EPMGDT-2016, de conformidad a la verificación realizada por el equipo de Quito Turismo el 25 de agosto 2016, el establecimiento ha obtenido los siguientes resultados:

ÁMBITO A: Gestión Administrativa:	100%
ÁMBITO B: Responsabilidad social empresarial:	78%
ÁMBITO C: Infraestructura y equipamiento:	80%
ÁMBITO D: Calidad de servicio y atención al cliente:	94%

Luego de realizar la verificación se ha podido concluir que existen 11 inconformidades, de las cuales en abril del 2017 se han solventado 9, los otros

2 restantes están relacionados con la gestión de desechos, particular que se debe tomar en cuenta para la renovación del distintivo Q posteriormente.

Matriz FODA

Tabla 9
Matriz FODA.

Factores Internos	Factores Externos
Debilidades	Oportunidades
<p>D1: Inexistencia de protocolo de procesos de servicio.</p> <p>D2: Desconocimiento del tiempo de espera.</p> <p>D3: Déficit en el idioma inglés en el personal de servicio.</p> <p>D4: Falta de políticas para el manejo de quejas</p> <p>D5: Deficiente organización del personal</p> <p>D6: Falta de personal capacitado (<i>Sommelier</i>).</p> <p>D7: Falencias en el manejo de información en la página web.</p>	<p>O1: Incremento de turistas por temporada</p> <p>O2: Temporadas festivas en la ciudad</p> <p>O3: Eventos con carácter político y sociales en la ciudad.</p> <p>O4: Ingreso de compañías extranjeras al país</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>F1: Posicionamiento en el mercado</p> <p>F2: Infraestructura moderna</p> <p>F3: Alianzas estratégicas con empresas extranjeras (<i>RELAIS AND CHATEAUX</i>)</p> <p>F4: Equipamiento adecuado</p> <p>F5: Ubicación favorable</p> <p>F6: Alta calidad en materia prima y producto terminado</p> <p>F7: Iniciativas de responsabilidad social</p> <p>F8: Proveedores personalizados</p> <p>F9: Reconocido internacionalmente</p> <p>F10: Premios y reconocimientos obtenidos por entidades extranjeras</p>	<p>A1: Conflictos políticos</p> <p>A2: Economía inestable</p> <p>A3: Incremento de la competencia</p> <p>A4: Incremento en los costos de la materia prima</p> <p>A5: Aranceles con costos elevados para los productos importados.</p> <p>A6: Carencia de personal capacitado</p> <p>A7: Legislaciones y regulaciones cambiantes.</p> <p>A8: Crisis económica en el país.</p>

FODA cruzado (Matriz CAME)

Tabla 10

FODA cruzado y matriz CAME.

Factores Internos	Factores externos	FORTALEZAS	DEBOLIDADES
OPORTUNIDADES (O)		Estrategia ofensiva (FO)	Estrategia de reorientación (DO)
		<p>F1/O1. Promover el consumo en el restaurante mediante alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes.</p> <p>F7/O7 Elaborar políticas que permitan desarrollar procesos sostenibles y de responsabilidad social, para optimizar los recursos de la empresa.</p>	<p>D4/O5 Diseñar y emplear formularios de protocolo para un mejor registro del funcionamiento de la empresa.</p> <p>D3:O1 Capacitar al personal de servicio en el idioma inglés para tener mayor satisfacción del cliente.</p>
AMENAZAS (A)		Estrategia Defensiva (FA)	Estrategia de Supervivencia (DA)
		<p>F6/A3 Realizar talleres y capacitaciones al personal de servicio.</p> <p>F3/A8 Elaborar un mix de marketing basado en segmentos de mercado internacionales.</p>	<p>D7/A3 Desarrollar una base de datos que permita llevar un registro de los clientes para ofrecer un servicio personalizado.</p> <p>D7/A6 Disminuir el tiempo de espera mediante la estandarización de procesos en el área de servicio.</p>

Priorización de estrategias

Luego de haber evaluado los resultados de la Matriz CAME, como solución a las falencias diagnosticadas se han establecido las siguientes estrategias o posibles soluciones:

Política de calidad

Realizar el trabajo con pasión, con el fin de cumplir las expectativas y de esta manera satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Objetivos empresariales

- Incrementar la participación en el mercado de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito, mediante alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes.
- Disminuir el nivel de quejas por parte de los clientes.
- Mejorar el porcentaje de los parámetros evaluados para la renovación del distintivo Q.

Metas de calidad.

- Realizar alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes que faciliten el incremento de consumidores en la empresa.
 - Realizar *fam trip* o *fam press*
 - Firma de convenio.
- Elaborar un programa de capacitación para los trabajadores
 - Definir la temática de capacitación
 - Establecer un cronograma de capacitación para el personal
 - Realizar las capacitaciones
 - Capacitar al personal de la empresa en el idioma inglés para tener mayor satisfacción del cliente

- Establecer políticas sobre el manejo de quejas
- Establecer protocolos de servicio que mejoren los procesos en toda la cadena de valor del servicio.
 - Definir protocolos y estándares de servicio
 - Optimizar los procesos en la prestación de servicios para disminuir el tiempo de espera por parte de los clientes
 - Elaborar el manual de la calidad

- Elaborar políticas que le permitan estandarizar procesos sostenibles.
 - Aplicar las mejoras en infraestructura recomendadas en la auditoría del Distintivo Q.
 - Desarrollar una política empresarial de responsabilidad social
 - Desarrollar una política empresarial de responsabilidad ambiental.

Véase la tabla de definición de planificación estratégica en el anexo 3.

4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORAS – PLANIFICACIÓN DE MEJORAS

A continuación, se desarrolla la política de calidad para el restaurante ZAZU, así como también se elabora un plan de mejora a través de objetivos que se desarrollarán en un corto, mediano y largo plazo.

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

A continuación, se describe la política de calidad de la empresa.

El restaurante ZAZU ha permanecido en el mercado por aproximadamente doce años, debido a la calidad de sus productos y al buen trato a sus clientes, esto ha hecho que el establecimiento logre posicionarse en el mercado y sea reconocido a nivel internacional. Es por este motivo que el restaurante debe continuar ofreciendo calidad en cada detalle en el servicio, del mismo modo, debe satisfacer los requerimientos y necesidades de sus clientes; por esta razón se compromete a:

- Desarrollar campañas de capacitación y motivación a todo el personal que conforma la empresa.
- Garantizar a sus clientes que los alimentos son inocuos y, que han sido aplicados procesos de calidad en cada uno de los procesos de elaboración.
- Mejorar todos los aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial.
- Realizar innovaciones constantes en la infraestructura y equipamiento de la empresa.
- Mejorar la calidad del servicio y atención al cliente.

Definición de roles, responsabilidades, comunicación y documentación.

Posteriormente se hace mención a la lista de responsabilidades para el personal de la organización, mismas que deben ser llevadas a cabalidad para lograr el cumplimiento de este proyecto de mejora.

Delegación de responsabilidades en torno a la calidad.

Tabla 11

Delegación de responsabilidades en torno a la calidad.

Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de la ejecución de la política de calidad, así como la implementación de la misma. • Se encarga de hacer cumplir los reglamentos y normas para la empresa regidos por la ley. • Desarrollar la política de quejas.
Gerente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del diseño del programa relacionado con la capacitación para el personal. • Responsable de ejecutar acciones que le permitan corregir los errores obtenidos en los resultados de las encuestas de valoración del cliente. • Asignar un presupuesto para ejecutar las actividades planteadas. • Encargado de difundir la política de calidad y normativas. • Tiene la responsabilidad de verificar que los protocolos efectuados sean llevados a cabalidad • Desarrollar la política de quejas.
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y difundir la política de calidad • Solucionar posibles errores con proveedores de servicios. • Asegurarse de gestionar correctamente el sistema de reservas.
Chef	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de gestionar abastecimiento de materia prima con los proveedores. • Difundir la política de calidad. • Encargado de hacer cumplir las normativas propuestas por la empresa al personal de cocina. • Asegurarse de que la materia prima cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de fomentar que exista una comunicación adecuada con las demás áreas de la empresa. • Informar sobre la oferta real de producción.
Capitán de meseros	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de promover y hacer cumplir los protocolos y normas establecidas. • Encargado de chequeo y corrección de posibles fallas en el servicio por parte de los meseros. • Encargado de desarrollar y presentar informes al administrador. • Encargado de difundir y promover la política de calidad. • Encargado de aplicar el sistema de evaluación de la calidad de servicio a los clientes.
Hostess	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de difundir y hacer cumplir la política de calidad. • Se asegura de que los clientes hayan recibido un servicio de calidad. • Cumplir con los protocolos y procedimientos establecidos en el manual de la calidad. • Participar en el programa de capacitación. • Participar en el programa de evaluación de procesos.
Meseros	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de asistir a las capacitaciones, así como ser partícipes de las actividades a realizar. • Responsable de las normativas y protocolos establecidos. • Encargados de satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente. • Brindar un servicio de calidad. • Encargado de notificar cualquier tipo de anomalía durante el servicio. • Cumplir con los protocolos y procedimientos establecidos en el manual de la calidad. • Participar en los programas de capacitación. • Participar en las reuniones de evaluación de procesos.

Optimización, desarrollo y control de procesos.

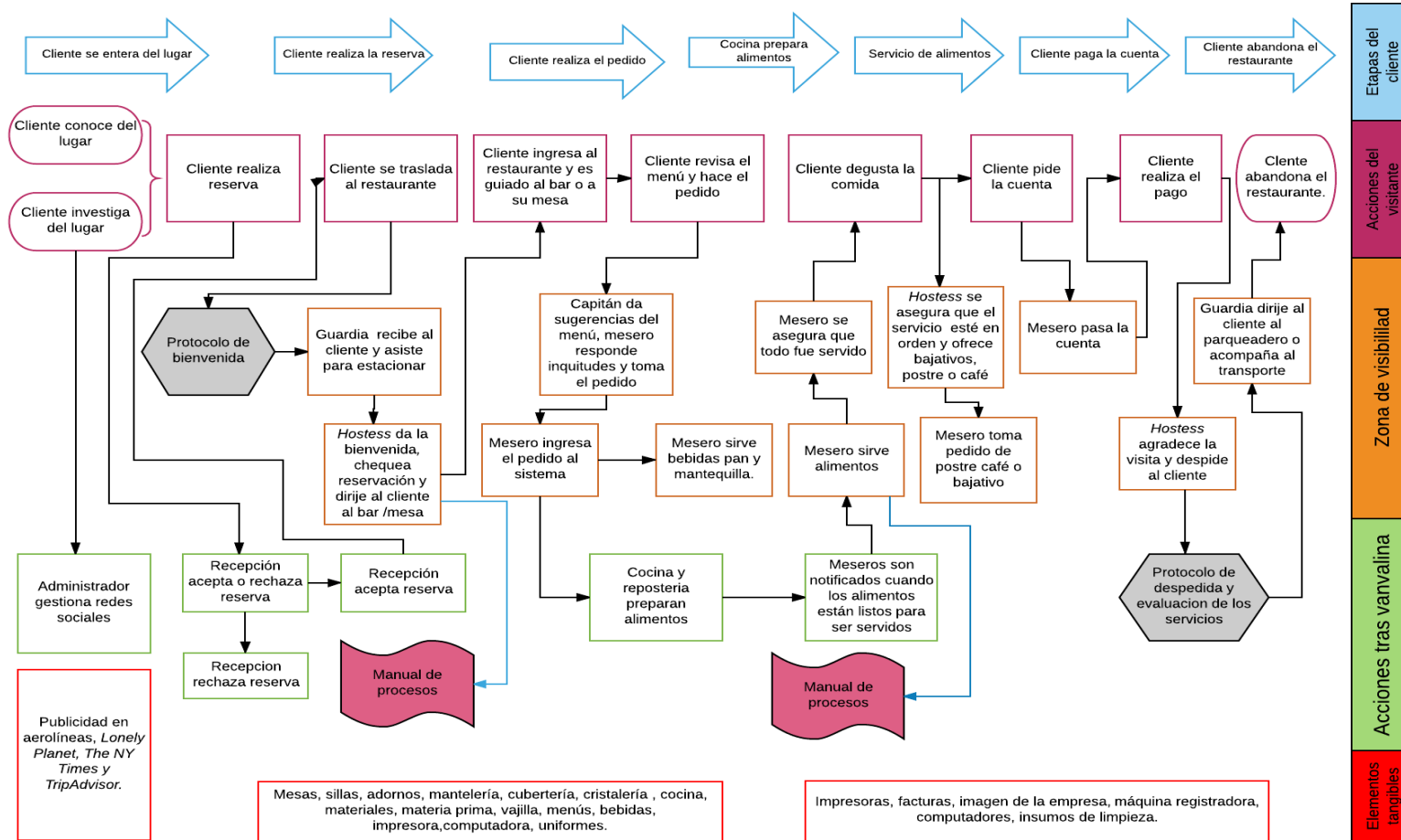


Figura 10 Blueprint optimizado

Seguimiento medición análisis y mejora

Con el propósito de garantizar que las metas y objetivos se cumplan a cabalidad, se emplearán mecanismos y herramientas de registro, mismo que se describe a continuación:

Mejora de canales de comunicación

- Reuniones mensuales, semestrales; para comprobación del cumplimiento de objetivos y estrategias, valoración del cumplimiento de estándares y procesos.

Valoración de la satisfacción del cliente

- Encuestas para la valoración de satisfacción; se aplicará de manera aleatoria, la misma no durará más de cinco minutos
- Tabulación de los resultados
- Implementación de acciones correctivas.

Valoración del cumplimiento de la propuesta de calidad

- Reuniones mensuales, para la valoración del cumplimiento de las metas de la calidad.
- Se realizarán evaluaciones semanales al personal de servicio con el fin de evaluar los resultados de las capacitaciones.
- Encuestas para la valoración de satisfacción; se aplicarán en manera aleatoria, la misma no durará más de cinco minutos.
- Tabulación de los resultados.
- Implementación de acciones correctivas.
- Revisión trimestral de la base de datos para determinar el incremento de nuevos clientes.

5. CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

A continuación, se implementará el plan de mejora de calidad para el restaurante *ZAZU*, así como también se muestran las estrategias de intervención, se describe el índice del manual de calidad y el cronograma con las actividades que se van a realizar. El presupuesto general que se empleará para el plan de mejora de calidad.

5.1. Estrategias de intervención

Del mismo modo se detalla el índice del manual de calidad, como también se describe la propuesta de capacitación al personal de servicio de la organización.

5.1.1. Incremento de participación en el mercado

5.1.1.1. Alianza de promoción.

La estrategia consiste en crear alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes, así como promocionarse en medios. Para esto se desarrollará un *Fam press* y firma de convenios. El costo del evento estará contemplado 30 personas y se realizarán dos veces por año en temporada baja. A continuación, se detalla la cotización del evento.

Tabla 12
Presupuesto Fam Press.

Fam Press / Centro Gourmet			
Número de participantes	Detalle	Precio por persona.	Costo.
30 Personas	Conferencia Gerente General	\$ 20,00 (Incluye bocaditos y una bebida)	\$ 600,00
	Publicidad	\$ -	\$ 150,00
	Costo de impresión	\$ -	\$ 50,00
	Decoración	\$ -	\$ 100,00
	Firma de convenios	\$ -	\$ -
Total			\$ 900,00

Adaptado de: L. Figueroa (Comunicación personal, 17 mayo del 2017).

5.1.2. Propuesta de formación y capacitación.

Desarrollar talleres de capacitaciones para los trabajadores de la organización es uno de los elementos fundamentales de este proyecto de mejora, es por este motivo que se tomarán en consideración algunas fuentes y herramientas de formación. Como se puede observar “El Ministerio de Turismo conjuntamente con el programa Nacional de Capacitación y Excelencia Turística, ofrecen una formación de manera gratuita e integral a través de talleres, curso, seminarios de conferencias para todas las personas vinculadas en el sector servicios” (Ministerio de Turismo, 2017). Esta capacitación busca contar con personal certificado en las actividades turísticas a nivel empresarial, administrativo, prestadores de servicio en turismo comunitario, servicios de alimentos y bebidas, guía de turismo, emprendedores turísticos, funcionarios públicos de gobiernos locales, entre otros (MINTUR, 2017).

Del mismo modo, el Centro de Formación y Capacitación Turística (CAPACITUR), dispone de un programa de capacitación tales como; técnicas de administración y operaciones para casa de banquetes dirigido a propietarios, administradores y asistentes, de casas de banquetes y

recepciones, interesados en actualizar y complementar su conocimiento sobre la dirección y operación del negocio. Los costos para esta etapa de capacitación fluctúan entre 147\$ para socios Captur y, 180\$ para el público en general (Centro de Formación y Capacitación Turística, 2017).

Del mismo modo, CAMBRIDGE (*School of Languages*) es una institución educativa por excelencia que haciendo honor a su nombre ofrece un programa de estudio enmarcado dentro de la exigencia del mundo moderno. Esta institución ofrece programas de capacitación en diferentes modalidades como son:

Modalidad *In house* con un costo por alumno de 15.00 \$ la hora, clases grupales con un costo de 26.00 \$ por alumno (Cambridge, 2017). Véase los detalles en el anexo 4.

A continuación, se detalla se detalla la temática y el tiempo de duración de la misma que se tomará en cuenta en esta propuesta de mejora.

Tabla 13

Presupuesto capacitación al personal de la empresa.

CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL				
ACTIVIDAD	HORAS	PAX	C/unitario	Costo
Atención al cliente	20	15	\$ 150.00	\$ 2.250,00
Inglés	60	15	\$ 345.00 (Incluye textos de estudio)	\$ 5.175,00
Total				\$ 7.425,00

Nota. Información obtenida de página web, y cotizaciones solicitadas a instituciones.

5.1.3. Desarrollo de protocolos de servicio

5.1.3.1. Protocolos que desarrollar

Para ofrecer un servicio de calidad el restaurante ZAZU, se desarrollarán los siguientes protocolos de servicio que deberán seguir los empleados, así como también una lista de chequeo, o *check list*, que permita examinar cada detalle antes de empezar el servicio con el fin de lograr los objetivos planteados.

- Protocolo para el proceso de reserva
- Protocolo para recibimiento del cliente
- Protocolo de bienvenida
- Protocolo toma de pedidos
- Protocolo de manejo de quejas
- Protocolo de despedida.

5.1.3.2. Estructura del manual de calidad

El contenido del manual de calidad, se ha elaborado en base a las necesidades y requerimiento que se han podido palpar en el establecimiento, el mismo que consta de una breve descripción de la organización.

La visión estratégica, política de la calidad, metas, objetivos, estrategias y acciones. Del mismo modo se toman en consideración los procedimientos y funciones en las distintas etapas del servicio con el fin de garantizar calidad en cada uno de ellos.

Cabe mencionar que se han mencionado temas como sostenibilidad y responsabilidad social, con el fin de mejorar el desempeño empresarial y relaciones con la comunidad.

Índice Manual de Calidad

PARTE 1: GENERALIDADES

- 1. PRESENTACIÓN
- 2. INTRODUCCIÓN
- 3. OBJETIVOS
- 4. ASPECTOS GENERALES
- 5. CÓMO USAR EL MANUAL DE CALIDAD

PARTE II: EL MANUAL DE CALIDAD

- 1. DEFINICIÓN – MARCO TEÓRICO
- 2. GESTIÓN DE CALIDAD
 - 2.1. POLÍTICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA
 - 2.2. CRITERIOS DE CALIDAD EN RELACIÓN CON LAS DIFERENTES ETAPAS DEL SERVICIO
 - 2.2.1 Primera etapa: La reserva
 - A. La comunicación telefónica
 - B. El control 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. Condición óptima de un restaurante
 - B. Montaje de un 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 del mozo
 - I. 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 del cliente

2.2.6 Sexta Etapa: Manejo documentario y reportes

2.2.7 Séptima Etapa: Seguimiento a la calidad del servicio

GESTIÓN DE EMOCIONES

CRITERIOS DE SOSTINIBILIDAD

4.1 ASPECTO AMBIENTAL

4.2 ASPECTO SOCIOCULTURAL

4.3 ASPECTO ECONÓMICO

4.4 RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Adaptado de: Sánchez, M. (2009.) *Manual de Calidad Turística para Restaurantes*.

Cusco – Perú: DIRCETUR – Cusco.

5.1.4. Auditoría interna para Distintivo Q

Se desarrollarán auditorías internas con la finalidad de definir el estado de las no conformidades que existen en la empresa.

5.2. Programación de intervención

A continuación, se detalla el costo total del plan de mejoras, así como también el cronograma de intervención de la misma.

5.2.1. Presupuesto de mejoras

Posteriormente se detalla el presupuesto estimado para el plan de mejoramiento basado en las necesidades establecidas anteriormente, el mismo que está distribuido en la propuesta total de intervención, así como también se detallará cada actividad a realizar.

Tabla 14
Presupuesto de intervención final.

PRESUPUESTO DE INTERVENCIÓN FINAL	
ACTIVIDADES	COSTO
Diseño de un manual de calidad para restaurantes.	\$ 4.670,00
Programa de capacitaciones enfocado en servicio al cliente.	\$ 7.425,00
Plan óptimo del servicio (<i>Blueprint</i>)	\$ 2.000,00
Programa de capacitación en el idioma inglés.	\$ 4.050,00
Auditorías internas implementación del manual.	\$ 700,00
Auditoría interna renovación del distintivo Q.	\$ 300,00
Desarrollo de protocolos	\$ 500,00
<i>Fam Press / Centro Gourmet, (dos veces por año)</i>	\$ 1.800,00
TOTAL USD	\$ 21.445,00

Nota: La información se obtuvo mediante comunicaciones personales con el personal de atención al cliente de CAPACITUR, así como portales web del Ministerio de Turismo y, entrevistas realizadas al personal de la empresa *Balan Services Corporation*.

A continuación, se procede a detallar las actividades mencionadas en el cronograma de presupuesto final, en base a los rubros que fueron otorgados por diferentes empresas. Véase en los anexos 4 y 5.

5.2.2. Cronograma de intervención

El cronograma de intervención se encuentra desarrollado para ser llevado a cabo en un lapso de tres años, el mismo que se ha sido dividido en semestres; mismos que se espera cumplir las acciones determinadas para la empresa.

Tabla 15 Cronograma de intervención.

Nro.	Actividad	Responsable	Actividad en semestres					
			1	2	3	4	5	6
1	Realizar <i>Fam Press</i>	Gerente general						
2	Firma de convenios	Gerente general						
3	Temática de capacitación	Gerente general Administrador						
4	Establecer cronograma de capacitación	Administrador						
5	Realizar capacitaciones	Administrador						
6	Establecer políticas sobre el manejo de quejas	Administrador						
7	Desarrollar un mapa de proceso optimizado	Gerente general Administrador						
8	Definir protocolos y estándares de servicio	Administrador						
9	Elaborar el manual de calidad	Gerente general						
10	Definir estrategias de comunicación interna	Administrador						
11	Desarrollar políticas empresariales de responsabilidad social	Gerente general Administrador						
12	Realizar auditoría interna	Administrador						

13	Reuniones para la valoración del cumplimiento de las metas de calidad.	Administrador						
-----------	------------------------------------------------------------------------	---------------	--	--	--	--	--	--

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

A partir de un análisis documental de levantamiento de información y encuestas se pudo determinar el contexto de la organización y se pudo identificar la estructura, una breve reseña histórica. Se definió el perfil del consumidor y se establecieron los principales puntos críticos respecto a la prestación del servicio por parte de los clientes

En el análisis de procesos se concentraron en el área de servicio, se aplicaron diferentes procesos y se obtuvieron los siguientes resultados.

El siguiente capítulo a partir de la problemática identificada se desarrolló una matriz de planificación donde se pudo revisar la política de calidad, estrategias, metas acciones y objetivos y, se optimizó el mapa de procesos.

En virtud de lo anteriormente mencionado, con el proyecto de propuesta de mejora se ha dado priorización a las siguientes actividades: desarrollar protocolos para el área de servicio, capacitar al personal en el idioma inglés, así como también realizar auditorías internas de responsabilidad social para poder obtener un mejor puntaje en la renovación del distintivo Q.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones mencionadas realizadas anteriormente, se recomienda al Gerente General de la empresa, poner en marcha las propuestas establecidas, ya que el llevar a cabo un sistema de gestión de calidad mejorará los procesos funcionales dentro de la organización y se obtendrán mejores resultados en los niveles de satisfacción de los clientes.

Es importante definir los roles de cada funcionario en la organización, delegar funciones y verificar que estas se cumplan, ya que de esta manera se evitará que existan discrepancias entre los diferentes departamentos de la empresa.

Una vez establecido y difundido el manual de calidad, es importante realizar reuniones periódicas con el personal administrativo, así como realizar auditorías internas con el fin de poder tomar acciones correctivas y de esta manera evaluar el cumplimiento de los protocolos y normativas. Es de gran vitalidad generar un registro sobre todas las actividades que se ejecutan, ya que esto ayudará a constatar el cumplimiento o no de las actividades establecidas.

Del mismo modo, se recomienda desarrollar protocolos para el área de servicio, capacitar al personal en el idioma inglés, así como también realizar auditorías internas de responsabilidad social para poder obtener un mejor puntaje en la renovación del distintivo Q.

Para finalizar, se recomienda evaluar la percepción del cliente de una manera constante y hacer de la calidad una filosofía más que una política para la organización.

REFERENCIAS

- Abascal, A. y Grande Esteban, I. (2005) Análisis de encuestas. Madrid: ESIC.
- Albacete Saez, C. A. (2004). Calidad de servicios en alojamientos rurales. Granada: Universidad de Granada.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación (3.ed). Colombia: Pearson Educación.
- Centro de Formación y Capacitación Turística. (s.f.). .CAPACITUR. Obtenido de <http://www.capacitur.com/codigo/capacitacion/capacitacion.html>
- Cusco - Perú: DISRCETUR - Cusco.
- D. Almeida. Chef ejecutivo restaurante ZAZU. (Comunicación personal, 25 de marzo del 2017) Entrevistador L. Pabón.
- D. Checa. Administrador Restaurante ZAZU. (Comunicación Personal 04, de marzo del 2017). Entrevistador L. Pabón.
- Escuela de Hospitalidad y Turismo. (2014). Líneas de Investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo UDLA. Quito
- Evans, J. R., Lindsay, W. M., Sánchez Fragoso, F., y Haaz Díaz, G. (2008). Administración y control de la calidad. México, D.F.: CENGAGE learning.
- Feigenbaum, A. V. (2009.) La calidad como filosofía de gestión. United States of America.
- Fontana Coto, Y. (2008). Gestión de calidad en empresas turísticas. PROMAID-UNEDI.
- Garvin, D. A. (1988). Managing quality: the strategic and competitive edge. New York, NY: Free Press [u.a.].
- Hotel Casa Gangotena. (s.f.) Restaurant. Obtenido de <https://www.casagangotena.com/es/el-restaurante/>
- Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1995). Análisis y planeación de la calidad (3 ed).
- Kotler, P. (2012). Marketing para turismo (5a ed.). Prentice-hall.
- L. Figueroa. Departamento de recepción. (Comunicación personal 17, abril del 2017). Entrevistador L. Pabón.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Servises to Gain Strategic Marketing Insights. New Delhi: Excel Books.

- Miguel, J.-A. (2002). *Calidad del servicio en el sector turístico*. Madrid: Visión Libros.
- Mintur. (2016). *Gastronomía Quiteña combina historias, costumbres y sabores* | Ministerio de Turismo. Recuperado el 16 de noviembre de 2016, a partir de <http://www.turismo.gob.ec/gastronomia-quitena-combina-historias-costumbres-y-sabores/#>
- Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Vigo (Pontevedra): Ideaspropias.
- Pizzo, M. (2012). *Calidad en el servicio y su relación con la productividad*. Madrid España:
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6 ed.). México D.F. : Mc Graw-Hill.
- Sánchez, M. (2009.) *Manual de Calidad Turística para Restaurantes*. University of Cambridge. (s/f). Recuperado el 24 de mayo de 2017, a partir de <https://www.cam.ac.uk/>
- Vargas Quiñones, M. E., y Aldana de la Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio: Concepto Y herramientas (Vol. 3)*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones-Universidad la Sabana.
- Zao Quito – Cocina Oriental. (s/f). Recuperado el 24 de mayo de 2017, a partir de <http://www.zaoquito.com/>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., y Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de valoración de satisfacción del cliente



ZAZU

SERVICE SATISFACTION SURVEY

Dear Customer

We ask you in a very cordial way give us a few minutes of your valuable time to complete this survey. Our goal is to evaluate your experience in the restaurant and at the same time know how we can improve our service. We remind you that the information provided is confidential and for the purpose of improving the quality of the service only.

Block I. Customer Identification

1) Age: less than 20 ___ 20-30 ___ 30-40 ___ 40-50 ___ more than 50 ___	6) ¿In the month, how many times do you eat out? 1 to 3 3 to 5 more than 5
2) Gender:	
3) Nationality:	
5) Level of instruction: Primary	
7) ¿How much do you spend on average when you eat out? Less than \$30 ___ \$30 to \$40 ___ \$40 to \$50 ___ more than \$50 ___	8) ¿When you go out to eat, who do you go with? Friends ___ Family ___ Alone ___ Family and friends
9) ¿At what time of the day do you prefer to eat out? Morning ___ Noon ___ Night ___	10) ¿Do you consider yourself a frequent customer of ZAZU? Yes ___ No ___
11) ¿How did you know about ZAZU? Social media ___ Comments ___ Others ___	

Qualify being 1 very satisfied, 2 unsatisfied, 3 indifferent, 4 satisfied, 5 very satisfied.

Block II. Service evaluation

a) Responsiveness.	1	2	3	4	5
Does the company have enough information					
Does the treatment of the staff create a					
Is there information about the estimated					
Do staff prove to be trained?					

b) Empathy	1	2	3	4	5
Does the establishment provide a service or					
Does the company meet customer expectations?					
Is the staff friendly?					
Does the company care about the interests of					

c) Tangible elements	1	2	3	4	5
Are the staff properly uniformed?					
Does the company have the necessary					
Does the establishment have the right					
Is the infrastructure of the establishment in good condition?					

d) Reliability	1	2	3	4	5
Do staff demonstrate knowledge at the time of service?					
Does the company have the necessary tools to take the order?					
Is there confirmation of the order after it is					
Is there constant monitoring of the service during the service?					

e) Security	1	2	3	4	5
Does the product look safe?					
Do the staff demonstrate organizational capacity when providing the service?					
Do the staff demonstrate security in customer					
Do the staff show kindness and good					

Would you return to ZAZU Restaurant?

YES NO

In the price-quality ratio, how do you rate the establishment being 1 very dissatisfied and 5 very satisfied?

1	
2	
3	
4	
5	

Would you recommend the

YES N

THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR HELP.

Anexo 2 Análisis FODA de la competencia.

Análisis FODA de la Competencia basado en las 5 dimensiones básicas que caracterizan un servicio según el método Servqual.

	Restaurante URKO	Restaurante ZAO	Cedrón Casa Gangotena	Conclusión
Logos				Todas las empresas cuentan con Logotipo.

Capacidad de Respuesta				
Cuenta con suficiente información sobre lo que ofrece	D	F	D	Característica común negativa
El trato del personal crea un ambiente agradable	F	F	D	Característica común positiva
Existe información sobre el tiempo estimado de espera	D	D	D	Característica común negativa/ oportunidad
El personal demuestra estar capacitado	D	D	D	Característica común negativa
Empatía				
El establecimiento brinda un servicio o producto, que lo diferencie de los demás?	D	D	D	Característica común negativa/oportunidad
La empresa cumple con las expectativas de los clientes	F	D	D	Característica común positiva
El personal es atento	F	D	D	Característica común negativa
Demuestran preocupación por los intereses de los clientes	F	D	D	Característica común negativa
Elementos Tangibles				
Cuenta con un personal correctamente uniformado	F	F	F	Característica común positiva
Tienen los equipos necesarios para prestar los servicios	D	D	F	Característica común negativa
Poseen la infraestructura adecuada	D	D	D	Característica común negativa
La infraestructura del establecimiento se encuentra en buen estado	F	F	F	Característica común positiva
Confiabilidad				
El personal demuestran conocimiento al momento de prestar servicio	D	F	D	Característica común negativa
Cuentan con las herramientas necesarias para tomar los pedidos	D	F	D	Característica común positiva
Repiten y confirman lo que se solicito	D	D	F	Característica común positiva
Existe un seguimiento constante durante el servicio	D	D	D	Característica común negativa/oportunidad
Seguridad				
El aspecto del producto transmite seguridad	D	F	D	Característica común negativa
Se demuestra capacidad de organización al momento de prestar el servicio	D	D	F	Característica común negativa
El personal demuestra seguridad en la atención al cliente	D	D	F	Característica común negativa
Demuestran amabilidad y buen trato al cliente	F	D	F	Característica común negativa

Característica común negativa	Ventaja competitiva	Característica común positiva	Característica común negativa/ oportunidad
-------------------------------	---------------------	-------------------------------	--------------------------------------------

Anexo 3. Definición de planificación estratégica

0	0	Objetivo de la calidad 1	Meta 1	Estrategia – Obj.1 :	Acción 1 – Meta 1
Ser una empresa reconocida como la mejor opción en el sector gastronómico y entretenimiento para eventos de mayor importancia en el país, la cual permita aumentar las utilidades, a través de su personal capacitado con la integración de innovadoras propuestas y servicios, donde los clientes sientan apoyo y confianza basado en el trato de calidad (Zazu, 2016).	Realizar el trabajo con pasión, con el fin de cumplir las expectativas y de esta manera satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.	Incrementar la participación en el mercado de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito, mediante alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes.	Incrementar en un 10% los consumos para diciembre 2017.	Realizar alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes que faciliten el incremento de consumidores en la empresa.	- Realizar fam trip o fam press. Firma de convenio.
		Objetivo de la calidad 2	Meta 1	Estrategia – Obj. 1:	Acción 1
		Disminuir el nivel de quejas por parte de los clientes .	Obtener al 100 % del personal capacitado al teminar el proceso de intervención.	Desarrollar un programa de capacitación para el personal.	- Definir la temática de capacitación. - Establecer un cronograma de capacitación para el personal. - Realizar las capacitaciones. Capacitar al personal de la empresa en el idioma inglés para tener mayor satisfacción del cliente. - Establecer políticas sobre el manejo de quejas.
			Meta 2	Estrategia – Obj. 2 :	Acción 2
			Incrementar el nivel de satisfacción del cliente progresivamente hasta alcanzar al menos un 90 % en los próximos 2 semestres.	Establecer protocolos de servicio que sistematicen las operaciones en toda la cadena de valor del servicio.	Desarrollar un mapa de procesos optimizado Definir protocolos y estándares de servicio. Optimizar los procesos en la prestación de servicios para disminuir el tiempo de espera por parte de los clientes Elaborar el manual de calidad. Definir las estrategias de comunicación interna, seguimiento y evaluación de la calidad.
		Objetivo de la calidad 3	Meta	Estrategia	Acción
Mejorar el porcentaje de los parámetros evaluados para la renovación del distintivo Q.	Incrementar al menos al 90% los indicadores para la renovación del Distintivo Q.	Elaborar políticas que le permitan estandarizar procesos sostenibles.	Aplicar las mejoras en infraestructura recomendadas en la auditoría del Distintivo Q. Desarrollar un política empresarial de responsabilidad social Desarrollar un política empresarial de responsabilidad ambiental 0		

Anexo número 4, cotizaciones programa de capacitación en el idioma inglés.



PROPUESTA ECONÓMICA

DIRIGIDO A: LENIN PABON

CLASES GRUPALES

MODALIDAD IN COMPANY



PROPUESTA ECONÓMICA

DIRIGIDO A: LENIN PABON

1. CLASES GRUPALES

MODALIDAD IN HOUSE

ITEM	DETALLE	HORAS DE CLASE POR NIVEL	NÚMERO DE ALUMNOS POR CLASE	CAMBRIDGE	
				COSTO POR ALUMNO	COSTO TOTAL INCLUYE TEXTO POR ALUMNO
1	HORA DE CLASE DE INGLÉS POR PERSONA	45	1	\$15	\$750.00
1	HORA DE CLASE DE INGLÉS POR PERSONA	50	2	\$20	\$575.00
1	HORA DE CLASE DE INGLÉS POR PERSONA	60	3 - 10	\$207.10	\$282.10

Observaciones Generales modalidad IN HOUSE:

- ✓ Las clases serán dictadas en CAMBRIDGE.
- ✓ El valor establecido TOTAL incluye textos.
- ✓ Nuestros cursos no tiene algún costo adicional por IVA ya que estamos avalados por el Ministerio de Educación.
- ✓ Una vez cancelaran la cantidad de \$38.00 por concepto de inscripción.

Susana Díaz

Administrative

[Contact Information](#)

0998573628 - Whatsapp: 0983238893 - 2505083



Cambridge School of Languages: Quito - Mariana de Jesús N32 -08 y Jorge Juan (esq). Telef.: 2552 512 - 2505 098 / Valle de los Chillos - Av. General Enríquez 2836 y la Concordia. Telfs.: 2860 845 - 2860 397 / Ambato –Av. Los Guaytambos 13-19 y las Cerezas Telf.: (03) 2424 256 – (03) 2827584 www.cambridgesol.edu.ec

