



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE SERVICIO
EN EL CAFELIBRO DE LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR.

AUTOR

VERÓNICA DANIELA CIFUENTES GARCÍA

AÑO

2018



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE SERVICIO EN
EL *CAFELIBRO* DE LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR.

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

Profesor Guía

Leopoldo Vicuña Agreda

Autora

Verónica Daniela Cifuentes García

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Propuesta de mejora de calidad para el área de servicio en el Cafelibro de la ciudad de Quito, Ecuador, a través de reuniones periódicas con la estudiante Verónica Daniela Cifuentes García, 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”.

Leopoldo Vicuña Agreda

CC. 171208251-8

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta de mejora de calidad para el área de servicio en el Cafelibro de la ciudad de Quito, Ecuador, a través de reuniones periódicas con la estudiante Verónica Daniela Cifuentes García, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Bolívar Pico

CC. 170687543-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Verónica Daniela Cifuentes García

CC. 100284855-2

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mi familia por darme la oportunidad de estudiar y cumplir mis sueños, a Sylvia Garrido propietaria de *Cafelibro* por abrirme sus puertas, a mis amigos y, docentes por confiar en mí y brindarme sus conocimientos.

DEDICATORIA

Se lo dedico a mi mamá, porque sin ella nada de esto sería posible, por ser mi soporte y apoyo en cada día de mi vida.

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es la elaboración de una propuesta de manual de calidad para el área de servicio de *Cafelibro*, ubicado en la ciudad de Quito, sector La Mariscal, con el fin de buscar falencias en el establecimiento y proponer mejoras.

En el primer capítulo, se muestra el marco teórico dónde se puede encontrar temas que abarca la investigación, tales como: concepto de calidad, calidad en el servicio, satisfacción de los clientes, modelos de medición de la calidad, calidad en los alimentos y bebidas, reglamentos y conceptos generales de restaurante cultural.

En el segundo capítulo, se describe a la empresa, cuál es su ubicación, descripción de servicios, cómo se compone la estructura organizacional y sus funciones y, la ventaja competitiva del establecimiento. También se establecen expectativas del cliente por medio de encuestas y entrevistas.

En el tercer capítulo, se desarrolla el análisis de procesos, dónde se identifican las etapas del servicio, descripción por medio del mapa de procesos o *blueprint*, problematización con posibles soluciones, lista de chequeo, FODA cruzado a través de estrategias.

En el cuarto capítulo, se plantean propuestas y se planifican mejoras, por medio del planteamiento de una política, objetivos y metas de calidad, reestructuración del organigrama, optimización del mapa de procesos, seguimiento, medición y mejora del establecimiento.

En el quinto capítulo, se proponen estrategias de intervención, propuestas de mejora en la infraestructura, propuestas de formación, capacitación y obtención de una certificación. Además, se detalla los presupuestos de mejora y el cronograma final de intervención.

Finalmente, se realizan conclusiones y recomendaciones del proyecto para la empresa.

ABSTRACT

The objective of this project is the creation of a proposal of a quality manual for *Cafelibro* service area, located in the city of Quito, in La Mariscal neighborhood, in order to observe the establishment failures and to propose improvements.

In the first chapter, the theoretical framework is shown, analyzing the topics covered by the research, such as: quality history and concept, service quality, customer satisfaction, quality measurement models, quality in food and beverages, regulations and general attributes of a cultural restaurant.

Chapter two, describes the company: its location, services, how the organizational structure and its functions are made and the business competitive advantages. Customer expectations are also established through surveys and interviews.

The third chapter, develops the process analysis, where the service stages are identified, the blueprint is described, the errors and it's possible solutions are considered, a checklist proposal is performed and a SWOT analysis is done.

In the fourth chapter, proposals are made and improvements are planned with a quality policy approach, quality objectives and goals are developed, the organizational structure is performed, the processes map optimization is executed, also the monitoring, measurement and the business adjustment is rendered.

Chapter number five executes the intervention strategies, the infrastructure improvement, the training scheme is developed and the suggestion to obtain a certification is proposed. Also, the improvement budget and the final intervention schedule are detailed.

Finally, the project conclusions and recommendations for the company are detailed.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
METODOLOGÍA.....	4
JUSTIFICACIÓN	6
1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	7
2. CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN ...	14
2.1. Descripción de la organización.....	14
2.1.1. Localización.....	14
2.1.2. Aforo.....	14
2.1.3. Descripción de los servicios	15
2.1.4. Horario de atención	15
2.2. Misión, Visión y Objetivos empresariales	15
2.3. Estructura Organizacional	15
2.3.1. Organigrama Estructural.....	16
2.3.2. Organigrama Funcional	16
2.4. Ventaja Competitiva	17
2.5. Análisis desde la perspectiva del cliente	20
2.5.1. Perfil del cliente del establecimiento.....	20
2.5.2. Breve análisis de las expectativas del cliente	23
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE PROCESOS.....	25
3.1. Identificación de las etapas en el área de servicio	25
3.2. Mapa de procesos / <i>Blueprint</i> actual	26
3.3. Problematización.....	27
3.4. Aplicación de lista de chequeo	28
3.5. FODA – Matriz CAME	30
3.5.1. FODA.....	30

3.5.2. Matriz CAME.....	30
3.6. Priorización de estrategias	31
4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA Y PLANIFICACIÓN DE MEJORAS	33
4.1. Planteamiento de política de calidad.....	33
4.1.1. Objetivos de calidad	33
4.1.2. Indicadores y metas de calidad de la empresa.....	34
4.2. Definición de roles, responsabilidades, comunicación y reestructuración del organigrama	36
4.2.1. Organigrama administrativo.....	36
4.2.2. Organigrama Operativo	37
4.3. Optimización, desarrollo y control de procesos.....	40
4.3.1. Mapa de procesos optimizado	40
4.4. Seguimiento, medición, análisis y mejora	41
5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENSIÓN.....	42
5.1. Estrategias de intervención	42
5.1.1. Estructura del Manual de Calidad (Índice).....	42
5.1.2. Propuesta de formación y capacitación	43
5.1.3. Propuesta de mejora de infraestructura.....	44
5.1.4. Propuestas de mejora de herramientas para la operación	45
5.2. Programación de la intervención	47
5.2.1. Presupuesto de mejoras.....	47
5.1.1. Cronograma de intervención	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
Conclusiones	53
Recomendaciones	54
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de ventaja competitiva de Cafelibro	19
Tabla 2. Perfil del cliente	20
Tabla 3. Etapas y áreas de servicio	25
Tabla 4. Simbología de flujograma usados en blueprint.....	27
Tabla 5. Lista de incidentes críticos	28
Tabla 6. Norma de Calidad Turística para el "Distintivo Q"	29
Tabla 7. Matriz FODA.....	30
Tabla 8. Matriz CAME	31
Tabla 9. Objetivos de calidad según dimensiones SERVQUAL	34
Tabla 10. Metas, acciones e indicadores de calidad	35
Tabla 11. Simbología de blueprint optimizado.....	41
Tabla 12. Seguimiento, medición, análisis y mejora.....	41
Tabla 13. Presupuesto total de mejoras	48
Tabla 14. Presupuesto de formación.....	48
Tabla 15. Presupuesto de personal y requerimientos técnicos	49
Tabla 16. Cronograma de intervención de Cafelibro	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metodología ISMI para la elaboración de estándares.	10
Figura 2. Sectores ZET 'La Mariscal'	11
Figura 3. Ubicación de <i>Cafelibro</i>	14
Figura 4. Organigrama lineal - funcional actual de <i>Cafelibro</i>	16
Figura 5. Mapa de ubicación competencia.	18
Figura 6. Actividades de ocio clientes Cafelibro	21
Figura 7. Visitas a Cafelibro	21
Figura 8. Gastro promedio dentro de Cafelibro	21
Figura 9. Con quien visita Cafelibro	22
Figura 10. Conocimiento de Cafelibro	22
Figura 11. Mapa de experiencia del cliente o Customer Journey Map.....	24
Figura 12. Blueprint actual de Cafelibro	26
Figura 13. Organigrama optimizado administrativo	36
Figura 14. Organigrama optimizado operativo	37
Figura 15. Blueprint optimizado.....	40
Figura 16. Proceso de certificación	44
Figura 17. Modelo de aplicación móvil Mr. Noow	45
Figura 18. Aplicación móvil para reservaciones	46

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Cálculo muestral	5
Ecuación 2. Cálculo porcentaje de cumplimiento	50
Ecuación 3. Cálculo retorno de inversión	51

INTRODUCCIÓN

El pasado 1 de diciembre de 2016, *Cafelibro* cumplió 24 años de apertura del local, en un inicio se ofrecían alimentos y bebidas, principalmente a las personas cerca del sector de la Plaza del Teatro en el Centro Histórico de Quito [CHQ]. Silvia Garrido, dueña del establecimiento recuerda que llegaban jóvenes, quienes pedían cócteles o cafés en la Plazuela, nombre que en un principio le pusieron al local. Ella menciona que la idea fue de su hija, quería montar un café en alguna de las casas antiguas del CHQ, encontró un lugar propicio, junto al Teatro Nacional Sucre, el mismo que fue adornado con estilo de galería y con cuadros de pintores nacionales e internacionales. Al poco tiempo de la inauguración, fue trasladado al norte de Quito, actualmente lleva el nombre de *Cafelibro* y hace 11 años que se encuentra ubicado en la calle Leonidas Plaza entre Wilson y Veintimilla (Diario 'El Telégrafo', 2013).

Cafelibro funciona de lunes a viernes, se ofrecen almuerzos, teniendo gran acogida por parte de personas que trabajan por el sector y estudiantes universitarios. Además, desde los martes a sábados, tiene atención nocturna para diversos eventos como: talleres literarios, música en vivo, presentaciones de libros, danza, teatro, debates científicos y filosóficos, juegos de mesa, clases de baile, entre otras cosas más (Sistema de museos y centros culturales Quito [SMQ], 2014).

En los últimos años *Cafelibro* ha visto disminuida su clientela, a decir de sus propietarios por dos motivos: por un lado, la crisis económica del país y, por otro la inexistencia de estándares y protocolos de servicio, lo cual ha afectado de manera directa a sus clientes (S. Garrido, 2017. Comunicación personal 1, 10 de marzo de 2017).

Por los motivos anteriormente mencionados, se propone realizar una mejora de calidad en el área de servicio, con lo que se verificará si la empresa sigue teniendo éxito como lo ha tenido en los últimos 24 años, o dejará de decaerá en el mercado del Ecuador, el servicio en la industria de alimentos y bebidas

[A&B], no es considerado de excelente calidad, lo que preocupa a los gerentes de las empresas, obligándolos a realizar capacitaciones al personal sobre técnicas de servicio, respeto, amabilidad, entre otras cosas, siendo importante identificar cuál es la causa de los problemas al momento al momento del servicio e, identificar posibles soluciones tempranas evitando pérdidas de ganancias y brindar un servicio de calidad (Cadena, 2011).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento de calidad para el área de servicio en *Cafelibro*, Quito.

Objetivos Específicos

Evaluar la situación actual.

Determinar el perfil del cliente de *Cafelibro*.

Analizar los procesos del área de servicio de *Cafelibro*.

Plantear una propuesta de mejoramiento de calidad en el área de servicio.

Desarrollar una propuesta de intervención que defina el alcance de la propuesta de mejora.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se realizará dentro del plan de mejora de calidad será descriptivo, y lo que se busca es definir las características y perfiles de personas, es decir, que se miden, evalúan y se reúnen datos sobre diversas variables de la particularidad a investigar. En un estudio descriptivo se seleccionan un grupo de argumentos, se los mide y se reúne información (Hair, Bush, y Ortinau, 2009).

En el caso de este proyecto se debe describir como es el servicio, el estado del establecimiento, la competencia directa y las falencias. De esa manera plantear una mejora de calidad para la empresa. Una vez definido el tipo de investigación, el proyecto también debe adaptarse a los tipos de enfoque o metodologías, cuantitativo y cualitativo.

El enfoque cualitativo, se orienta a profundizar casos específicos, describe lo social, a partir de características determinadas según elementos percibidos, que sean similares dentro de una situación (Bonilla Castro y Rodríguez, 2005), como herramientas se utilizarán entrevistas en profundidad, las entrevistas son diálogos que se realiza entre dos personas, lo que implica hacer preguntas, escuchar y registrar las respuestas, las preguntas deben ser abiertas donde los entrevistados expresen sus opiniones (Real Academia Española [RAE], 2014).

Las entrevistas serán estructuradas, lo que implica un discurso continuo de preguntas y respuestas, deben haber opiniones positivas y negativas, siendo el principal objetivo determinar las expectativas del servicio, a su vez las preguntas de la entrevista deben estar encajadas al método SERVQUAL (*Service of quality*) como metodología cualitativa, SERVQUAL evalúa la calidad del servicio por medio de cinco dimensiones: fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta, seguridad y elementos tangibles; se encarga de percibir las expectativas de los clientes en relación con el servicio recibido (Aiteco Consultores, 2016).

Otra de las herramientas a utilizar en el enfoque cualitativo es el método ISMI (*International Standardization Organization*), tiene como instrumento un mapa de procesos o *blueprint*, esta herramienta permitirá visualizar de mejor manera como fluye el proceso, identificando los puntos de mejora para lograr lo óptimo del servicio (Giménez, 2014).

Por otra parte, la metodología cuantitativa, es la recolección de datos para probar teorías, por medios de medición numérica y análisis estadísticos, de la manera en la que se puedan establecer estándares de comportamiento (Baptista Lucio, Fernández Collado, y Sampieri Hernández, 2014), como herramienta se utilizarán encuestas, definiéndolas como un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra específica de grupos sociales, para conocer sobre opiniones u otras cuestiones (Real Academia Española [RAE], 2014).

Debido a que no existen suficientes datos históricos sobre el número de clientes, *Cafelibro* estima que son 22.560 durante un año, con este número estimado se saca la fórmula muestral para la realización de las encuestas, como se demuestra a continuación:

$$n = \frac{22560}{0,05^2(22560 - 1) + 1} = 393$$

Ecuación 1. Cálculo muestral

Tomado de: Departamento de Matemáticas UDLA.

El número de encuestas que se deben realizar según la fórmula muestral es de 393, pero por el corto tiempo para la elaboración del trabajo de titulación, las encuestas a realizar serán a 20 clientes aleatoriamente en el establecimiento.

JUSTIFICACIÓN

Cafelibro es reconocido dentro del Distrito Metropolitano de Quito [DMQ], por lo que debe cumplir con ciertas normas de calidad, en todas las áreas dentro del establecimiento, por esta razón, el desarrollo de una propuesta de mejora de calidad, de manera particular en el área de servicio mejoraría su competitividad en el sector y, de esta manera pueden atraer a más clientes, permitiendo recuperar su espacio en el mercado como referente en la cultura en la ciudad de Quito.

El proyecto se articula al objetivo 10 “Impulsar la transformación de la matriz productiva” del Plan Nacional del Buen Vivir y, a la política 10.3 “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [Senplades], 2013). De manera particular en el lineamiento b. “Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva” (Senplades, 2013).

Así mismo, debe acoplarse a la línea de investigación de la Universidad de Las Américas “Sociedad, comunidad y cultura” (Universidad de Las Américas [UDLA], 2015)y, al lineamiento de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” (Universidad de Las Américas [UDLA], 2015).

1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Para entender con claridad en que se basa esta propuesta de mejora, es fundamental conocer sobre la importancia, conceptos de calidad y, como ha influenciado en el sector de servicios.

La historia de la calidad se inicia en la década de los 40, durante la Segunda Guerra Mundial, dónde se realizaron experimentos para que esta se incorporara a los procesos de producción en las empresas. Los primeros estudios sobre calidad se realizaron en Estados Unidos, en donde se aplicaron procesos industriales que para esa época eran inexistentes, con el objetivo de mejorar los resultados de costo – beneficio en las líneas de producción, dando como consecuencia altas medidas de productividad y la disminución de errores. Para mejorar la calidad se crearon las primeras normas estadounidenses, mediante el concepto del “aseguramiento de la calidad”, logrando tener el control absoluto sobre esta, además los japoneses considerados amos de la calidad, crearon un sistema para obtener la certificación de las empresas. Actualmente, los sistemas de calidad son la única base que permitirá a éstas mantenerse en un mundo cada día más competitivo (Moreno, 2001).

El concepto de calidad es cambiante, ya que evoluciona constantemente a lo largo del tiempo, especialmente desde que la calidad es necesaria para las organizaciones, como lo menciona Rico (2011), la calidad ha atravesado distintas etapas, desde la industrialización donde el trabajo manual era remplazado por trabajo mecánico, se han implementado distintos tipos de sistemas y modelos de calidad, la evolución de calidad va dirigida hacia la calidad total que en la actualidad se sigue utilizando, el producto y el servicio se unen y forman un proceso conjunto, conocido como ‘calidad total o excelencia’ y, ha sido posible por medio de las opiniones de los ‘grandes maestros de la calidad’ (Rico, 2011).

Es precisamente gracias a los aportes de los 'maestros de la calidad', que la calidad se ha consolidado así, por ejemplo: Ishikawa (1986), dice de manera específica, la calidad es calidad de la gente, calidad del servicio, calidad de procesos, etcétera; (Ishikawa, 1986); por otro lado, según Deming (1989), la calidad está definida en términos de satisfacción al cliente (Deming, 1989).

A su vez, junto a la mejora continua se ha identificado una nueva etapa en la gestión de la calidad, esta vez ligada a los servicios, según Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985), el concepto de calidad en el servicio se refiere a lo percibido, es decir la opinión general del consumidor sobre el producto obtenido (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1985).

Es importante también identificar cual es el concepto de calidad según las normas ISO (*International Standardization Organization*), para la calidad en servicios y productos se utilizan las normas ISO 9001 año 2015, en la que indica, que una organización encaminada a la calidad fomenta a que existan comportamientos, actitudes y, procesos ofreciendo valor mediante la realización de necesidades y expectativas de los clientes, es así que la calidad de los servicios y productos, se determinan por la satisfacción, el impacto previsto, el valor y los beneficios percibidos de los clientes (Secretaría Central de ISO [International Standardization Organization], 2015).

Tomando en cuenta los diversos significados de calidad, uno de los mayores retos para las empresas, es equilibrar los diferentes aspectos tales como la competitividad, el mejoramiento continuo, la globalización, entre otros. Un correcto manejo de gestión de procesos que permitirá aprovechar el potencial de cada empresa y conseguir el éxito de esta (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013).

Es de gran importancia tomar en cuenta la calidad en el servicio, con lo que se busca satisfacer las expectativas de los clientes, ofreciendo siempre un servicio accesible, oportuno y confiable, a pesar de que existan imprevistos, evitando

que los clientes se sientan insatisfechos (Pizzo, 2013). También se debe recalcar la calidad en la atención al cliente, teniendo como estrategia ofrecer valor agregado en cuanto a la oferta para lograr competitividad (Pérez, 2007). Existen varias herramientas para medir la satisfacción de los clientes según la calidad en el servicio de *Cafelibro*, como por ejemplo *The Net Promoter Score* [NPS], es una técnica que mide las experiencias del cliente, por medio de encuestas de recomendación realizadas en escala de cero a diez, aplicando la fórmula ($NPS = \% \text{promotores} - \% \text{detractores}$) de manera en la que se determine el porcentaje de gente que recomendaría la empresa ante familiares o amigos, con este método se pueden mejorar los procesos de la empresa (NPS, 2016).

El modelo más importante que mide la calidad en el servicio es conocido como SERVQUAL (*Service Quality*), fue elaborado por Parasuraman, Zeithaml, y Berry, siendo su principal propósito la mejora de calidad en el servicio brindada por una organización; el modelo SERVQUAL utiliza un cuestionario, que está adaptado al modelo clásico de evaluación al cliente, este evalúa la calidad del servicio por medio de cinco indicadores de dimensionamiento (empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y elementos tangibles); permitiendo tener una mejor percepción del servicio recibido (Igami, Sampaio, y Vergueiro, 2005).

Otra manera de conocer que es lo que quieren los clientes es por medio del método ISMI (*International Service Marketing Institute*), esta es una guía de trabajo, basada en un esquema de desarrollo que sigue los siguientes pasos, como se muestra en la Figura 1; los pasos de la metodología son: realización del *blueprint* o mapa de procesos, donde se deben conocer las áreas críticas, cuál es la clasificación de estas áreas críticas, cuál es la segregación de la lista de actividades, la evaluación de la situación actual del establecimiento y, se deben rediseñar tareas y por último, se deberán elaborar de estándares para implementarlos (International Service Marketing Institute [ISMI], 2002).

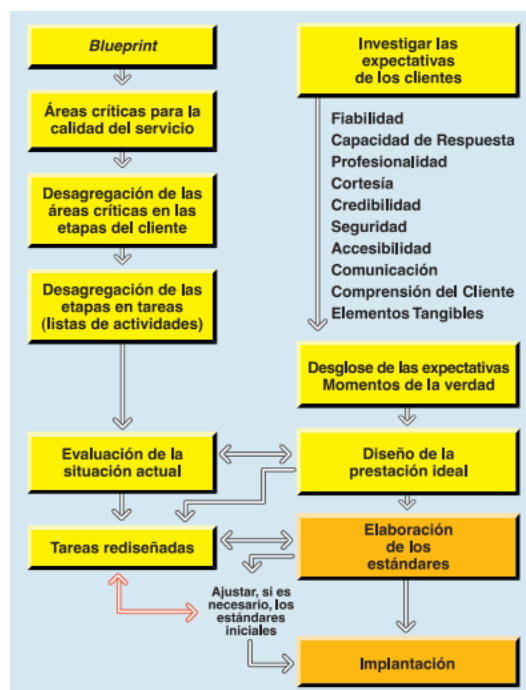


Figura 1. Metodología ISMI para la elaboración de estándares.

Tomada de: International Service Marketing Institute [ISMI], 2002.

Respecto a la calidad en alimentos y bebidas, se la puede comprobar en el servicio a los clientes especialmente en cómo se lo provee, por lo que es necesario implementar un sistema de gestión en procesos de alimentación, de esta manera se puede controlar los alimentos desde la compra hasta el consumo. Existen sistemas de calidad adecuados a la rama de alimentos y bebidas, entre estos son:

ISO 9001, se centra en la gestión de la calidad, estandariza procesos ofrecidos y tiene mayor control sobre ellos, permitiendo tener una mejora continua dentro de la empresa, se utiliza también la ISO 22001, que se basa en gestión alimentaria y que es utilizada en las empresas, especialmente turísticas, implementando así sistemas basados en el análisis de puntos críticos [APPCC], ya que este es un sistema que controla, garantiza y evita riesgos físicos y químicos en la alimentación (Implantación de Sistemas de Qualitat [ISQ], 2016).

Se deben tomar en cuenta varios términos locales del Ecuador, especialmente de Quito, que los usan los establecimientos dedicados a alimentos y bebidas dentro del sector turístico, en especial aquellos basados en la normativa vigente. Entre estos, un establecimiento debe obtener el Distintivo Q de Calidad Turística, esto es un reconocimiento que otorga el Municipio a través de Quito Turismo, para los establecimientos turísticos que implementan sistemas de turismo sostenible y calidad, además deben contar con personal humano capacitado y preparado para aumentar la calidad de la oferta turística del DMQ. Para la obtención de dicho distintivo es necesario llenar una lista de chequeo con la que se verifique si el establecimiento cumple con los distintos requisitos solicitados (Quito Turismo, 2014).

Además, es importante identificar cuál es la normativa de desarrollo de la zona turística “La Mariscal”, a la cual pertenece *Cafelibro*, al estar ubicado en las calles Leonidas Plaza entre Wilson y Veintimilla, *Cafelibro* pertenece al Sector D (color verde) área residencial / turística, como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Sectores ZET 'La Mariscal'

Tomada de: Reglas técnicas para restaurantes de la Zona Especial Turística de La Mariscal, 2015.

Existe una regla técnica para restaurantes de la Zona Especial Turística [ZET] de La Mariscal, en la que indica que un restaurante es un establecimiento que prepara todo tipo de alimentos, con servicio a la mesa para consumir inmediatamente dentro del establecimiento y, además se brinda servicio de

bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas acompañando a los alimentos; el número de sillas y mesas dentro del restaurante deberá ocupar el 100% de la capacidad máxima de clientes (aforo); puede tener un área exclusiva para cualquier tipo de presentación; se excluirán algunos parámetros relacionados con la infraestructura según las nuevas Reglas Técnicas para Actividades Turísticas que se encuentran en los Planes de Gestión para las Zonas Especiales Turísticas de La Mariscal y Centro Histórico. El dueño del establecimiento debe presentar el certificado de bien patrimonial y deberá tener un plan alternativo para solventar los limitantes para el cumplimiento de dichos parámetros, este plan será revisado y aprobado por la Dirección de Calidad y Asistencia Técnica de Quito Turismo (Quito Turismo, 2015).

Es importante conocer cuáles son los conceptos de bar-restaurante, bar-cafetería y, saber qué es una cafetería cultural, ya que *Cafelibro* abarca a estos tres conceptos. Un bar-restaurante es un espacio donde se sirven alimentos y bebidas, suele tener un salón comedor, además cuenta con una barra para consumir directamente bebidas o aperitivos, antes de servirse la comida en el comedor, es importante el aspecto de las mesas e iluminación. Por otra parte, el concepto de bar-cafetería es un lugar con ambiente agradable con música para poder conversar y relajarse, se sirven bebidas con o sin alcohol, bebidas calientes o frías como café, chocolate o té (OriginalMusic, 2012).

Cafelibro está considerado como restaurante y cafetería cultural, no solo por sus dueños, sino también por los medios de comunicación, por lo que es de gran importancia identificar el concepto 'cultural', es un espacio ambientado a la cultura, su decoración y todo lo que le rodea, incluyendo la música, transportando al cliente hacia un espacio especial (OriginalMusic, 2012); en el caso de *Cafelibro*, se lo considera 'cultural' por su decoración con estilo de galería, cada mes se exponen cuadros de distintos pintores, ya sean nacionales o internacionales, además se realizan eventos nocturnos como presentaciones de teatro, música, literatura, entre otras cosas.

Lo mencionado hasta aquí indica que es necesario referirse a puntos importantes para un correcto servicio dentro de *Cafelibro*; las personas no siempre pagan por un café o por los productos que se vendan, ellos pagan por la experiencia y el servicio; por lo que deben seguir ciertas normas para que esto se cumpla, de manera que el negocio no se vea afectado, en primer lugar es el trato, pues este debe ser con calidad, calidez y personalizado, el servicio que se brinde debe ser de excelencia, no solo para los clientes sino también para el personal que trabaja, ya que estos son claves para ofrecer y crear experiencias (Café Etrusca, 2015).

Con lo anteriormente explicado en el marco teórico, lo que se busca es desarrollar una propuesta de mejora de calidad en el área de servicio de *Cafelibro*, de tal manera en la que se pueda mejorar y, a continuación, se mencionarán datos importantes acerca del establecimiento.

2. CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Descripción de la organización

Cafelibro es un restaurante y cafetería en el centro norte de la ciudad de Quito, se caracteriza por ser de estilo cultural por lo que está decorada con estilo de galería, cada mes se exponen cuadros de distintos pintores, ya sean nacionales o internacionales, además se realizan eventos nocturnos como presentaciones de teatro, música, literatura, entre otras cosas.

2.1.1. Localización

Cafelibro se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, localizado en la calle Leonidas Plaza, entre Wilson y Veintimilla, su ubicación es estratégica debido a que se encuentra en la zona de la Mariscal, lugar que tiene gran afluencia de turistas tanto nacionales como extranjeros (Cafelibro, 2016).



Figura 3. Ubicación de *Cafelibro*

Tomado de: Google Maps, 2017.

2.1.2. Aforo

La capacidad del establecimiento es de 80 personas, cuenta con 34 mesas de dos, tres o cuatro personas por cada una, están distribuidas a lo largo del salón

principal, su distribución dependerá del evento que se realice cada noche. Además, cuenta con una barra, que divide la cocina del salón.

2.1.3. Descripción de los servicios

Los servicios que se ofrecen son almuerzos al medio día; mientras que por las tardes se realizan eventos como: talleres literarios, música en vivo, presentaciones de libros, danza, teatro, debates científicos y filosóficos, juegos de mesa, clases de baile, entre otras cosas más. Además, ofrece un menú donde su precio varía de 1,50\$ el precio de un agua, hasta 175,00\$ por una botella de licor (Cafelibro, 2016).

2.1.4. Horario de atención

Con respecto a los horarios de atención, *Cafelibro*, abre de lunes a viernes entre 12h30 a 14h30, y por las tardes desde las 17h00 a 1h00 y, los sábados desde las 18h00 a 1h00 (Sistema de museos y centros culturales Quito [SMQ], 2014).

2.2. Misión, Visión y Objetivos empresariales

Actualmente, *Cafelibro*, no cuenta con misión, visión y objetivos empresariales a pesar de los 24 años que lleva dentro del mercado (Garrido S. , 2017). Estará implementado en la propuesta de mejora del cuarto capítulo.

2.3. Estructura Organizacional

Estructura organizacional se define como el sistema utilizado para definir puestos jerárquicos dentro de una organización. Se debe identificar la ocupación y función de cada persona que trabaja en la empresa. La finalidad de la estructura organizacional es trabajar de una manera óptima y alcanzar metas (Universidad de Champagnat, 2002).

El tipo de estructura a utilizar es la combinación de organización lineal y funcional, manteniendo de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la jerarquía transmitida a través de un superior.

2.3.1. Organigrama Estructural

A continuación, se grafica el organigrama estructural de tipo lineal – funcional y, se describe el organigrama funcional que presenta actualmente en *Cafelibro*.

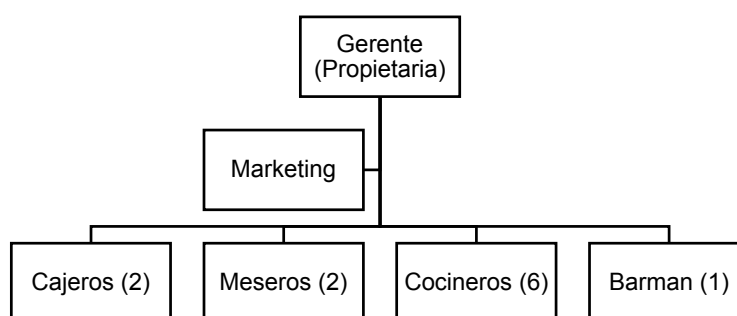


Figura 4. Organigrama lineal - funcional actual de *Cafelibro*

Tomado de: Gerencia de *Cafelibro*.

2.3.2. Organigrama Funcional

Gerente General Persona encargada de liderar, dirigir y coordinar las distintas áreas, asegurando rentabilidad, competitividad y sustentabilidad al establecimiento, deberá cumplir con las normativas y reglamentos adecuados a la empresa, además es quien estimula la participación del personal (Garrido S. , 2017).

Marketing Persona que tiene la responsabilidad de administrar y moderar las comunidades digitales de una empresa por medio de redes sociales y página web, sus únicas fuentes de marketing. Debe tener habilidades administrativas y sociales (Garrido S. , 2017).

Cajero Persona encargada de la atención al cliente, dar la bienvenida y despedida y, cobrar (Garrido S. , 2017).

Mesero Persona encargada de conocer acerca del menú, sobre los servicios que se ofrecen dentro del establecimiento, da la bienvenida y saluda, toma los pedidos y se encarga de sean despachados y, deben asegurarse de la limpieza y el orden de *Cafelibro* (Garrido S. , 2017).

Cocinero Persona con conocimientos básicos de manejo y técnicas de cocción. Realización del mise en place para la preparación de alimentos, procesos de higiene de la cocina y alimentos a servir (Garrido S. , 2017).

Barman Persona con grandes conocimientos acerca de bebidas soft y alcohólicas, manejo adecuado de las mismas, y la realización de cócteles (Garrido S. , 2017).

2.4. Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva es una estrategia que dispone una empresa, de tal manera en la que se satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes de la mejor manera (Vera y Trujillo, 2017).

Para el análisis de ventaja competitiva, es necesaria la realización de un cuadro comparativo entre empresas similares de servicio y que su ubicación este dentro del sector de la Mariscal (figura 5).



Figura 5. Mapa de ubicación competitiva.

Tomado de: Google Maps, 2017.

El cuadro comparativo se basa en la matriz comparativa del marketing Mix o 4P (producto, plaza, precio y promoción), se deben determinar las fortalezas y debilidades, de la manera en la que se puedan evaluar las oportunidades y amenazas frente a la situación de *Cafelibro*.

Tabla 1. Análisis de ventaja competitiva de Cafelibro

Nombre	Cafelibro	El Pobre Diablo	Cantuñaxo	Cafetina Espacio Cultural	Resolución
Logo					
Ubicación	Leónidas Plaza N23-56, entre Wilson y Veintimilla	Isabel La Católica N24-274 y Galavis	Leónidas Plaza N23-65, entre Wilson y Veintimilla	Valladolid N24-459 y Francisco Salazar	
PRODUCTO					
Calidad	F	D	D	F	P
Variedad	D	F	D	F	N
Sabor	F	D	F	F	P
Rapidez	D	D	F	D	N
Novedoso	F	F	F	F	P
Presentación	F	F	F	F	P
Diversidad de oferta cultural	F	D	D	F	P
PLAZA					
Ubicación	F	F	F	F	P
Limpieza	D	F	F	D	N
Comodidad	D	F	D	F	N
Accesibilidad	D	F	D	D	N
PRECIO					
Precio de venta al público	F	D	F	D	P
Tarjeta crédito	F	F	F	F	P
Consumo mínimo	F	F	D	D	P
PROMOCIÓN					
Página web	F	F	D	D	P
Redes sociales	F	F	F	F	P

Nota: características similares **P** positivo **N** negativo

Adaptado de: Google.com, 2017. Establecimientos: El Pobre Diablo, Cantuñaxo, Cafetina y Cafelibro. Elaboración propia a través de observación de campo, 2017.

A partir de la información obtenida en la tabla 1 (Matriz de la ventaja competitiva), se determina que la ventaja competitiva que tiene *Cafelibro* en comparación con los demás establecimientos es que ofrece diversos eventos culturales como, por ejemplo: presentaciones de danza, clases de tango, noches de poesía y literatura, entre otras más. De igual manera, la presentación y sabor de sus platos son de sabores tradicionales ecuatorianos y están combinados con el precio que es accesible al consumidor.

2.5. Análisis desde la perspectiva del cliente

2.5.1. Perfil del cliente del establecimiento

El perfil del cliente se determina por medio de encuestas de segmentación (anexo 1) realizadas a los clientes de *Cafelibro*. Las encuestas se realizaron a 20 personas (10 hombres y 10 mujeres) como la Escuela de Hospitalidad y Turismo de la Universidad de las Américas lo establece. El perfil del cliente se presenta por medio de gráficos como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Perfil del cliente

Perfil del cliente de <i>Cafelibro</i>
Demográfico:
<ul style="list-style-type: none"> • Género: 50% (Masculino) 50% (Femenino) • Edad: 43% (18 – 25 años) 29% (25 – 35 años) 9% (35 – 50 años) 19% (50 años en adelante) • Nivel de estudios: 100% (Superior) • Ocupación: 50% (Trabaja) 35% (Estudia) 15% (Otro) • Lugar de residencia: 100% (Quito) • Sector en el que vive: 40% (Quito Norte) 45% (Quito Centro Norte) 10% (Quito Centro) 5% (Los Valles)

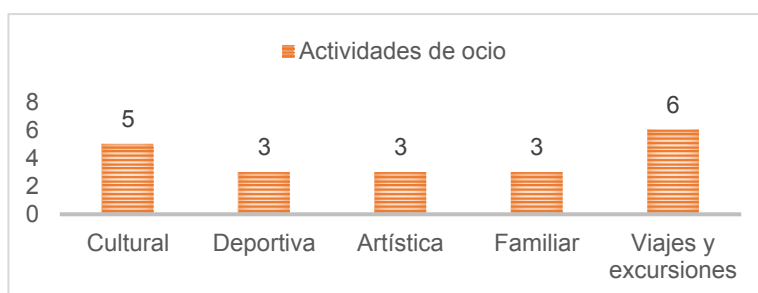


Figura 6. Actividades de ocio clientes *Cafelibro*

Tomado de: Encuesta de satisfacción.

Estrategia a implementar: Patrocinar al establecimiento en puntos de interés de viajes y excursiones, como: agencias de viajes, tour operadoras, eventos relacionados a turismo, entre otras, incentivando a las personas a visitar *Cafelibro*.

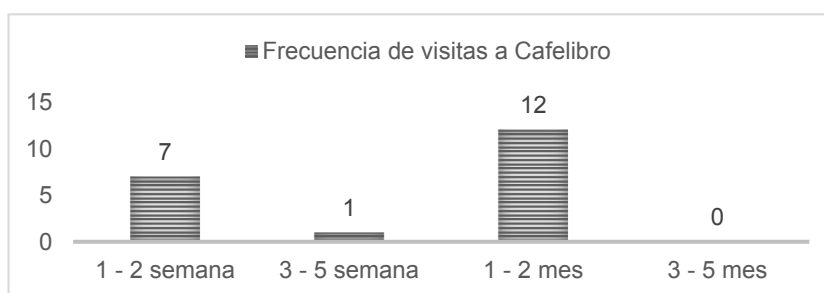


Figura 7. Visitas a *Cafelibro*

Tomado de: Encuesta de satisfacción.

Estrategia a implementar: Fidelizar a los clientes por medio de cupones con los que les permita tener descuentos en su próxima visita, con fechas establecidas.



Figura 8. Gasto promedio dentro de *Cafelibro*

Tomado de: Encuesta de satisfacción.

Estrategia a implementar: Establecer consumo mínimo para los clientes que acudan a las noches de eventos culturales.

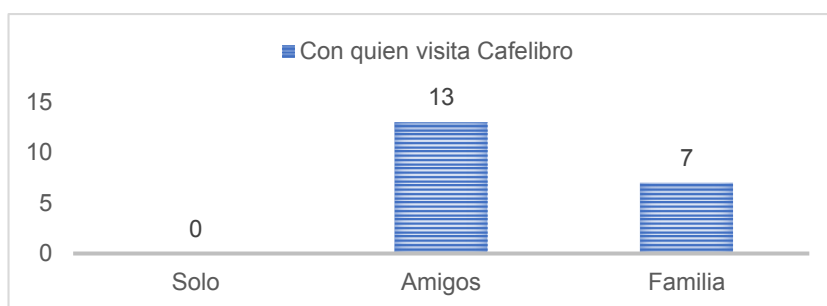


Figura 9. Con quien visita *Cafelibro*

Tomado de: Encuesta de satisfacción.

Estrategia a implementar: Aplicar promociones para clientes que visitan el lugar con más de 5 personas.

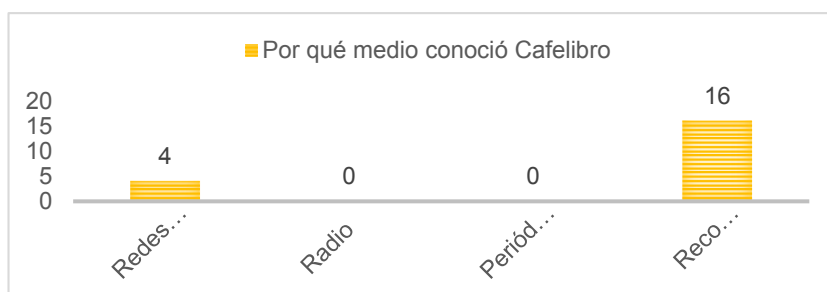


Figura 10. Conocimiento de *Cafelibro*

Tomado de: Encuesta de satisfacción.

Estrategia a implementar: Incrementar la publicidad en las redes sociales y ofrecer promociones a personas que recomienden al establecimiento.

2.5.1.1. Conclusión de resultados de encuestas

Los resultados de las encuestas determinan el perfil del consumidor de manera demográfica, por consumo y de preferencias, caracterizándose de la siguiente manera: el 45% de personas viven en Centro Norte de la ciudad y la mayoría de ellas tienen de 18 a 25 años. El 100% de encuestados tienen estudios superiores (universidad o postgrados), la gran mayoría de personas trabajan, siendo el gasto promedio de las personas de 5 a 15 dólares y prefieren visitar *Cafelibro* acompañados de amigos. Muchas de las personas conocieron al restaurante por medio de recomendaciones de amigos o familiares y prefieren visitar a *Cafelibro* de 1 a 2 veces al mes, al 30% de encuestados les gusta

realizar viajes y excursiones en su tiempo libre, mientras que el 25% prefiere una actividad cultural y estarían dispuestas a pagar entre 15 a 35 dólares dentro del establecimiento.

Mediante la herramienta *NPS (Net Promoter Score)*, la misma que mide la lealtad de los clientes por medio de recomendaciones, se define un índice de 45% (anexo 2), de promotores de marca, según la fórmula ($NPS = \% \text{promotores} - \% \text{detractores}$), se muestra que los clientes pasivos recomiendan el lugar. El índice que se muestra es alto en relación con el servicio que se brinda dentro del establecimiento, varias personas se quejan por el déficit de servicio, sin embargo, muchas de ellas recomendarían el lugar a amigos o familiares, por lo que se concluye que el índice es alto gracias a que la marca y nombre de la empresa está posicionada y por tal razón es que *Cafelibro* sigue en el mercado de alimentos y bebidas de la ciudad de Quito.

2.5.2. Breve análisis de las expectativas del cliente

Para conocer cuál es el grado de satisfacción del cliente, se realizaron entrevistas a profundidad estructuradas y ajustadas a las variables de *SERVQUAL (Service of Quality)*, herramienta estandarizada para la medición de calidad en el servicio (anexo 3), en las que se indaga sobre las principales opiniones acerca de lo que piensan las personas sobre *Cafelibro* ya sean positivas o negativas. Estas entrevistas fueron realizadas a tres clientes que han asistido a *Cafelibro* a lo largo de sus 24 años (anexo 4).

A continuación, se muestra el mapa de la experiencia del cliente con la variable emocional rescatada de las entrevistas en profundidad, el *Customer Journey Map* o mapa de experiencia del cliente, es una herramienta que permite analizar las emociones y sentimientos de las personas dentro del servicio (Boag, 2015); se realizó por medio de la comparación de las tres entrevistas, llegando a la siguiente conclusión:

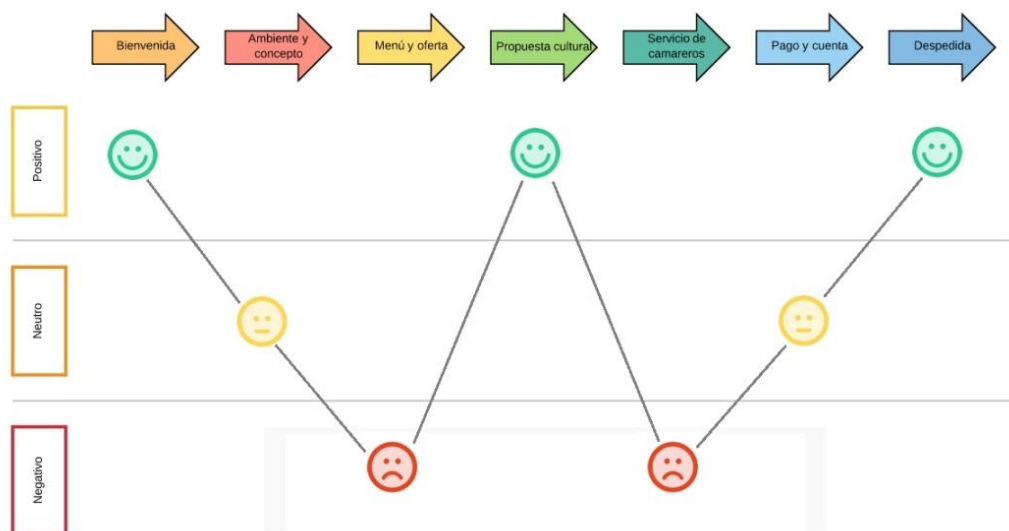


Figura 11. Mapa de experiencia del cliente o *Customer Journey Map*

Adaptado de: El Mapa de Experiencia del Cliente o *Customer Journey Map* (Prim, 2015).

Nota: Para la realización del mapa de expectativas del cliente se utilizaron figuras que representan las emociones de los clientes durante el servicio en Cafelibro (😊 Satisfecho, 😐 Indiferente, 😞 Insatisfecho).

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1. Identificación de las etapas en el área de servicio

A continuación, se describen las actividades actuales que *Cafelibro* presenta desde que el cliente conoce el establecimiento hasta su salida.

A demás se realiza un mapa de procesos o *blueprint* para plasmar de manera gráfica las acciones y señalar el *Customer Journey Map*.

Tabla 3. Etapas y áreas de servicio

Etapa	Acciones
Primera etapa: Búsqueda de la información	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente encuentra al establecimiento por medio de redes sociales (Facebook), página web, boca-oreja. - Cliente busca información en página web y Facebook.
Segunda etapa: Uso de servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente realiza reserva por medio de la página web o vía telefónica. - Cliente llega al establecimiento y se ubica en una mesa. - Cliente recibe la bienvenida por parte de la dueña del establecimiento y se le entrega la carta.
Tercera etapa: Presentación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Mesero toma el pedido. - Mesero sirve el pedido (alimentos y bebidas). - Cliente disfruta del espectáculo.
Cuarta etapa: Fin del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente solicita la cuenta. - Cliente cancela la factura. - Cliente sale del establecimiento.

Adaptado de: (Garrido, S. Comunicación personal 1, 2017).

3.2. Mapa de procesos / Blueprint actual

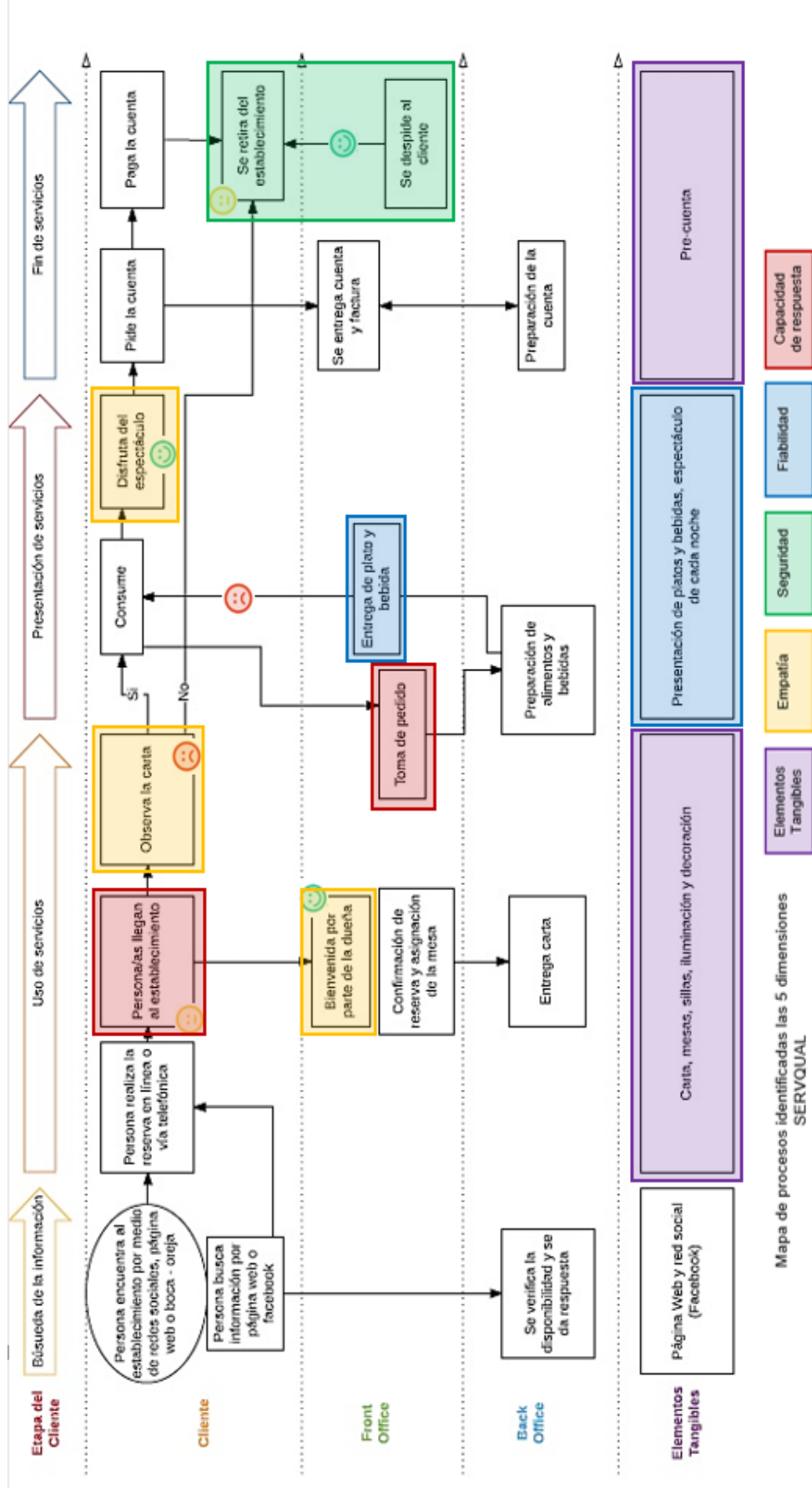

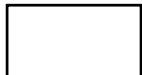



Figura 12. Blueprint actual de Cafelibro

Tabla 4. Simbología de flujograma usados en *blueprint*

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica el inicio del flujo de procesos.
	Representa una actividad realizada en el proceso.
	Línea de flujo. Indica sobre el sentido de flujo del proceso.

Adaptado de: Vera S, Jiménez Muñoz F y E. (1995).

El mapa de procesos que *Cafelibro* presenta actualmente, se basa en cómo se desarrolla el servicio, desde que el cliente conoce del negocio hasta que se retira de él. La finalidad del *blueprint* es mostrar cuales son las falencias por las que el servicio está mal.

3.3. Problematización

Después del *Blueprint*, se deberá realizar un cuadro donde se analizan las áreas que contienen incidentes críticos, las cuales permiten conocer cuáles son las falencias durante el proceso de presentación de servicios, a continuación, se muestran las etapas con los errores, posibles errores y posibles soluciones.

Tabla 5. Lista de incidentes críticos

Etapa	Error	Posible error	Posible solución
Búsqueda de información	- No existe correcto manejo de la comunicación digital.	- Cliente no encuentra lo que busca. - Página web poco atractiva. - Falta de conocimientos.	- Innovar la página web, y subcontratar a una persona que la maneje.
Uso de servicios	- No existe pronta respuesta de la reserva. - No se da la bienvenida al momento de ingresar.	- Cliente llega al establecimiento y no hay reserva. - No existe hostess que salude, dé la bienvenida y ubique al cliente.	- Contratar a una persona que sea hostess. - Utilización de un software para reservas.
Presentación de servicios en alimentos y bebidas	- No existe protocolo de servicio. - Falta de capacitaciones en el personal de servicio.	- Meseros no llenan correctamente las comandas.	- Contar con personal calificado. - Capacitar y certificar al personal.
Prestación de servicios en la oferta cultural	- Los espectáculos nocturnos no comienzan a tiempo.	- Falta de organización, poco tiempo de preparación, inconformidad de los clientes.	- Verificar con antelación los equipos a utilizar. - Persona encargada de operaciones e instalaciones.
Fin del servicio	- No se evalúa el servicio.	- No existe un buzón de sugerencias.	- Ubicar un buzón de sugerencias dentro de la empresa. - Incorporar un sistema de control de calidad (Cliente incógnito por medio de visitas para evaluar la calidad).

Elaboración propia, 2017.

3.4. Aplicación de lista de chequeo

El Distintivo Q, es un reconocimiento otorgado por el Municipio de Quito a través de Quito Turismo, este reconocimiento se lo entrega a los establecimientos del sector turístico que implementen sistemas de turismo

sostenible y deben contar con personal capacitado para aumentar la calidad del servicio de la oferta turística de Quito (Quito Turismo, 2014).

Para la obtención del Distintivo Q en alimentos y bebidas, es necesario llenar la lista de chequeo, la cual está compuesta de 92 criterios y por cuatro diferentes ámbitos (A, B, C y D): gestión administrativa, responsabilidad social empresarial, infraestructura y equipamiento y, calidad de servicio y atención al cliente, además consta con tres tipos de respuestas C (cuenta), NC (no cuenta) y NA (no aplica); para que un establecimiento obtenga el Distintivo Q debe alcanzar un total de 80% de los criterios, actualmente *Cafelibro* no cuenta con dicho distintivo por lo que será necesaria la realización de la lista de chequeo, para ver si cumple o no con los requisitos establecidos y, si es posible aplicar tal distintivo (Quito Turismo, 2015).

Tabla 6. Norma de Calidad Turística para el “Distintivo Q”

Ámbito A: Gestión administrativa			Ámbito B: Responsabilidad social empresarial			Ámbito C: Infraestructura y equipamiento			Ámbito D: Calidad de servicio y atención al cliente		
14 PREGUNTAS			16 PREGUNTAS			31 PREGUNTAS			31 PREGUNTAS		
RESULTADO			RESULTADO			RESULTADO			RESULTADO		
C	NC	NA	C	NC	NA	C	NC	NA	C	NC	NA
3	10	1	4	4	8	16	13	2	14	16	1

TOTAL			80 PREGUNTAS APLICADAS
C	NC	NA	100 %
37	43	12	
TOTAL %	46%	54%	NO APLICA

Adaptado de: Norma de Calidad Turística para el “Distintivo Q”.

En la tabla 6 se observa que, para *Cafelibro* se aplican 80 criterios que son los que se utilizan para la obtención del distintivo, la empresa cuenta con 37 criterios representado con el 46%, mientras que el reglamento indica que las empresas deben cumplir por lo menos con el 80%, lo que determina que la empresa no cuenta con las condiciones necesarias para la obtención del distintivo Q.

3.5. FODA – Matriz CAME

3.5.1. FODA

Tabla 7. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento amplio (infraestructura). 2. Actividades culturales variadas (eventos diferentes cada semana). 3. Ubicación estratégica 'zona La Mariscal'. 4. <i>Top of mind</i> en actividades culturales en Quito (posicionamiento de marca). 5. Trayectoria en el mercado por 25 años. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la población que realiza actividades de ocio ligadas con la cultura. 2. Incremento de visitas de turistas en Quito. 3. Quito como destino cultural en Latinoamérica. 4. Agosto mes de las artes. 5. Innovación en aplicaciones móviles para el sector de restaurantes.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal no capacitado. 2. Tiempo de espera en el servicio 3. Inexistencia de manual de calidad en servicios. 4. Inexistencia de plan de capacitaciones. 5. Falta de misión, visión y objetivos empresariales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica del país. 2. Cambio en los hábitos de consumo. 3. Alta competencia en el sector de alimentos y bebidas. 4. Nuevas tendencias de consumo en sector. 5. Zona azul de parqueo. 6. Legislaciones y regulaciones cambiantes.

Adaptado de: La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones (Talancón, 2006).

3.5.2. Matriz CAME

Una vez realizado el FODA del establecimiento, es necesario la realización de la matriz CAME para conocer cuáles serán las estrategias para mejorar la situación actual de *Cafelibro*.

Tabla 8. Matriz CAME

	Debilidades	Fortalezas
Oportunidades	Corregir [O – D] (Reorientación)	Explotar [F – O] (Posicionamiento)
	O2 – D3 Crear un manual de calidad en el servicio para incrementar la visita de clientes. O5 – D2 Contratar una aplicación móvil para optimizar el servicio del establecimiento.	F2 – O1 Dirigir la publicidad al público objetivo que esté relacionado con actividades culturales. F4 – O3 Potenciar la marca de <i>Cafelibro</i> en actividades culturales dentro de Quito. F3 – O4 Alianzas estratégicas con agentes culturales y turísticos de la ciudad
Amenazas	Afrontar [A – D] (Supervivencia)	Mantener [F – A] (Defensivas)
	A2 – D2 Minimizar el tiempo de espera en el servicio, mediante estandarización de procesos. D3 – A6 Creación del manual de calidad para la verificación de que se cumplan las regulaciones para el establecimiento.	F2 – A3 Focalizar la publicidad en redes sociales y manejo de la gestión de la experiencia del cliente renovando la página web. F4 – A4 Estar atentos a las nuevas tendencias y hábitos de consumo que afecten al posicionamiento de marca que actualmente tiene <i>Cafelibro</i> .

Adaptado de: Análisis DAFO y CAME (Confederación española de la pequeña y mediana empresa [CEPYME], 2014).

3.6. Priorización de estrategias

Una vez realizado y analizado los resultados de la matriz CAME, se buscan soluciones a los problemas, priorizando estrategias para posibles soluciones:

- Determinar los procesos del servicio.
- Implementación del manual de calidad, estableciendo estándares, procedimientos y procesos.
- Capacitación del personal, capacitaciones continuas al personal y certificaciones sobre atención al cliente y protocolo en el servicio.

- Implementar modelos de motivación al personal, elaborar misión, visión y, objetivos empresariales, de manera en la que se promueva el trabajo en equipo desenvolviéndose en cada área.
- Implementar la normativa del Distintivo Q de Quito turismo.
- Sistema de medición y control de la calidad por medio de un cliente incógnito que será quien evalúe y mida la calidad del establecimiento.
- Aplicar las estrategias en la comunicación digital como redes sociales y página web.

Dentro de la priorización de estrategias se desarrolla una política de calidad, se implementa el manual de calidad para el área de servicio, se optimiza el *blueprint* y se crea un cronograma de actividades enfocado a la calidad del servicio dentro de *Cafelibro*.

4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA Y PLANIFICACIÓN DE MEJORAS

En este capítulo se presenta la política de calidad de *Cafelibro*, se reestructura el organigrama, se optimiza el mapa de procesos según los criterios de mejora y se define objetivos y metas de calidad para la empresa.

4.1. Planteamiento de política de calidad

El objetivo de *Cafelibro* dentro de sus 24 años, es ser un espacio cultural, donde la gente se identifique por medio de lo que se presenta, sentir la “esencia bohemia”, como lo expresa Sylvia y Gonzalo (2017):

“La farra sana, en sus múltiples expresiones: la poesía y el relato, la música y la danza, el cine, el teatro, las exposiciones de pintura, las charlas serias que nos escudriñan y nos ponen a pensar, han sido y siguen siendo para nuestros amigos que nos visitan siempre o de cuando en cuando, y para nosotros, un pretexto de vida difícil de dejar, que nos complace y nos renueva. Y seguimos soñando...” (Garrido y Proaño, 2017).

Por lo tanto, la política de calidad de *Cafelibro* es satisfacer a sus clientes tanto en la experiencia de cada día de sus presentaciones como en el sabor de la comida.

De igual manera es necesaria la creación de una cultura de calidad con sus empleados, motivándolos a trabajar bajo estándares y protocolos de calidad, siguiendo procesos para mejorar el servicio y que este sea de excelencia.

4.1.1. Objetivos de calidad

Los siguientes objetivos están enfocados a la calidad de *Cafelibro* y, a su vez a las dimensiones SERVQUAL:

Tabla 9. Objetivos de calidad según dimensiones SERVQUAL

Característica SERVQUAL	Acción por ejecutar
ELEMENTOS TANGIBLES	Mejorar la infraestructura y equipos dentro del establecimiento para brindar un mejor servicio.
FIABILIDAD	Mejorar y comunicar de mejor manera el cronograma de actividades culturales.
FIABILIDAD	Aumentar la cantidad de clientes satisfechos (posicionamiento de marca).
EMPATÍA	Implementar el manual de calidad que contenga: política de calidad, normas y reglamentos.
SEGURIDAD	Capacitar a todo el personal en atención al cliente y protocolo de servicio.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Implementar aplicaciones móviles que mejoren la atención del cliente dentro del establecimiento.

Elaboración propia, 2017.

4.1.2. Indicadores y metas de calidad de la empresa

A continuación, se muestran cuáles son las metas e indicadores de calidad, según los clientes, el personal y la empresa:

Tabla 10. Metas, acciones e indicadores de calidad

Metas	Acciones	Indicadores
Cliente	Llegar a disponer de una base de datos de los clientes (80 clientes al mes), creando fidelizaciones y promocionar a la empresa.	Comunicación a la hora de promociones.
Personal	En el sexto mes del 2018, haber capacitado en atención al cliente y, certificado al 100% del personal.	Calidad en el servicio.
	Promover un ambiente laboral adecuado haciendo que el personal se sienta parte de la empresa por medio de la misión, visión y objetivos empresariales.	Cultura organizacional.
	Establecer estrategias de comunicación empresarial interna, por medio de reuniones semestrales o correo electrónico directo para circular la información desde la parte administrativa hasta la operacional.	Productividad en el desarrollo del servicio.
Empresa	Para finales del 2018, implementar el uso de una aplicación móvil como ayuda y eficacia en la toma y realización de pedidos.	Eficacia a la hora de la toma de pedidos.
	Contratar aplicación móvil para la organización adecuada de reservas.	Eficiencia a la hora de realizar una reserva.
	Monitorear el sistema de control de calidad y establecer un modelo de gestión de mejora continua.	Participación en el mercado, mayor competitividad.

Elaboración propia, 2017.

4.2. Definición de roles, responsabilidades, comunicación y reestructuración del organigrama

A continuación, se detalla la reestructuración el organigrama estructural funcional – lineal administrativo y, estructural funcional – lineal operativo. A su vez se presenta el organigrama funcional de acuerdo con cada área.

4.2.1. Organigrama administrativo

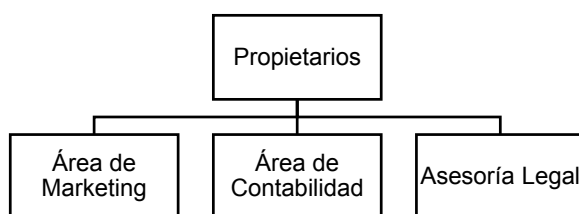


Figura 13. Organigrama optimizado administrativo

Propietarios Dueños de *Cafelibro*, deben investigar, planificar y proponer estrategias necesarias que ayuden a la empresa a salir adelante cada día y, en caso de que alguna estrategia no funcione deberán revisarla y cambiarla de ser necesaria (Liu, 2016).

Marketing Persona que tiene la responsabilidad de moderar y manejar las comunidades digitales (redes sociales y página web) de la empresa. Debe tener habilidades en sistemas, administrativos y sociales (Maniviesa, s.f.).

Contabilidad Persona encargada de la contabilidad de la empresa, registra facturas que se emiten de consumos y de compras, cumple con las normas y procedimientos de seguridad y contables de la empresa (Liu, 2016).

Legal Persona encargada de la parte legal y buen funcionamiento de la empresa, actividades de la organización, normativas internas y relación con otras empresas (Liu, 2016).

4.2.2. Organigrama Operativo

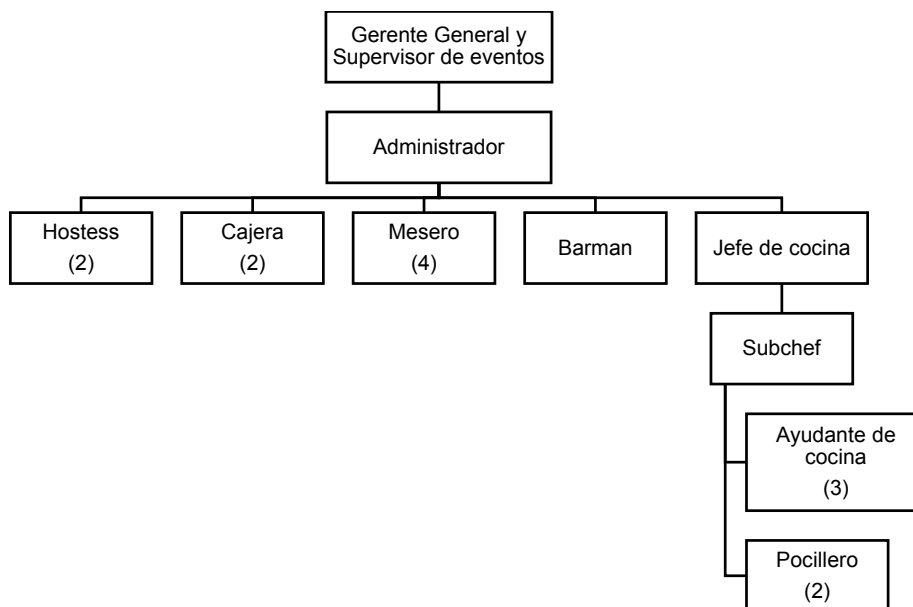


Figura 14. Organigrama optimizado operativo

Gerente General y Supervisor de eventos Persona encargada de dirigir de manera adecuada el establecimiento, debe estimular siempre la participación del personal, es la encargada de realizar los horarios y el cronograma de las actividades culturales (Dessler, 2001).

Administrador Persona encargada de la supervisión del establecimiento según el turno, es quien maneja al personal y definir las áreas para que se realicen de manera adecuada el trabajo, debe tener título de administrador de empresas con experiencia mínima de 1 año (Dessler, 2001).

Hostess Persona encargada de dar la bienvenida al cliente que ingresa al establecimiento, debe saber sobre atención al cliente, debe ser una persona de buena presencia, atención al público con experiencia de 1 año (Ortiz, Ortiz, y Muela, 2010).

Cajera Persona encargada de recibir, entregar y custodiar el dinero que recibe de los clientes, corte de caja, facturación y atención al cliente, a fin de lograr

ingresos al negocio. Debe conocer sobre contabilidad con experiencia mínima de 2 años (Dessler, 2001).

Mesero Persona encargada del montaje de mesas, debe conocer acerca del menú, sobre los servicios y actividades culturales que se ofrecen dentro del establecimiento, tomar los pedidos despacharlos a tiempo y correctamente, deben asegurarse de la limpieza y el orden. Debe conocer acerca de la atención al cliente y cuidar su aspecto personal no es necesaria una experiencia mínima (Ortiz, Ortiz, y Muela, 2010).

Barman Persona encargada de la preparación de los cócteles y bebidas que se soliciten, limpiar la barra, hacer inventario semanal al final del turno. Debe conocer acerca de las bebidas que se sirven y debe tener conocimiento previo de barismo para la preparación de cafés, debe contar con experiencia mínima de 6 meses (Ortiz, Ortiz, y Muela, 2010).

Jefe de cocina Persona encargada de la organización de la cocina, elaborar y componer los menús, supervisar la cocina al momento del servicio, realizar los pedidos de materia prima, higiene y limpieza adecuada. Debe saber trabajar en equipo y ser un buen líder dentro de la cocina. Graduado de gastronomía con experiencia de 2 años (García y Calvache, 2002).

Subchef Persona encargada de cubrir el turno de menos demanda, tiene como función organizar su equipo, dirige y controla la preparación de platos y el personal a su servicio, supervisión de higiene y limpieza de las áreas. Graduado de gastronomía o carrera a fines con experiencia de 1 año (García y Calvache, 2002).

Ayudante de cocina Es la persona encargada de ayudar en la preparación de alimentos, preparar platos para servir, controlar e informar al chef cuando se necesite hacer compras de materia prima, mantener limpia la zona de trabajo,

equipos de cocina, utensilios, etc. Debe tener conocimientos de cocina y haber laborado en lugares a fines a alimentos y bebidas (García y Calvache, 2002).

Pocillero o Steward Es la persona que se encarga de la limpieza e higiene dentro de la cocina, debe lavar los utensilios utilizados en la cocina, lavar e higienizar los cubiertos, platos y cristalería, se encarga de la limpieza de equipos grandes de la cocina (horno, refrigerador, mesones, entre otros). No es necesaria una experiencia mínima (Ortiz, Ortiz, y Muela, 2010).

4.3. Optimización, desarrollo y control de procesos

4.3.1. Mapa de procesos optimizado

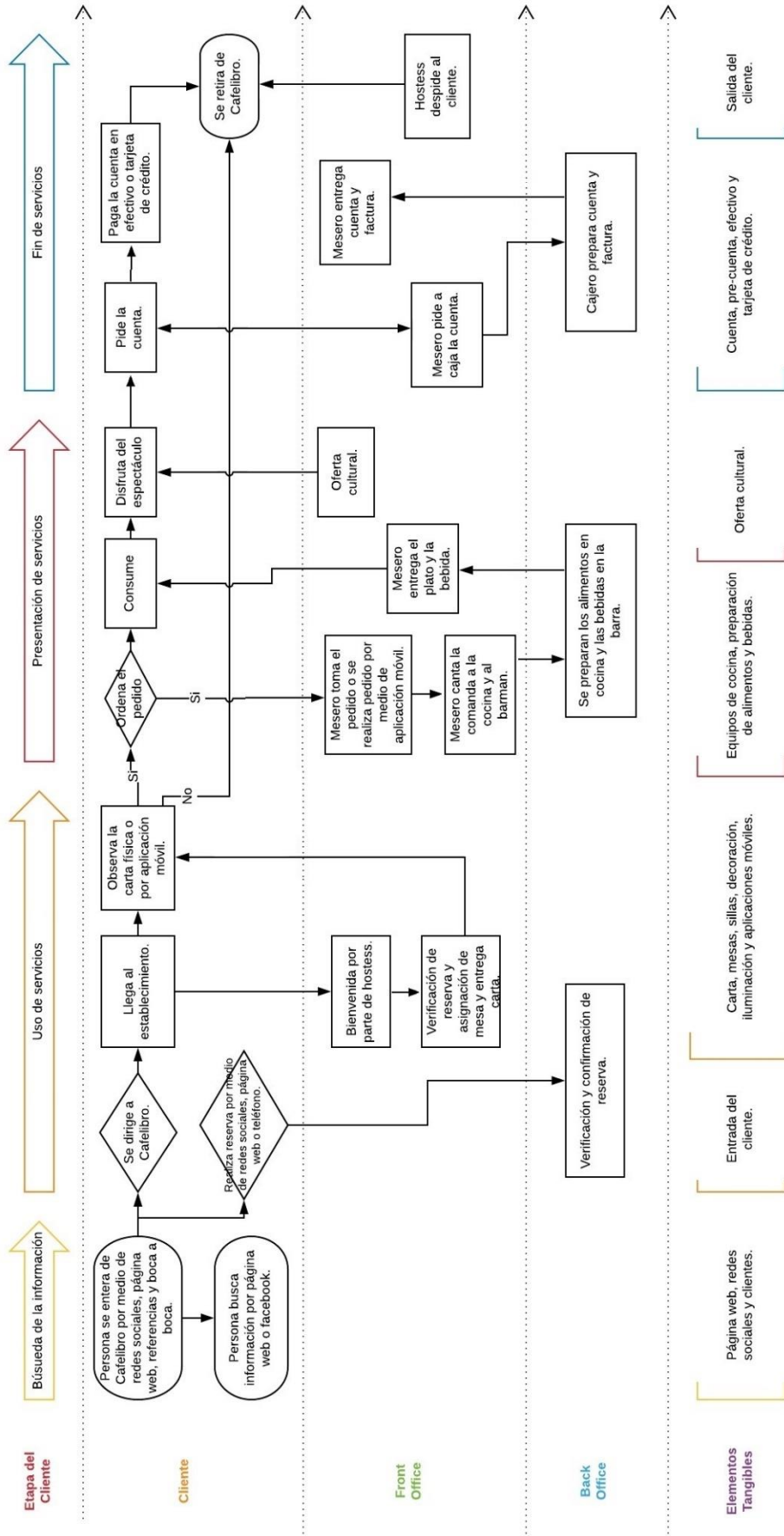
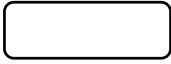
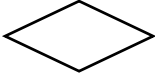





Figura 15. Blueprint optimizado

Tabla 11. Simbología de *blueprint* optimizado

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica el inicio o fin del flujo de procesos.
	Indica una decisión en el flujo de procesos que produce un cruce de SI – NO.
	Representa una actividad realizada en el proceso.
	Línea de flujo. Indica sobre el sentido de flujo del proceso.
	Notas.

Adaptado de: Vera S, Jiménez Muñoz F y E. (1995).

4.4. Seguimiento, medición, análisis y mejora

La manera de asegurarse de que los objetivos, metas e indicadores de la calidad sean cumplidos, será por medio de herramientas y procedimientos de respaldo, cómo se menciona a continuación:

Tabla 12. Seguimiento, medición, análisis y mejora

Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión y entrega de manuales de calidad a empleados, verificando que se lleve a cabo lo propuesto. - Registro de reuniones periódicas con el personal, evaluando la situación del establecimiento, discutiendo posibles errores y soluciones.
Medición	<ul style="list-style-type: none"> - Permanente medición de satisfacción y percepción del cliente, por medio de encuestas. - Medir la satisfacción del cliente por medio un <i>mystery shopper</i> o cliente incógnito, él mismo que evaluará el servicio.
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la percepción del cliente por medio de resultados obtenidos en encuestas. - Análisis de la satisfacción del cliente por medio de resultados obtenidos en encuestas.
Mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones a los empleados y entrega de certificados a quienes lo cumplan. - Mejorar los procesos de forma continua. - Mejorar el desempeño laboral. - Corregir los problemas descubiertos.

Elaboración propia, 2018.

5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENSIÓN

5.1. Estrategias de intervenci3n

A continuaci3n, se presenta el 3ndice del manual de calidad, propuesta de capacitaci3n al personal y propuestas de mejora para la operaci3n de *Cafelibro*.

5.1.1. Estructura del Manual de Calidad (3ndice)

MANUAL DE CALIDAD PARA CAFELIBRO ÁREA DE SERVICIO
<p>Capítulo I. General</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propietarios y reseña hist3rica de la empresa 2. Misión 3. Visi3n 4. Organigrama Administrativo 5. Organigrama Operativo 6. Mapa de procesos <p>Capítulo II. Manual de calidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pol3tica de calidad 2. Objetivos y metas de calidad 3. Criterios de calidad relacionadas a las etapas del servicio <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Etapa I. La reserva <ol style="list-style-type: none"> 3.1.1. Comunicaci3n con el cliente 3.1.2. Manejo de reservas 3.2. Etapa II. Bienvenida al cliente <ol style="list-style-type: none"> 3.2.1. Bienvenida y asignaci3n de mesa al cliente 3.3. Etapa III. Cliente: uso del servicio <ol style="list-style-type: none"> 3.3.1. Instalaciones y equipamiento del establecimiento 3.3.2. Montaje de mesas 3.3.3. La carta 3.3.4. Toma de pedido 3.3.5. Elaboraci3n y presentaci3n de platos 3.3.6. Atenci3n del mesero (etiqueta y protocolo del servicio) 3.4. Etapa IV. Pago del servicio <ol style="list-style-type: none"> 3.4.1. Manejo de quejas y buz3n de sugerencias 3.5. Etapa V. Despedida al cliente 3.6. Etapa VI. Seguimiento a la calidad del servicio 4. Procesos de medici3n, an3lisis y mejoras <p>Referencias</p> <p>Anexos</p>

Adaptado de: Manual de calidad tur3stica para restaurantes, 2009.

5.1.2. Propuesta de formación y capacitación

Las capacitaciones al personal de servicio son importantes en la propuesta de mejora, ya que promueve el conocimiento del personal, la capacitación es el punto clave para que haya éxito en la empresa. La capacitación logra que existan buenos resultados, los que una organización espera ya que el personal será capaz de afrontar cualquier situación en su área establecida o externa (Olea, 2014).

Por otra parte, no solo se debe capacitar al personal, si no también se deberá certificarlos. El concepto de certificado se basa en el reconocimiento público y formal de la capacidad laboral de un trabajador, por medio de evaluaciones relacionadas a su espacio profesional (Bueno, 2006).

Una vez realizada la capacitación y certificación, la información pasará al Senescyt [Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación], es la entidad que ejerce la rectoría de la política pública del Ecuador en los fundamentos de la competencia, además coordina y modula las acciones de los sectores académicos, investigación y productivos ya sean públicos o privados (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación [Senescyt], 2016).

Las capacitaciones y certificaciones serán realizadas a los cargos superiores y los que manejan atención al cliente, como: administrador del restaurante, meseros, barman y chef de cocina. La empresa encargada de las capacitaciones es: Centro de Formación y Capacitación Turística [CAPACITUR], creada por medio del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la Cámara de Turismo de Pichincha, su objetivo es fomentar la calidad en la prestación de servicios turísticos dentro de la ciudad para el posicionamiento de Quito como destino turístico (CAPACITUR, 2016).

Mientras que la empresa encargada de la certificación es: QUALITUR, es una empresa privada, creada por el Ministerio de Turismo en el 2008, el objetivo es incrementar la calidad en la prestación de servicios turísticos, por medio de investigación, análisis, certificación, evaluación, capacitación y proyectos de desarrollo (QUALITUR, 2008).

QUALITUR maneja un proceso de certificación, cómo se muestra en la siguiente figura 16.

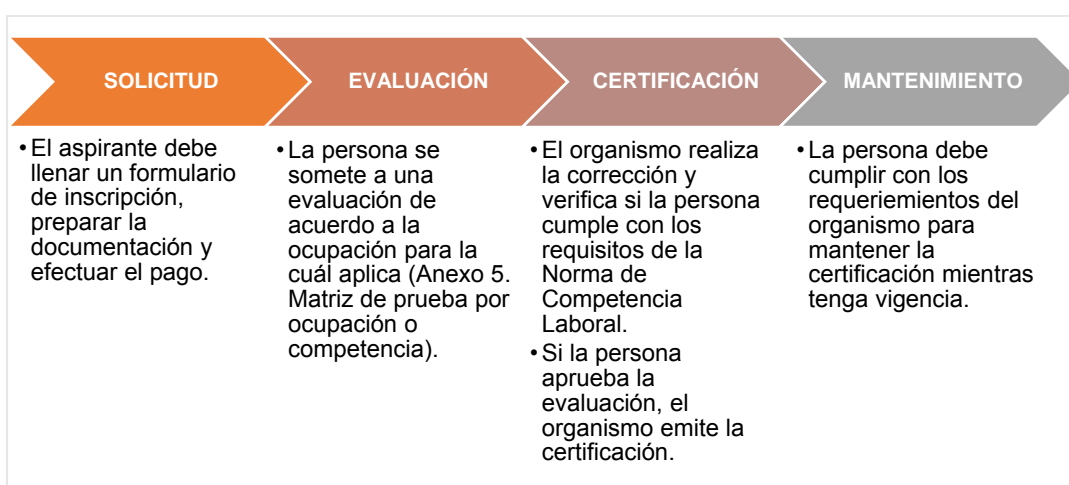


Figura 16. Proceso de certificación

Adaptado de: Sistema de certificación de competencias laborales en el sector turismo, 2016.

5.1.3. Propuesta de mejora de infraestructura

La infraestructura de *Cafelibro* es bastante antigua, es la planta baja de una casa antigua, lo que se propone es un mantenimiento y reparación de todas las áreas internas y externas del establecimiento, lo que abarca, cambio de pisos en el patio de ingreso, en el salón principal y la cocina, pintura en paredes exteriores e interiores, mejora de instalaciones eléctricas y cerraduras, entre otras cosas cómo se detalla en el anexo 6.

5.1.4. Propuestas de mejora de herramientas para la operación

5.1.4.1. Modelo de aplicación para mejora del servicio

Actualmente la utilización de tecnología es más avanzada, lo que incluye softwares de última generación que gestionan los elementos del negocio, realizar análisis de datos, determinar el perfil del consumidor, usar redes sociales para marketing o agilizar las etapas del servicio (La Menorquina, 2017).

Hoy en día existen diversidad de aplicaciones para la gestión en restaurantes, agilizando y optimizando los diversos aspectos del negocio, por ejemplo, Mr. Noow, es un software para dispositivos móviles, que permite que el cliente pueda ver la carta con precios, hacer el pedido y pagar la cuenta desde su celular, además se acumulan puntos de fidelización incentivándolos a que vuelvan al establecimiento (Coquillat, 2017).

Este software se recomienda porque agiliza los procesos en la toma de pedidos y en base al uso de la autora de este trabajo tiene un componente de originalidad y facilidad para su uso.

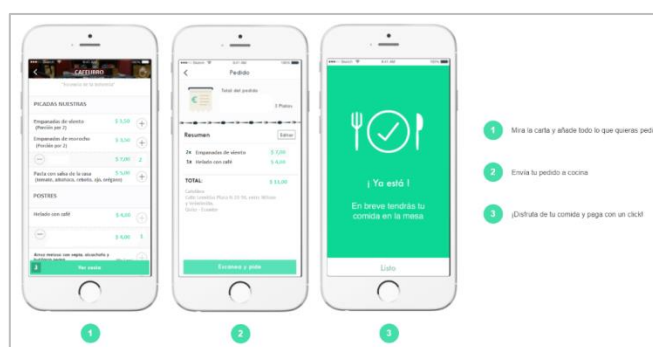


Figura 17. Modelo de aplicación móvil Mr. Noow

Adaptada de: Coquillat, 2017.

Otro tipo de software para la gestión de un restaurante son los programas específicos como gestión de reservas, siendo *Chatobook*, una aplicación móvil que permite realizar reservas en diversos restaurantes a través de un *chatbot* (sistema de inteligencia artificial para mantener conversaciones mediante comunicación de un chat). Se maneja con un sistema de atención al cliente las 24 horas y 7 días de la semana, es utilizado a través de Facebook por medio de la página oficial del restaurante (Coquillat, 2016).

Este software se recomienda porque agiliza los procesos de reserva y en base al uso de la autora de este trabajo tiene un componente de innovación para la empresa.

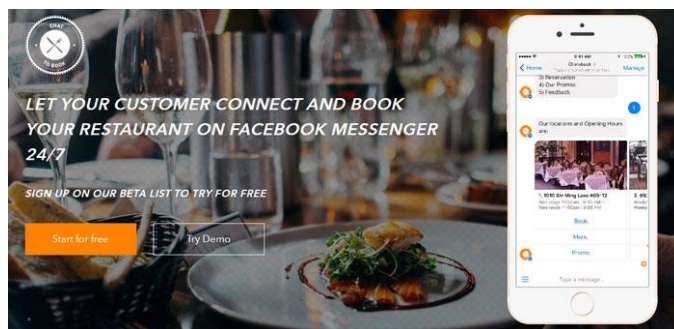


Figura 18. Aplicación móvil para reservas

Tomada de: Coquillat, 2016.

Estas aplicaciones estarán vinculadas directamente a *Cafelibro*, él que llevará un registro de la cantidad de clientes que prefieren las aplicaciones y por medio de encuestas de satisfacción en redes sociales o página web, se medirá la mejora del servicio.

5.1.4.2. Propuesta de creación de misión, visión y objetivos empresariales

Misión *Somos una empresa del sector de alimentos y bebidas especializada en comida ecuatoriana desde hace 24 años, nos caracterizamos por realizar actividades culturales dentro de la ciudad de Quito, brindando siempre la mejor atención y satisfaciendo a nuestros clientes con la mejor calidad.*

Visión *Ser reconocidos como negocio de alimentos y bebidas en el ámbito cultural en la ciudad Quito, ofreciendo a nuestros clientes la mejor calidad en nuestros productos gastronómicos y en nuestros eventos culturales, con un equipo profesional brindando un servicio de excelencia.*

Objetivos empresariales

- Adoptar un modelo de gestión basado en la mejora continua del servicio para superar las expectativas de los clientes.
- Trabajar en un ambiente honesto y respetuoso, generando sentido de pertenencia y bienestar tanto con el cliente como con el personal.
- Mantener una estructura financiera adecuada que contribuya a mejorar la competitividad y el valor del restaurante.

5.2. Programación de la intervención

5.2.1. Presupuesto de mejoras

La siguiente tabla muestra el presupuesto total de inversión aproximado para las propuestas de mejora de calidad en *Cafelibro*.

5.2.1.1. Inversión Total

Tabla 13. Presupuesto total de mejoras

PROPUESTA	EMPRESA	COSTO TOTAL
Manual de calidad + Consultoría	Comisera Consulting	\$ 1.900,00
Capacitación del personal.	CAPACITUR	\$ 1.390,00
Certificación del personal.	QUALITUR	\$ 694,40
Obtención del distintivo Q.	Quito Turismo	\$ 0.00
Contratación de nuevo personal.		\$ 755,06
Modelos de aplicaciones para mejora del servicio.	Softwares	\$ 540,00
Mantenimiento de infraestructura.	Departamento técnico MASIAR	\$ 12.427,12
<i>Mystery Shopper</i> o cliente incognito.	Grupo Macro	\$ 80,00
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN TOTAL		\$ 17.786,58

Adaptado de: Bernal, C. Metodología de la investigación. 2010. p. 226.

A continuación, se detalla el costo de cada propuesta establecida.

Tabla 14. Presupuesto de formación

PROPUESTA	EMPRESA	CANTIDAD / HORAS	COSTO UNITARIO	COSTO
Manual de calidad para el restaurante				
Manual de calidad		1 manual	\$ 100,00	\$ 100,00
Consultoría	Comisera Consulting	1 consultoría	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
TOTAL				\$ 1.900,00
<i>Nota: El costo del manual se basa en la elaboración, diseño e impresión, además de los gastos por la consultoría (60 USD por 30 horas de consultoría) Andre Obiol, 2017.</i>				
Capacitación del personal				
Administrador del restaurante 2	CAPACITUR	24 horas	\$ 180,00	\$ 360,00
Mesero 4	CAPACITUR	20 horas	\$ 150,00	\$ 600,00
Barman 1	CAPACITUR	15 horas	\$ 250,00	\$ 250,00

Chef de cocina 1	CAPACITUR	20 horas	\$ 180,00	\$ 180,00
				TOTAL \$ 1.390,00

Nota: El costo de la certificación del personal se basa en el tarifario del 2017, sacado de CAPACITUR, 2017 (revisar anexo 7).

Certificación del personal				
Administrador de restaurante 2	QUALITUR	270 minutos	\$ 78,40	\$ 156,80
Meseros 4	QUALITUR	310 minutos	\$ 89,60	\$ 358,40
Barman 1	QUALITUR	310 minutos	\$ 89,60	\$ 89,60
Chef de cocina 1	QUALITUR	310 minutos	\$ 89,60	\$ 89,60
				TOTAL \$ 694,40

Nota: El costo de la certificación del personal se basa en el tarifario del 2017, sacado de QUALITUR, 2017 (revisar anexo 8).

Obtención del Distintivo Q				
Auditoría	Quito Turismo		Gratuito	Gratuito
				TOTAL \$ 0,00

Nota: "Se realiza una capacitación en temas de auditoría a los establecimientos que participan cada año, esta capacitación es totalmente gratuita para el establecimiento en proceso de obtención de dicho reconocimiento. Quito Turismo se encarga de la contratación de un capacitador en sistemas de gestión" (Layedra Cevallos, 2017).

Elaboración propia, 2017.

Tabla 15. Presupuesto de personal y requerimientos técnicos

PROPUESTA	EMPRESA	CANTIDAD / HORAS	COSTO UNITARIO	COSTO
Contratación de nuevo personal				
Contratación de hostess		2 personas	\$ 377,53	\$ 755,06
				TOTAL \$ 755,06

Nota: El costo de la contratación de hostess fue sacado de la nómina salarial 2017.

Modelo de aplicación para mejora del servicio				
Sistema de reservas en línea	Chatobook	1 año	\$ 228,00	\$ 228,00
Sistema de toma de pedidos	Mr. Noow	1 año	\$ 312,00	\$ 312,00
				TOTAL \$ 540,00

Nota: Los costos del uso de las aplicaciones es aproximado, pues estos variarían por el cambio de moneda de euros a dólares.

Mantenimiento de infraestructura				
Mantenimiento y remodelación Cafelibro	Departamento técnico MASIAR			\$ 12.427,12

TOTAL \$ 12.427,12

Nota: El costo total del mantenimiento de la infraestructura de Cafelibro está detallado en el anexo 5.

Mystery Shopper

Cliente fantasma	Grupo Macro Ecuador	1 persona	\$ 80,00	\$ 80,00
------------------	---------------------	-----------	----------	----------

TOTAL \$ 80,00

Nota: Mystery shopper es una herramienta de monitoreo que refleja la atención al cliente en los diferentes puntos de contacto de servicio que se da en el establecimiento, para analizar las oportunidades de mejora en la atención y la satisfacción del cliente. Grupo Macro (P. Jácome, Comunicación personal 5, 08 de diciembre del 2017).

Elaboración propia, 2017.

5.2.1.2. Conclusiones del presupuesto de inversión

Con la tabla 13, se puede concluir que el costo total del presupuesto de inversión para el plan de mejoramiento de calidad en el área de servicio de *Cafelibro* es de **\$ 17.786,58** USD, de los cuales la empresa tendrá que invertir para la mejora del restaurante.

La conclusión financiera del proyecto se basa en la inversión que debe implementar *Cafelibro* para mejorar la calidad dentro del establecimiento y del área de servicio, debe aumentar el cumplimiento de ventas para recuperar la inversión y, se lo calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{ Cumplimiento} = \frac{\text{Total de ventas}}{\text{Inversión}} * 100$$

$$\% \text{ Cumplimiento} = \frac{272.800}{17.786,58} * 100$$

$$\% \text{ Cumplimiento} = 15\%$$

Ecuación 2. Cálculo porcentaje de cumplimiento

Adaptado de: (Blank y Tarquin, 2006).

Lo que significa que *Cafelibro* debe aumentar el 15% de ventas al año, para la recuperación de la inversión, se espera que el establecimiento logre cumplir con el porcentaje anual, a pesar de la crisis económica que actualmente atraviesa Ecuador.

De igual manera, se deberá realizar un retorno de la inversión con el siguiente cálculo, con una utilidad del 15% de las ventas anuales que son USD 272.800.

$$ROI = \left[\left(\frac{\text{Ganancias obtenidas} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \right) \right] * 100$$

$$ROI = \left[\left(\frac{40.920 - 17.786,58}{17.786,58} \right) \right] * 100$$

$$ROI = 130\%$$

Ecuación 3. Cálculo retorno de inversión

Adaptado de: (Mayenberger, 2010).

Lo esencial para que sea rentable, es que la tasa supere en 2 o 3 veces el beneficio obtenido en otras inversiones como ahorros o renta fija (Mayenberger, 2010).

5.1.1. Cronograma de intervención

En el cronograma de intervención se detallan y describen actividades requeridas para el desarrollo de la investigación, se basa en los objetivos y metas de mejora continua que se encuentran en el capítulo IV y, será realizará en semestres. Cómo se demuestra a continuación en la tabla 16.

Tabla 16. Cronograma de intervención de *Cafelibro*

N°	Actividad	Responsable	Tiempo					
			1	2	3	4	5	6
1	Implementar el manual de calidad.	Gerente	■					
2	Contratación de hostess.	Gerente	■					
3	Implementar el sistema de medición y control de la calidad del servicio por medio de un <i>mystery shopper</i> .	Grupo Macro	■					
4	Auditoría para obtener el Distintivo Q.	Quito Turismo		■				
5	Mejorar y comunicar de manera adecuada el cronograma de actividades culturales (reuniones con el personal).	Gerente		■				
6	Capacitar al personal: administrador de restaurante, meseros, barman y chef.	CAPACITUR			■			
7	Certificar al personal: administrador de restaurante, meseros, barman y chef.	QUALITUR				■		
8	Mantenimiento de la infraestructura del establecimiento.	Departamento técnico MASIAR					■	
9	Aplicaciones móviles para gestionar el servicio de atención al cliente	Chatobook y Mr. Noow						■

Adaptado de: Bernal, C. Metodología de la investigación. 2010. p. 224.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de la investigación de la mejora de calidad realizada a la empresa, se puede concluir que *Cafelibro* es una marca posicionada en la ciudad de Quito, tiene gran acogida de los quiteños por su oferta cultural que cada día es diferente, más no por el servicio o productos que ofrecen, la propietaria del establecimiento indica que es principalmente por la crisis económica que está atravesando el país.

Por otro lado, en la matriz de ventaja competitiva, tiene más puntos positivos que negativos, lo que es favorable para la empresa, ya que a pesar de la competencia que se encuentra en el sector de la Mariscal, es uno de los lugares favoritos para las personas.

Una vez de realizada la investigación por medio de metodología cualitativa con entrevistas basadas en método SERVQUAL realizadas a clientes al azar, describen a *Cafelibro* como un lugar acogedor, según las entrevistas realizadas, *Cafelibro* es un espacio donde las personas pueden mostrar sus diversos gustos y es una manera de culturalizar a la gente a través de sus eventos culturales, además menciona que el servicio no es bueno, lo que necesita mejorar.

La investigación de mercado por medio de encuestas cuantitativas, proyectaron resultados sobre el perfil del consumidor y sus preferencias de gusto, por otra parte, el 45% de personas recomendaría el lugar, según el rango obtenido con el *Net Promoter Score* [NPS].

El mapa de procesos actual de la empresa, indica las falencias en las etapas del servicio, lo que ocasiona que existan inconvenientes a la hora de este, por ejemplo, al ingresar las personas en el establecimiento no existe una persona

encargada de dar la bienvenida, la carta no tiene gran variedad de platos y, finalmente, los encuestados mencionan que lo que hay en *Cafelibro* se puede encontrar en otros establecimientos con un mejor servicio y de alta calidad.

Las estrategias planteadas dentro del plan de mejoramiento de calidad están basadas en los principales problemas que tiene el establecimiento, por lo que las estrategias a cumplir son: implementación del manual de calidad, capacitación y certificación del personal, implementación de aplicaciones móviles para mejorar el servicio, objetivos y metas de calidad.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones anteriormente mencionadas, se recomienda a la propietaria y gerente general de *Cafelibro* que cumpla con el plan de mejoramiento de calidad adaptándose a un manual de calidad que debe elaborar, mejorando el sistema de gestión de los procesos dentro del establecimiento y obtener mejores resultados en cuanto a la satisfacción del cliente.

Es importante que se respeten los organigramas tanto administrativos como funcionales, establecer funciones y confirmar que estas se cumplan, evitando desacuerdos entre personas de la organización.

Es de gran importancia que se lleven a cabo reuniones constantes con el personal y auditorias con el fin de verificar que los estándares y protocolos de calidad se cumplan correctamente, además se deberá llevar informes para verificar que se están cumpliendo o no las estrategias establecidas.

Por otro lado, también se recomienda capacitar y certificar al personal para que puedan ejercer su trabajo de la mejor forma, la mejor manera de verificar que el personal está haciendo bien su trabajo será por medio de un programa de recompensas al cumplir con las metas establecidas.

Finalmente, se recomienda que se invierta en el presupuesto de mejoras para tener resultados favorables y a su vez se evalúe la percepción del cliente, por medio de encuestas semestrales y contratación de un *Mystery Shopper* para determinar el grado de satisfacción del servicio y, pensar a futuro sobre el posicionamiento de marca y búsqueda de posibles inversores o socios.

REFERENCIAS

- Aiteco Consultores. (2016). *El Modelo SERVQUAL de calidad de servicio*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Baptista Lucio, M., Fernández Collado, C., y Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá: PEARSON.
- Blank, L., y Tarquin, A. (2006). *Ingeniería económica* (6ta. ed.). México: McGrawHill.
- Boag, P. (2015). *All You Need To Know About Customer Journey Mapping*. Obtenido de <https://www.smashingmagazine.com/2015/01/all-about-customer-journey-mapping/>
- Bonilla Castro, E., y Rodríguez, S. P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Bueno, C. R. (2006). *La certificación profesional: algunas reflexiones y cuestiones a debate*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cadena, G. (2011). *actores internos que hacen que la atención al cliente en un establecimiento de alimentos y bebidas de un patio de comidas sea fría y poco amable*. Quito: Kalpana.
- Café Etrusca. (2015). *5 pasos clave para dar un excelente servicio en tu cafetería*. Obtenido de <http://cafeetrusca.com/5-pasos-clave-para-dar-un-excelente-servicio-en-tu-cafeteria.html>
- Cafelibro. (2016). *Directorio Cafelibro*. Obtenido de <http://www.cafelibro.com/index.php/ubicacion>
- Cafelibro. (2016). *Servicios ofertados*. Obtenido de <https://www.cafelibro.com/index.php/menu>
- CAPACITUR. (2016). *Plan estratégico 2017 - 2020*. Quito: CAPACITUR.
- CAPACITUR. (2017). *Centro de formación y capacitación turística*. Obtenido de <https://www.capacitur.com/restauracion>
- Confederación española de la pequeña y mediana empresa [CEPYME]. (2014). *Análisis DAFO y CAME*. Obtenido de <http://www.cepymeemprende.es/sites/default/files/plantillas/AnalisisDAFO.pdf>
- Coquillat, D. (2016). Obtenido de Chatobook, el primer portal de reservas de restaurantes a través de chatbot: <https://www.diegocoquillat.com/chatobook-el-primer-portal-de-reservas-de-restaurantes-a-traves-de-chatbot/>
- Coquillat, D. (2017). *Empresas recomendadas*. Obtenido de Mr. Noow: http://www.mrnnoow.com/restaurante.html?utm_source=diegocoquillat
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.

- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Diario 'El Telégrafo'. (2013). *Cafelibro, un espacio acogedor rodeado de arte y cultura*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/espectaculos/22/cafelibro>
- García Navas, M. (26 de octubre de 2017). Comunicación personal 4. (D. Cifuentes, Entrevistador)
- García, J., y Calvache, J. A. (2002). *Taller de Cocina Internacional*. Quito: Universidad de las Américas.
- García, R. (25 de octubre de 2017). Comunicación personal 3. (D. Cifuentes, Entrevistador)
- Garrido, S. (10 de marzo de 2017). Comunicación personal 1. (D. Cifuentes, Entrevistador)
- Garrido, S., y Proaño, G. (18 de octubre de 2017). ¿Cómo describen lo que es el Cafelibro? (D. Cifuentes, Entrevistador)
- Giménez, R. (2014). *Diseño de Servicios ¿Qué es el BluePrint y para qué sirve?* Obtenido de <http://www.servicedesigntools.org/tools/35>
- Hair, J., Bush, R., y Ortinau, D. (2009). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill.
- Igami, M. P., Sampaio, M. I., y Vergueiro, W. d. (2005). *El uso del SERVQUAL en la verificación de la calidad*. Medellín: Biblioteca de IPEN.
- Implantación de Sistemas de Qualitat [ISQ]. (2016). *Gestión de la Calidad para restaurante y bares*. Obtenido de <http://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurantes-bares/>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El buzón de Pacioli*, p. 7.
- International Service Marketing Institute [ISMI]. (2002). La metodología ISMI - Elaboración de los estándares de calidad del servicio. *MK Marketing*, p. 58.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Bogotá: Norma.
- Jácome, P. (08 de diciembre de 2017). Comunicación personal 5. (D. Cifuentes, Entrevistador)
- La Menorquina. (2017). *La gestión de restaurantes: modelos competencias y claves para su éxito*. Madrid: La menorquina.
- Layedra Cevallos, R. (2017). Distintivo Q. (D. Cifuentes, Entrevistador) Quito.
- Liu, I. (2016). *Las tareas y responsabilidades del propietario de una empresa*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/las-tareas-y-responsabilidades-del-propietario-de-una-empresa-11681.html>

- Maniviesa, P. (s.f.). *Las funciones de un Director de Marketing*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/marketing-y-redes/marketing/carreras-en-marketing/830-las-funciones-de-un-director-de-marketing>
- Mayenberger, A. S. (2010). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera* (3.ª ed.). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Moreno, J. I. (2001). *La evolución de las generaciones de la calidad*. Ciudad de México: Escuela Superior de Comercio y Administración - Unidad Santo Tomás
- NPS. (2016). *What Is Net Promoter?* Obtenido de <https://www.netpromoter.com/know/>
- Obiol, A. (noviembre de 23 de 2017). Consultoría. (D. Cifuentes, Entrevistador)
- Olea, N. B. (2014). *La capacitación y el desarrollo del personal*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- OriginalMusic. (2012). *Tipos de Bares*. Obtenido de Características y breve descripción sobre los distintos Tipos de Bares: <https://originalmusic.es/tipos-de-bares/>
- Ortiz, F. G., Ortiz, P. P., y Muela, M. G. (2010). *Operaciones básicas y servicios en bar cafetería*. Madrid: Paraninfo.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing.
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideas propias.
- Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de calidad en el servicio*. Obtenido de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
- Prim, A. (2015). *El Mapa de Experiencia del Cliente o Customer Journey Map*. Navarra: Innokabi.
- QUALITUR. (2008). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.qualiturecuador.com/contenidos/quienes/quienes.html>
- Quito Turismo. (2014). *Reconocimiento a la calidad turística "Distintivo Q"*. Obtenido de distintivoq@quito-turismo.gob.ec
- Quito Turismo. (2015). *Norma de Calidad Turística Distintivo Q Alimentos & Bebidas*. Quito.
- Quito Turismo. (2015). *Reglas técnicas para restaurantes de la Zona Especial Turística de La Mariscal*. Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/es/component/phocadownload/category/76-normas-tecnicas-la-mariscal?download=356:restaurantes-la-mariscal>
- Real Academia Española [RAE]. (2014). *Definición de encuesta*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=FB700Op>
- Real Academia Española [RAE]. (2014). *Definición de entrevista*. Madrid: Diccionario de la lengua española. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=FpAs97u>

- Rico, J. M. (2011). *Evolución del concepto de Calidad*. Obtenido de <http://formaciones.elmedicointeractivo.com/emiold/publicaciones/trasplantes3/169-175.pdf>
- Secretaría Central de ISO [International Standardization Organization]. (2015). *Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación [Senescyt]. (2016). *Senescyt*. Obtenido de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [Senplades]. (2013). *Plan Nacional Buen Vivir*. Obtenido de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Sistema de museos y centros culturales Quito [SMQ]. (2014). *Cafelibro*. Obtenido de <http://www.museosquito.gob.ec/index.php/component/k2/item/5-cafelibro>
- Talancón, H. P. (2006). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. México D.F.: Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás.
- Universidad de Champagnat. (2002). *La estructura organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Universidad de Las Américas [UDLA]. (2015). *Líneas de investigación UDLA y EHYT*. Obtenido de <http://www.udla.edu.ec/investigaciones/>
- Vera, J., y Trujillo, A. (2017). Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER). *INNOVAR*, 27, 43-60.
- Vidal, O. (24 de octubre de 2017). Comunicación personal 2. (D. Cifuentes, Entrevistador)

ANEXOS

Anexo 1

La siguiente encuesta de origen académico, es para la realización del Trabajo de Titulación de un *'Plan de mejora de calidad en el área de servicio de Cafelibro'*; de la Escuela de Hospitalidad y Turismo, de la Universidad de las Américas. El objetivo de dicha encuesta es para determinar la calidad del servicio dentro del establecimiento, de la manera en la que ayude a *Cafelibro* a obtener mejores resultados.

1. Género

Femenino Masculino

2. Edad

18 – 25 25 – 35 35 – 50 50 en adelante

3. Nivel de estudios

Básica Media Superior

4. Ocupación

Trabaja Estudia Otro: _____

5. Lugar de residencia

Quito Provincias Extranjero

6. Sector en el que vive

Quito Norte Quito Centro-Norte Quito Centro Quito Sur

7. ¿De las siguientes actividades cuál prefiere en su tiempo de ocio?

Cultural Deportiva Artística Familiar Viajes y excursiones

8. ¿Cuántas veces visita Cafelibro?

1 – 2 veces por semana 3 – 5 veces por semana 1 -2 veces al mes 3 -5 veces al mes

9. ¿Cuál es su gasto promedio dentro de Cafelibro?

5,00 – 15,00 Dólares 15,00 – 35,00 Dólares 35,00 – 50,00 Dólares

10. ¿Con quién visita Cafelibro?

Solo Amigos Familiares

11. ¿Por qué medio conoció Cafelibro?

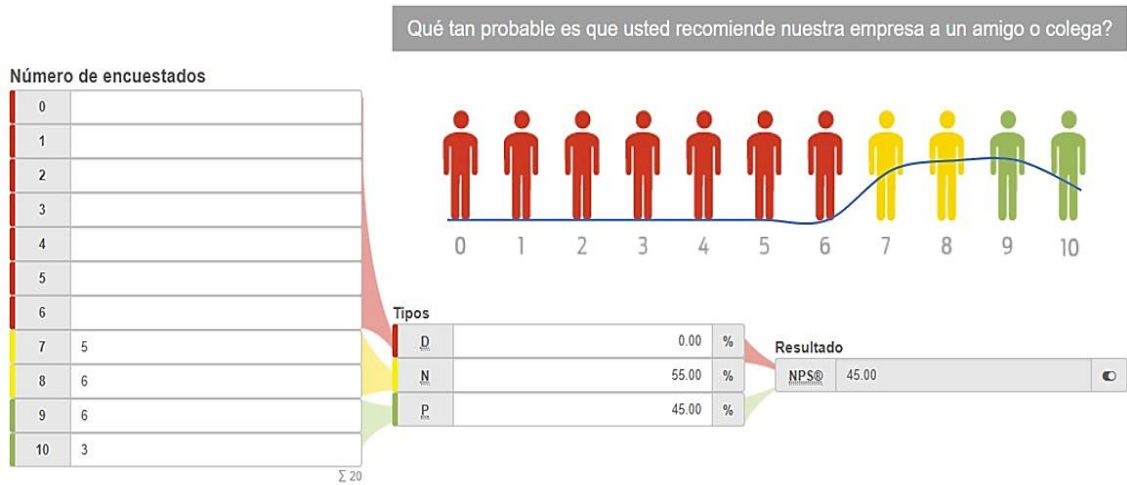
Redes sociales Radio Revistas o Periódicos Recomendaciones

12. ¿Recomendaría Cafelibro a sus familiares o amigos? (señale en la escala el nivel de recomendación, siendo el 1 más bajo y 10 el más alto):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

MUCHAS GRACIAS

Anexo 2



Anexo 3

Entrevistador: Esta entrevista es realizada para conocer cuál es su perspectiva como cliente sobre la calidad del servicio de Cafelibro, por lo que necesito un momento de su tiempo, con esto ayudará a mejorar Cafelibro, su opinión siempre es de gran importancia.

Entrevistador: Me podría dar su nombre

Entrevistado: *(respuesta)*

EMPATÍA

Entrevistador: ¿Cuál es la motivación que tiene para consumir en Cafelibro?

Entrevistado: *(respuesta: negativo / neutro / positivo).*

Entrevistador: ¿Qué es lo que más le gusta de Cafelibro?

Entrevistado: *(respuesta: negativo / neutro / positivo).*

Entrevistador: ¿Qué piensa acerca de la oferta cultural que se realiza cada día dentro de Cafelibro?

Entrevistado: *(respuesta: negativo / neutro / positivo).*

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Entrevistador: Al momento de ingresar al establecimiento, se siente acogido dentro de él (recibe la bienvenida, el personal es amable y atento, etc...)

Entrevistado: *(respuesta: negativo / neutro / positivo).*

Entrevistador: ¿Cuál es su percepción global del servicio recibido (al momento de pagar la cuenta y salir del establecimiento)?

Entrevistado: (respuesta: *negativo* / *neutro* / *positivo*).

ELEMENTOS TANGIBLES

Entrevistador: ¿Cuál es la primera impresión que tiene del restaurante?

Entrevistado: (respuesta: *negativo* / *neutro* / *positivo*).

FIABILIDAD

Entrevistador: ¿Cuál es su percepción de la comida y las bebidas que se sirven?

Entrevistado: (respuesta: *negativo* / *neutro* / *positivo*).

SEGURIDAD

Entrevistador: ¿Recomendaría Cafelibro a una familiar o amigo?

Entrevistado: (respuesta: *negativo* / *neutro* / *positivo*).

Anexo 4

Entrevistado: Orietta Vidal cliente frecuente de Cafelibro Hora entrevista: 18h30 Día de la entrevista: martes, 24 de octubre de 2017 Lugar de la entrevista: Cafelibro	
Resumen de la entrevista en profundidad enlazadas a SERVQUAL	
Empatía <ul style="list-style-type: none">Motivación de consumoPreferencia de gustosOferta cultural	Por sus eventos (recitales, noches de poesía, de salsa, charlas) La decoración es creativa. Es una buena forma de culturalizar a la gente.
Capacidad de respuesta <ul style="list-style-type: none">BienvenidaServicio recibido	Siempre están pendientes de cuando alguien entra al <i>Cafelibro</i> . Está bien, pero podría mejorar. Siempre se demoran al pasar los platos y la cuenta, y cuando hay mucha gente se demoran más.
Elementos tangibles <ul style="list-style-type: none">Primera impresión	Es un lugar bohemio, las luces hacen que el lugar sea acogedor, las instalaciones son antiguas.
Fiabilidad <ul style="list-style-type: none">Percepción de alimentos y bebidas	Podrían mejorar.
Seguridad <ul style="list-style-type: none">Recomendación	Si lo recomendaría, a pesar del día que fui y había cucarachas en el techo, me dijeron que iban a arreglar el problema, pero nunca lo hicieron.
(O. Vidal, Comunicación personal 2, 24 de octubre de 2017).	

Entrevistado: Rocio García cliente poco frecuente Hora entrevista: 19h00 Día de la entrevista: miércoles, 25 de octubre de 2017 Lugar de la entrevista: Cafelibro	
Resumen de la entrevista en profundidad enlazadas a SERVQUAL	
Empatía <ul style="list-style-type: none"> • Motivación de consumo • Preferencia de gustos • Oferta cultural 	Me agrada el ambiente. Me gusta mucho la comida y los espectáculos. Los eventos que se realizan son muy interesantes, eso ayuda a compartir con otras personas sobre diferentes temas.
Capacidad de respuesta <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Servicio recibido 	Sí, todo el personal en especial Silvia es muy atenta. Atienden con mucha amabilidad y los precios son convenientes, el servicio está bien, pero podría mejorar.
Elementos tangibles <ul style="list-style-type: none"> • Primera impresión 	Lo que tienen a disposición es agradable, el lugar es acogedor y llamativo.
Fiabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de alimentos y bebidas 	Algunas cosas podrían mejorar.
Seguridad <ul style="list-style-type: none"> • Recomendación 	Sí, si lo haría.
(R. García, Comunicación personal 3, 25 de octubre de 2017).	

Entrevistado: Mauricio García cliente frecuente Hora entrevista: 18h10 Día de la entrevista: jueves, 26 de octubre de 2017 Lugar de la entrevista: Cafelibro	
Resumen de la entrevista en profundidad enlazadas a SERVQUAL	
Empatía <ul style="list-style-type: none"> • Motivación de consumo • Preferencia de gustos • Oferta cultural 	Los diversos eventos que se realizan, las noches de tango y salsa son las que más me gustan. Me gusta su manera de culturalizar a la gente, que cada día tengan una cosa diferente y su decoración. El lugar es un espacio en donde se mezclan culturas y personas de todas edades, donde se comparte todo tipo de gustos y la comida no está nada mal.
Capacidad de respuesta <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Servicio recibido 	La dueña Silvia es siempre muy atenta con todas las personas desde que entran hasta que salen. Las meseras son agradables, pero se nota la falta de capacitación y profesionalismo al momento de servir y tomar el pedido.
Elementos tangibles <ul style="list-style-type: none"> • Primera impresión 	Las instalaciones son bastante viejas, al momento de ingresar en lo primero que me fijo es el muro donde tienen los eventos que van a haber y los que ya pasaron, después veo el techo que se notan los cables y una tela negra.
Fiabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de alimentos y bebidas 	Los precios de la comida y las bebidas están bien. La comida es buena, se siente como comida hecha en casa y el sabor es muy bueno; algunas cosas sí podrían mejorar.
Seguridad <ul style="list-style-type: none"> • Recomendación 	La mayoría de mis amigos conocen el lugar, ha estado durante muchos años en diversos lugares de Quito, pero siempre se han realizado eventos culturales lo que hace único al <i>Cafelibro</i> , como dije antes me gusta las noches de salsa y siempre que vengo paso muy bien, por eso sí lo recomiendo.
(M. García Navas, Comunicación personal 4, 26 de octubre de 2017).	

Anexo 5

Ocupación	Prueba Técnica 60 – 80 min.	Habilidad Numérica		Habilidad Verbal		Prueba Comportamiento 90 min.	Prueba Práctica 40 min.	Seguridad Alimentaria Personal Operativo 60 min.	Total
		Nivel Operativo 30 min.	Nivel Gerencial 30 min.	Nivel Operativo 20 min.	Nivel Gerencial 20 min.				
Administrador de restaurante	X		X		X	X		X	5
Mesero	X	X		X		X	X	X	6
Barman	X	X		X		X	X	X	6
Chef de cocina	X	X		X		X	X	X	6

Anexo 6

PROYECTO.: MANTENIMIENTO Y REMODELACION CAFÉLIBRO						
FECHA: 04 diciembre 2017						
UBICACIÓN: LEONIDAS PLAZA N 23-56 E IGANCO DE VENTIMILIA - QUITO						
PROPIETARIO: SILVIA GARRIDO						
EMAIL: cafeibro@cafeibro.com Telefono: 250-3214						
ELABORADO POR: DEPARTAMENTO TECNICO MASARI						
PRESUPUESTO						
COL. I	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	TOTAL	
DESARMADOS, DERROCAMIENTOS						
1	DESARMAR DE PUERTAS	u	2,00	15,00	30,00	
2	DESARMAR DE PIEZAS SANITARIAS	u	4,00	15,00	60,00	
3	RETIRO DE PIEZAS DE CERAMICA EN PARED	m2	24,00	4,50	108,00	
4	DESARMAR DE PISO FLOTANTE	m2	80,00	7,57	605,38	
				SUBTOTAL	803,38	
ALBAÑILERIA						
10	ENLUCIDO DE FALSA	m	13,64	3,70	50,47	
11	ENLUCIDO VERTICAL INTERIOR MORTERO 1:3	m2	15,78	7,50	118,35	
12	ENLUCIDO LISO EXTERIOR MORTERO 1:4 CON IMPERMEABILIZANTE	m2	34,29	7,80	267,46	
13	ENLUCIDO HORIZONTAL (INCLuye ANDAMIOS)	m2	22,45	7,50	168,38	
14	MASILLADO EN LOSA + IMPERMEABILIZANTE, m=3cm, MORTERO 1:3	m2	52,00	9,68	503,68	
15	MASILLADO ALGADO DE PISO DE TERRAZA	m2	52,00	7,26	377,52	
16	PICADO Y RESANE DE PARED PARA INSTALACIONES	m	13,50	3,70	49,95	
18	IMPERMEABILIZACION DE CUBIERTA CON GLOVA	m2	85,00	14,00	1190,00	
				SUBTOTAL	2746,81	
INSTALACIONES HIDROSANITARIAS						
19	CAJA DE REVISION BOXBO CON TAPA DE FILO METALICO	u	1,00	136,00	136,00	
20	PUNTO DE AGUA FRIA 1/2"	pts.	3,00	27,92	83,77	
22	VÁLVULA CHECK 1/2" TIPO RW	u	1,00	22,83	22,83	
23	LLAVE DE PAGO 1/2"	u	1,00	9,18	9,18	
24	LLAVE DE MANGUERA Ø=1/2"	u	1,00	9,31	9,31	
26	PUNTO DE DESAGUE DE PVC 110mm INCL. ACCESORIOS	pts.	1,00	57,76	57,76	
27	PUNTO DE DESAGUE DE PVC 75mm INCL. ACCESORIOS	pts.	1,00	51,06	51,06	
28	BALANTE DE AGUAS LUVIAS 110mm UNION CODO	m	0,25	11,47	2,87	
29	REJILLA DE PISO 50mm	u	2,00	8,00	16,00	
31	LAVAMANOS CON PEDESTAL (NO INCL. GRISETA)	u	2,00	125,30	250,60	
32	INODORO BLANCO, MANGUERA DE ABASTO, Y ANILLO DE ACERA	u	2,00	185,20	370,40	
33	LAVAPLATOS 3 POSO GABERIA TIPO CUELLO DE GANCHO	u	1,00	225,00	225,00	
34	MEZCLADORA PARA LAVAMANOS TIPO FV	u	2,00	84,12	168,24	
35	MEZCLADORA PARA FREGADERO TIPO CUELLO DE GANCHO	u	1,00	72,00	72,00	
				SUBTOTAL	1576,11	
INSTALACIONES ELÉCTRICAS						
37	CAJA DE REVISION BOXBO CON TAPA DE FILO METALICO	u	1,00	136,00	136,00	
38	PUNTO DE ILUMINACION CONDUCTOR Nº12	pts	15,00	35,00	525,00	
39	PUNTO DE ILUMINACION COMUTADA	pts	1,00	35,00	35,00	
40	DICHOIDO CON POCO LED	u	15,00	15,90	238,50	
41	BREAKER 1POLO 1GAMP	u	1,00	14,95	14,95	
42	SAIUDAS ESPECIALES CONDUCTOR Nº 10	pts	2,00	31,50	63,00	
43	PUNTO DE TOMACORRIENTE DOBLE 2Ø10 T. CONDUIT EMT 1/2"	pts	10,00	31,50	315,00	
				SUBTOTAL	1574,95	
ACABADOS						
49	PISO FLOTANTE 8mm	m2	80,00	20,12	1609,60	
51	BARRERERAS EN PISO FLOTANTE	m	42,85	7,84	335,77	
52	CENERA DECORATIVA	m	23,95	15,50	371,23	
53	BALDOSA DE GRES PATIO INGRESO	m2	8,00	37,27	298,18	
54	EMPAQUE INTERIOR EN PAREDES	m2	164,79	2,35	387,26	
55	EMPAQUE EXTERIOR EN PAREDES	m2	187,43	3,15	590,40	
58	PINTURA CALUCHO PAREDES INTERIORES, tipo vinyl acrílico, incluye andamios	m2	164,79	3,72	613,02	
59	PINTURA CALUCHO PAREDES EXTERIORES, tipo vinyl acrílico, incluye andamios	m2	206,00	4,31	887,80	
61	PUERTA TAMBOREADA Ø.70M - INCLuye MARCOS Y TAPAMARCOS	u	2,00	260,00	520,00	
63	CERRADURA LLAVE (TIPO CESA NOVA CROMADA)	u	2,00	35,00	70,00	
69	DESALGO Y LIMPIEZA	U	1,00	61,14	61,14	
				SUBTOTAL	12.427,12	
				TOTAL	12.427,12	

ING. MARIO SEVA ARTEAGA
RUC: 1791817081005
LICENCIA PROFESIONAL 5594

Anexo 7

Estimada Daniela.

Reciba un cordial saludo de CAPACITUR, gracias por su correo.

En respuesta a su solicitud puedo comentarle que los cursos son:

Dirigido a	Duración total	Costo Público en general
Barman	15h 09h00 a 13h00	USD 250
Administrador de restaurante	24h 08h00 a 13h00	USD 180
Chef	24h 08h00 a 13h00	USD 180
Mesero	20h 07h00 a 11h00	USD 150

UNA VISIÓN INTEGRAL DEL SERVICIO DE BAR

Dirigido a:

Bartenders profesionales, Ayudantes de barra, Estudiantes de Hotelería y personas en general con conocimientos básicos de coctelería, interesados en tecnificar y profesionalizar la función y actividades de un bartender en todas las etapas que conforman un servicio de calidad.

Objetivos:

- Aplicar conocimientos técnicos relacionados a la organización del bar, uso y mantenimiento del menaje, cristalería, instrumentos, licores y demás insumos que hacen parte de la barra.
- Desempeñarse eficientemente en actividades relacionadas con la profesión al adquirir principios de calidad, eficiencia y rapidez en la preparación y decoración de bebidas.
- Manipular higiénicamente los géneros e insumos para asegurar un producto final seguro.

SERVICIO POLIFUNCIONAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Dirigido a:

Colaboradores del sector turístico que se desempeñan como poli funcionales en el servicio y cobro de alimentos y bebidas.

Objetivo:

Al término del curso los participantes podrán:

- Brindar una atención personalizada a los clientes.
- Aplicar normas de protocolo en la toma de la comanda.
- Desarrollar la habilidad y destreza en los diferentes tipos de servicio.
- Aplicar formas generales de servicio de las bebidas y alimentos utilizando normas de higiene.

ADMINISTRACIÓN DE RESTAURANTES

Dirigido a:

Administradores y Asistentes de pequeños y medianos establecimientos de alimentos y Bebidas; Capitanes o Supervisores de área; Jefes de Costo; Chef de Partida o sub. Chef, Jefe de Compras o personal de compras, Jefe de Bodegas, Gerentes y/o Propietarios de medianas y pequeñas empresas hoteleras o de restaurantes.

Objetivos:

1. Introducir al participante en el negocio de la restauración
2. Identificar el perfil necesario requerido para manejar un negocio de A y B. con el fin de que pueda evaluar necesidades a cubrir.
3. Reconocer los diferentes tipos de servicio en Alimentos y Bebidas existentes en el negocio de la restauración a fin de que pueda escoger por interés o motivación el empleo, la dirección o el emprendimiento en cualquiera de ellas.
4. Comprender el "Círculo de Producción" en Alimentos y Bebidas indispensable para la operación de calidad en el negocio de AyB.
5. Aprender a elaborar e interpretar un presupuesto de AyB.

Finalmente, si usted gusta podemos armar un plan de capacitación en competencias laborales, dictando para las 8 personas cursos generales de los módulos que tienen en común este tipo de capacitaciones y desarrollando los módulos técnicos específicos por cada perfil para el número de personas que se desempeñan en las áreas por usted mencionadas.

Gracias por su atención.

Quedamos atentos a su respuesta

Saludos cordiales

CAPACITUR

Anexo 8

Quito, 28 de noviembre de 2017

Estimada Srta. Cifuentes

De acuerdo a su solicitud respondo en el mismo orden

1. El costo de Certificación es de \$ 80,00 usd + IVA por Competencia
Cabe indicar que la Certificación es una evaluación.

2. La Certificación es inmediata.

Si usted aprueba la evaluación teórica pasa a dar la práctica.

Se le notificará el resultado y se entregará el certificado dentro de 5 días

De acuerdo al perfil debe cumplir los siguientes requisitos:

Administrador de Restaurante

- Título en Administración de Empresas, hotelería y Afines (deseable)
- 3 años de experiencia realizando gestión de Manejo de Recursos dentro de alimentos y Bebidas (Certificado)
- Capacitación en: Administración de Personal, Atención de Clientes, Manejos Contables y financieros o alguno en relación a la competencia.
- Documento que registre el pago de la evaluación

Chef de Cocina

- Bachiller mínimo
- 3 años de experiencia mínima(certificado)
- Capacitaciones en cursos relacionados con la naturaleza de la ocupación
- Documento que registre el pago de la evaluación

Meseros

- Bachiller (deseable)
- 1 año de experiencia(certificado)
- Capacitaciones en cursos relacionados con la naturaleza de la ocupación
- Documento que registre el pago de la evaluación

Barman

- Bachiller mínimo
- 1 año de experiencia(certificado)
- Capacitaciones en cursos relacionados con la naturaleza de la ocupación
- Documento que registre el pago de la evaluación

Proceso de Registro

1. Ingresar los requisitos para que su expediente sea analizado y aceptado
2. Llenar el formulario de Aplicación para la Certificación de Personas C-CQS-003 y la encuesta datos específicos del participante
3. Los datos de este formulario deben estar completos y con los respectivos documentos de respaldo de los numerales 2 y 3.

Una vez finalizado con éxito el proceso de registro, se programará fecha y hora de evaluación que será comunicada con la debida anticipación al candidato.

Si tienen alguna duda o inquietud puede comunicarse al 02-2257533 ext 214, con gusto la ayudaremos.

Saludos Cordiales,

Delia Tabi
Asistente Dirección Ejecutiva

QUALITUR
CALIDAD EN SERVICIO

