



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE SERVICIO DEL
RESTAURANTE EL REY EN LA CIUDAD DE LATACUNGA

AUTOR

Carlos Santiago Herrera Gutiérrez

AÑO

2018



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE SERVICIO DEL
RESTAURANTE EL REY EN LA CIUDAD DE LATACUNGA**

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

Profesora Guía

Caroline Alice Frey van Nuffel

Autor

Carlos Santiago Herrera Gutiérrez

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Caroline Alice Frey van Nuffel
C.I. 0910874759

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Agurtzane Goyarzu De La Serna
C.I. 1754521050

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

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

Carlos Santiago Herrera Gutiérrez
C.I. 0502862204

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios por guiarme en el camino para vencer las dificultades y cumplir con éxito la culminación de mi carrera profesional.

Al Excelentísimo Equipo de Docentes de la Escuela de Hospitalidad y Turismo de la Universidad de Las Américas, y en especial a la Directora y Tutora de mi Trabajo de Graduación, MSc. Caroline Alice Frey Van Nuffel, quien además de mostrar su profesionalismo, compartió sus conocimientos y experiencias, para aplicarlas en la vida diaria. Mil gracias.

Santiago

DEDICATORIA

Este Trabajo de Graduación Profesional lo **dedico** a todas las personas que confiaron y supieron demostrarme un gran aprecio durante esta etapa de mi vida universitaria, por brindarme su incondicional apoyo en todo momento.

A mis padres Veri y Carlín, por su apoyo incondicional, su ejemplo de perseverancia, por todo el esfuerzo y sacrificio que hacen por mí.

A mis abuelitas Clarita y Aidita que son fuente de sabiduría para mi vida; a mi abuelito Jorge que me guía y acompaña siempre desde la eternidad.

A mis hermanos Pablo y Anahí, porque son llenos de virtudes y me enseñan a esforzarme para buscar mi mejor versión cada día.

He logrado culminar y finalizar una gran etapa de mi vida.

Gracias por creer en mí, no les defraudé.

Santiago

RESUMEN

La investigación persigue el objetivo de elaborar un plan de mejora de calidad en el área de servicio del Restaurante El Rey en la ciudad de Latacunga, por lo que el estudio investigativo se estructura en cinco capítulos.

Los fundamentos teóricos conforman el primer capítulo, desagregados en conceptos y definiciones relevantes sobre la calidad, y modelos de calidad en función del servicio, como una necesidad humana relacionada con los restaurantes.

En el segundo capítulo se analiza el contexto de la organización, para empezar se da a conocer la ubicación geográfica y la realidad organizacional, se analiza la competitividad para identificar las características de otras empresas y se las compara con el Restaurante El Rey, culminando este apartado con la perspectiva y perfil del cliente.

El tercer capítulo corresponde el análisis de procesos y se presenta la distribución física del restaurante. Esto ayuda a determinar el área de estudio donde se realizan varios procedimientos y actividades, las cuales se evidencian en los mapas de procesos, estas acciones se descubren en la auditoría interna determinando los incidentes críticos que no permiten la eficiente calidad en el servicio. Finaliza esta parte con el diagnóstico mediante las matrices estratégicas FODA y CAME.

La propuesta de mejora se pone a consideración en el capítulo cuarto donde se presentan indicios para la mejora de la calidad en el servicio, como política empresarial, visión estratégica, meta y objetivos de calidad. Para esto se aplica un nuevo enfoque organizacional en función de la calidad y disminución del tiempo en el servicio de almuerzos.

Finalmente, en el quinto capítulo correspondiente a la propuesta de inversión se detalla las estrategias y acciones para cumplir los objetivos, metas y visión estratégica. Todos ellos apoyados y sustentados en un presupuesto con un cronograma de intervención adecuado y factible de ejecución para mejorar la calidad en el área de servicio del Restaurante El Rey.

ABSTRACT

The research pursues the objective of developing a plan for quality improvement in the service area of *"El Restaurante El Rey"* in the city of Latacunga, for this purpose the research study has been structured in five chapters.

A literatura review, the theoretical foundations make up the first chapter, which is disaggregated into concepts and definitions that are relevant to quality and quality models, considering service as a human need related to restaurants.

In the second chapter, the context of the organization is analyzed. To begin with, the geographical location and the organizational reality is explained, competitiveness is then analyzed to identify the characteristics of other companies and those are compared with *"El Restaurante El Rey"*, henceforth the perspective and profile of the client is analyzed.

In the third chapter a process analysis is done and the physical distribution of the restaurant is exposed. This helps to determine the area of study where several procedures and activities are carried out, all these can be evidenced in the process maps. The processes will reaffirm the internal audit to detect the critical incidents that do not allow a efficient quality of the service. This part ends with the diagnosis through strategic matrices SWOT and CAME.

A proposal of improvement is put to consideration in the fourth chapter where there are indications for the improvement of quality in the service, such as business policy, strategic vision, goal and quality objectives. For this, a new organizational approach is applied based on quality and reduction of time in the lunch service.

Finally, in the fifth chapter that encloses the investment proposal, the strategies and actions to fulfill the objectives, goals and strategic vision are detailed. All of them supported and sustained in a budget with an adequate intervention schedule and feasible execution to improve the quality in the service area of the restaurant.

ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Justificación	2
Métodos, técnicas e instrumentos.....	4
1. Capítulo I.- Marco teórico.....	6
2. Capítulo II.- Contexto de la organización	11
2.1. Naturaleza del negocio	11
2.2. Misión, Visión, Objetivos empresariales	12
2.3. Estructura organizacional y breve descripción de puestos	14
2.4. Producto/servicio ofertado y precios (tarifa/ticket promedio)	16
2.5. Análisis de la competitividad <i>benchmarking</i>	17
2.6. Análisis desde la perspectiva del cliente.....	19
2.7. Conclusiones de los análisis realizados.....	20
3. Capítulo III.- Análisis de procesos	22
3.1. Descripción del área de análisis	22
3.2. Descripción de los procesos del área	24
3.3. Mapa de procesos / diagrama (<i>Blueprint</i> actual)	25
3.4. Auditoría interna: incidentes críticos y posibles soluciones	26
3.5. Resultados relevantes de informe de auditoría interna.....	27
3.6. FODA cruzado (Matriz CAME).....	28
4. Capítulo IV.- Propuesta de mejora.....	31
4.1. Matriz: Política de calidad, objetivos (método SMART)	31
4.2. Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad.....	32
4.3. Definición de estrategias, tácticas y acciones de comunicación.	35
4.4. Mapa de procesos optimizado (<i>Blueprint</i> optimizado)	36
4.5. Matriz de medición de indicadores	38
5. Capítulo V.- Propuesta de intervención	39
5.1. Matriz: de objetivos priorizados, metas, estrategias y acciones	39
5.2. Programación de la intervención	40
5.5. Estimación para la recuperación de la inversión.....	46
Conclusiones y recomendaciones	49
Referencias.....	51
Anexos.....	55

Índice de figuras

Figura 1: Ubicación geográfica Restaurante El Rey	11
Figura 2: Logo Restaurante El Rey	12
Figura 3: Organigrama Estructural Restaurante El Rey	14
Figura 4: Plano Restaurante El Rey	22
Figura 5: <i>Blueprint</i> actual Área de Servicio Restaurante El Rey	25
Figura 6: Organigrama Estructural optimizado Restaurante El Rey	32
Figura 7: <i>Blueprint</i> optimizado Área de Servicio Restaurante El Rey.....	37

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis de competitividad (<i>Benchmarking</i>)	18
Tabla 2: Auditoría interna área de servicio	26
Tabla 3: FODA – Matriz CAME	29
Tabla 4: Matriz Meta – objetivos de calidad	32
Tabla 5: Descripción de puestos y roles.....	33
Tabla 6: Matriz de medición de indicadores	38
Tabla 7: Matriz de objetivos, priorizados, metas, estrategias y acciones	39
Tabla 8: Presupuesto manual de calidad y atención al cliente	42
Tabla 9: Presupuesto comanda electrónica	42
Tabla 10: Presupuesto mapa de procesos o <i>Blueprint</i>	43
Tabla 11: Presupuesto programa de capacitación	43
Tabla 12: Presupuesto estándares de calidad en el servicio	44
Tabla 13: Presupuesto total de inversión	44
Tabla 14: Cronograma de intervención	45
Tabla 15: Proyección pos inversión.....	48

Introducción

El Restaurante El Rey, ubicado en el cantón Latacunga, cabecera provincial de Cotopaxi, nace de la visión de dos emprendedores. Carlos Herrera y Verónica Gutiérrez, compran un inmueble localizado en la esquina de las calles 2 de Mayo y Tarqui, un lugar estratégico para el negocio de expendio de comidas para los potenciales clientes que laboran en su alrededor en instituciones educativas, de salud, atención ciudadana, complejo de justicia de orden públicas y privadas.

El Rey, abre sus puertas y atención al público en el año de 1997, transcurridos 20 años de funcionamiento, la empresa creció notablemente al concretar las metas y objetivos planteados.

En sus inicios su concepto fue tipo *self service* y bufé con el propósito brindar un servicio nuevo para que los clientes escojan los alimentos a su gusto. Igualmente se puso a disposición variedad de jugos y bebidas para el consumo de los comensales.

Transcurridos dos décadas de experiencia en el servicio de comida, donde se sirve de lunes a viernes menús ejecutivos o fijos y los fines de semana platos a la carta. Los propietarios deciden renovar el espacio físico del restaurante, para dar al comensal una mejor imagen y servicio, en los dos últimos años la clientela disminuyó notablemente por el crecimiento de la competencia y por la situación de la reactivación del volcán Cotopaxi desde agosto de 2015.

Además, cabe mencionar que el personal de servicio contratado para el restaurante realiza sus actividades de forma empírica sin asesoramiento técnico lo que muchas veces fue causa de quejas en cuanto al servicio, lo que repercutía en la imagen del restaurante.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de mejora de calidad en el área de servicio del Restaurante El Rey en la ciudad de Latacunga.

Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la organización.
- Analizar los procesos que realizan los empleados del área de servicio.
- Diseñar una propuesta de mejora de calidad en los procesos para el área de servicio.
- Elaborar una propuesta de intervención para implementar el plan de mejora de calidad.

Justificación

El Restaurante El Rey ofertaba alimentos y bebidas tipo bufé, pero el mercado de la ciudad de Latacunga ha cambiado, el perfil del cliente prefiere el servicio a la mesa, por lo que es importante para Restaurante El Rey adaptarse a las necesidades y cambios para brindar un servicio y atención de calidad.

El propósito de este trabajo, es elaborar un plan de mejoramiento de la calidad en el área de servicio en el Restaurante El Rey en la ciudad de Latacunga, para solventar o solucionar las quejas, comentarios y sugerencias que los comensales frecuentemente han presentado verbalmente al administrador y/o propietario.

Se han evidenciado algunas dificultades y falencias que afectan al servicio y atención al cliente. Entre ellas se mencionan la falta de inducción a los empleados para que realicen correctamente su trabajo en el horario adecuado, existen procesos empíricos para la preparación y servicio de comidas tipo *self service* y *bufé*, pero los miembros del área de servicios no las cumplen correctamente, por lo que se deduce que no se puede brindar un servicio de calidad, otro de los problemas más comunes detectados son los tiempos, comandas y conocimiento de los empleados al ejecutar su labor en la preparación de alimentos y bebidas, cumplimiento de órdenes y pedidos.

Finalmente se puede decir que el reclutamiento del personal no es idóneo, el personal no está capacitado en atención al cliente, el tiempo de espera es prolongado en los pedidos, en definitiva el personal no cumple con los procesos y requerimiento en servicios de calidad en el Restaurante El Rey.

Además, el trabajo de titulación permitirá poner en práctica los conocimientos teóricos proponiendo mejores alternativas para mejorar la calidad en el servicio de cualquier organización.

Este estudio, por sus características especiales sobre la calidad en servicios de restaurantes, se vincula con la línea de investigación de la EHYT "Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad" (Universidad de Las Américas, 2018).

Subsecuentemente, el trabajo de titulación va acorde a los ejes, objetivos y políticas del Plan Nacional para el Buen Vivir 2017 – 2021, se relaciona con el "Eje 2. Economía al servicio de la sociedad y con el Objetivo 5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria".

La investigación también se vincula directamente con la política 5.1. Generar trabajo y empleo dignos y de calidad, incentivando al sector productivo para que aproveche las infraestructuras construidas y capacidades instaladas que le permitan incrementar la productividad y agregación de valor, para satisfacer con calidad y de manera creciente la demanda interna y desarrollar la oferta exportadora de manera estratégica (Senplades, 2017, p. 72-74).

Métodos, técnicas e instrumentos

La presente investigación es de tipo descriptiva, porque “se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio” (Bernal, 2010, p. 113) en este apartado se detallarán las características particulares del Restaurante el Rey para conocer su realidad y situación actual.

La ventaja de este tipo de estudio es que permitirá describir la realidad del área de servicio del Restaurante El Rey, de la ciudad de Latacunga, mediante evidencias de los clientes para conocer los puntos vulnerables y deficiencias que se presentan en el área mencionada. Descritos los puntos críticos se podrá estructurar un plan de mejora en la calidad del servicio en el Restaurante El Rey.

La presente investigación se realizó con un enfoque cualitativo como lo señala Galeano (2004, p. 16) “puede ser útil para familiarizarse con un contexto, unos autores y unas situaciones antes de proceder en serio a los procesos de muestreo y de aplicación de instrumentos de medición”

Con el objetivo de conocer la situación actual del restaurante, acerca las debilidades y falencias del área de servicios se aplicará una encuesta tipo SERVQUAL “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 217).

Según Miranda, Chamorro, y Rubio (2007, p. 252) “es un instrumento que ayuda a descubrir la calidad observada en un servicios, evalúa la calidad percibida” mediante esta técnica se conocerá la situación en la que se encuentra el restaurante en cuanto a la calidad en el área de servicio.

1. Capítulo I.- Marco teórico

Es importante fundamentar una investigación con aportes teóricos de autores destacados y especializados en el tema de la calidad en el servicio.

La Calidad, según el Equipo Vértice (2008, p. 1) puede definirse como “La variedad de características de un producto y servicio que tienen relación para satisfacer las insuficiencias de los clientes”. Este enfoque permite tener una visión clara de la calidad donde las características específicas de un servicio que son exclusivamente para satisfacer los requerimientos de la demanda de los usuarios.

De acuerdo con Rosander (1992, p. 9) “la calidad es la forma correcta de realizar un trabajo, mejorar la calidad implica tiempo y esfuerzo de calidad”. La calidad no es un objetivo a corto plazo, por el contrario la calidad del servicio es una variable en constante y permanente evolución en mejorar los procesos del servicio, este aspecto es muy relevante y digno de ser tomado en cuenta en el Plan de mejora de calidad en el área de servicio del Restaurante El Rey.

Concordando con Larrea (1991, p.20) quien manifiesta “mejorar la calidad es un proceso infinito con planes permanentes”, visiblemente el autor tiene razón cuando expresa que la mejora de la calidad son procedimientos que no culminan con un determinado nivel y consecuentemente son necesarios la implementación de procesos permanentes para mejorar la calidad en los servicios de cualquier índole. Esta premisa será una fortaleza para aplicar en el plan de mejora de calidad en el área de servicio del Restaurante El Rey.

Un modelo de calidad se define como “una herramienta que gestiona y ayuda alcanzar la mayor eficacia y eficiencia en un servicio” (Catalán, 2010,

p. 32) es lo que se pretende aplicar en el área de servicio objeto del presente estudio.

Entre los modelos de calidad más conocidos y aplicados se pueden mencionar los siguientes:

El modelo Deming, desarrollado en Japón en 1952 y gestionado por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) “el principal objetivo de la evaluación es comprobar, mediante la implantación del control de la calidad en la toda la compañía, que se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público” (Juanes y Blanco, 2001, p. 46).

El modelo SERVQUAL, sostienen, Martín y Díaz (2016, p. 43) “con éste modelo se intenta dar respuesta a tres preguntas: ¿Cuándo un servicio de percibido de calidad?; ¿Qué dimensiones integran la calidad? Y ¿Qué preguntas deben integrar el cuestionario de calidad?”

Muy interesante es el modelo Malcom Baldrige, según Marcelino y Ramírez (2014, p. 148) “se basa en el liderazgo y planificación estratégica, enfocada en el cliente y el mercado, con el apoyo del benchmarking, su objetivo es establecer criterios para evaluar la calidad y excelencia organizacional”, herramienta que se aplicará para conocer la competitividad del restaurante con los competidores.

Para Dorado y Gallardo (2005 p. 37), el modelo europeo EFQM (European Foundation for Quality Management), “se fundamenta el autodiagnóstico de la excelencia en la gestión, los criterios son: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos, resultados en personas, resultados en clientes, resultados en sociedad y resultado clave”, es un modelo es muy exigente en lo que respecta llegar a la excelencia, por lo que, es una expectativa para el restaurante, un nuevo y futuro desafío.

Se entiende como servicio a “una actividad de naturaleza compleja, cuyo propósito es satisfacer determinadas necesidades humanas” (De Vida, 2006, p.34) toda actividad en la que se pretende entregar algo a otra persona o cliente se puede considerar un servicio por la que el usuario tiene la obligación de retribuir de alguna forma.

Muy relevante el aporte de Paz (2005, p. 2) sobre el servicio “es una herramienta trascendental de marketing para lograr que la disminución de falencias para instituir un método de mejora continua en la empresa”. La perspectiva estratégica del servicio, debe ser la misión de una organización, reducir errores e insolvencias del personal para satisfacer a los clientes con procesos de calidad.

Según Denton (1989, p.2) “los productos y servicios ofrecidos por la empresa deben poseer aquellas características que los clientes requieran y valoren, es decir deben cumplir sus expectativas y si es posible, incluso superarlas”. El siguiente aspecto explica que un producto tiene sus propias características y éste se relaciona con la calidad del servicio en cuanto se refiere al objetivo del restaurante, que es la preparación y venta de almuerzos donde se incluye el servicio y atención al cliente íntimamente relacionado con el área de servicio que brinda la organización en estudio.

Los servicios que oferta una determinada empresa deben reunir las características de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes y a estas exigencias es importante incluir un valor añadido especial para satisfacer a los usuarios.

La calidad del servicio es un problema complejo de las organizaciones y empresas, porque se presentan conflictos entre los clientes y el ofertante del servicio, el primero por no estar de acuerdo a los que solicita y el segundo, por no conocer la idoneidad y excelencia en el servicio.

Con respecto a la calidad en el servicio Denton (1989, p.2) afirma “los clientes son cada vez más exigentes en el servicio que reciben, desean un servicio mejor” además, los comensales comparan la cantidad en muchos casos y no calidad del producto por lo que, a veces no exigen calidad en el servicio, este punto de vista confunde el ambiente organizativo e imagen de la empresa.

La exigencia de los clientes por la calidad en el servicio, es cada vez más objetiva y rigurosa en cuanto al producto solicitado y al servicio que aspira recibir, por lo que, las organizaciones deben satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes por intermedio de procesos adecuados de los involucrados en la organización, incluidos los directivos.

De acuerdo con Vargas y Aldana (2014, p. 8) “el enfoque de la calidad está relacionado íntimamente con los valores y virtudes de las personas de la empresa” esto fortalece la cultura organizacional y el funcionamiento de las instituciones, por eso es relevante que en toda organización se practiquen valores y se desarrollen habilidades. A éste criterio, merece hacer una reflexión la calidad es una característica donde el empleado demuestra los valores y virtudes del restaurante, estas características organizacionales serán las que identifique a la empresa, en este caso al Restaurante El Rey.

La importancia de la calidad en servicios de alimentos y bebidas radica en los siguientes factores, según (Arévalo, 2010, p. 61)

Definir cada proceso de servicio describiendo:

- Las técnicas de servicio más idóneas (Operaciones y fases del proceso) resultados de las fases, equipos, útiles y herramientas.
- Los parámetros de operación y puntos críticos.
- Los tiempos de procesos.

Definir el proceso de control de calidad identificando y describiendo:

- Operaciones y fases de control.
- Dispositivos, instrumentos y parámetros de control.
- Características de la calidad más significativas de los servicios.
- Factores causa-efecto que intervienen en la variabilidad de las características de la calidad.

La Norma Técnica Ecuatoriana, un restaurante “es un establecimiento donde se vende comida para ser consumida en el mismo lugar, tanto elaborado en el establecimiento como producido por terceros” (INEN, 2015, p. 3)

Además, esta norma establece los requisitos generales de un sistema de gestión para la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo en establecimientos del subsector de alimentos y bebidas, para: demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios gastronómicos que satisfagan los requisitos legales aplicables al subsector y a los requisitos expresados por los clientes, contar con un marco de referencia para la optimización y mejora de los servicios, implementar prácticas ambientales de prevención de riesgos, y aumentar la satisfacción del cliente (INEN, 2015, p. 2).

En conclusión, el servicio de calidad de un restaurante depende de varios factores, entre ellos se pueden mencionar el modelo que se decida implementar, la optimización del recurso humano y material, los procedimientos y actividades que deben seguir para lograr el objetivo del servicio de calidad, la atención al cliente, la evaluación del servicio por los clientes, las debilidades y falencias que se encuentren y la planificación de las mejoras para satisfacer a los clientes.

2. Capítulo II.- Contexto de la organización

2.1. Naturaleza del negocio

Para Checa y Portillo (2010 p. 47) “la naturaleza del negocio se determina por las características y aspectos asociados al funcionamiento del negocio, tanto a nivel técnico como ético” para demostrar este principio es necesario conocer las características y particularidades del Restaurante El Rey.

El Restaurante El Rey se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Latacunga, entre las calles 2 de mayo (Norte-Sur) y Tarqui (Oriente-Occidente) frente al parque Rafael Cajiáo más conocido como de La Filantropía, está rodeado por importantes instituciones públicas y privadas, entre ellas: el Hospital General Latacunga, la Jefatura de Salud, Cruz Roja, Complejo de Justicia, entre otras.

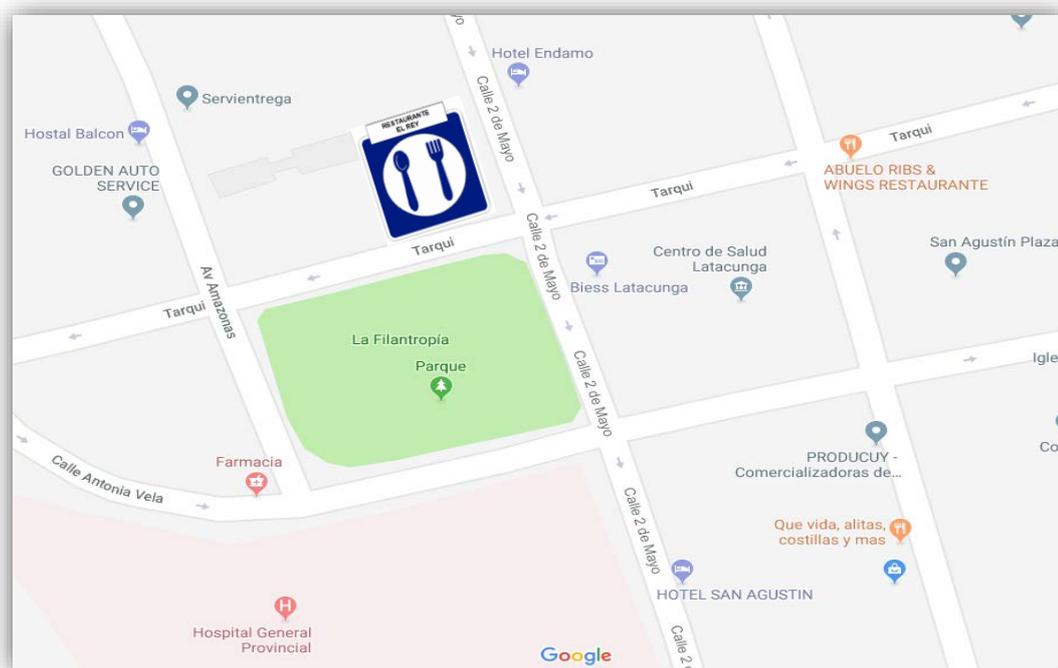


Figura 1: Ubicación geográfica Restaurante El Rey
Tomado de Google Maps, 2018

El diseño del logo del restaurante es la imagen de un chef con un cuchillo y el nombre del Restaurante El Rey en la parte inferior del mismo.



Figura 2: Logo Restaurante El Rey
Tomado del archivo del Restaurante El Rey

Actualmente los propietarios del Restaurante El Rey, cuentan con 6 empleados quienes realizan sus labores en la preparación de alimentos, en un espacio físico de 700 m² en total, distribuidos de la siguiente manera: 140 m² para el salón de atención a los clientes con una capacidad para 110 personas; 140 m² para dos cocinas, 87 m² ocupan los cuartos fríos y bodegas de abastos, 30 m² para los baños y 45 m² oficina de administración.

En el inventario constan mesas, sillas, sofás en madera y cuero, cocinas industriales de acero inoxidable, vajillas y cristalería para un aforo total de 110 personas.

2.2. Misión, Visión, Objetivos empresariales

Sostiene Mantilla (2009, p. 75) "La visión de una entidad es una imagen de lo que los integrantes de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser, es la particularidad de la organización" dicho de otra manera es el ideal propuesto para los miembros de la organización o empresa de cualquier índole y nivel.

Visión

“El Restaurante El Rey, liderará la oferta de almuerzos menús nacional e internacional con servicios de calidad, procesos técnicos y productos con estándares cualitativos” C. Herrera, (comunicación personal, 22 de diciembre, 2017).

Misión

“El Restaurante el Rey, garantiza comidas y servicio de calidad a los clientes, con un talento humano comprometido, capacitado en servicios y elaboración de productos de alta calidad” C. Herrera, (comunicación personal, 22 de diciembre, 2017).

Objetivos empresariales

Según Gil y Giner (2010, p. 216) “un objetivo es un fin más concreto, más preciso, cuantificado para un período de tiempo determinado”, los objetivos empresariales del Restaurante El Rey son.

- Brindar servicio de calidad a los comensales.
- Determinar los menús de acuerdo al perfil del cliente y a las sugerencias de los mismos.
- Establecer precios acordes a la calidad de los productos con accesibilidad al perfil económico del cliente.
- Determinar estándares y procesos para un servicio de calidad.
- Capacitar periódicamente a los empleados en atención y servicios de calidad.
- Ofrecer un ambiente agradable, cómodo para la degustación del almuerzo. C. Herrera, (comunicación personal, 22 de diciembre, 2017).

2.3. Estructura organizacional y breve descripción de puestos

Conviene analizar lo expuesto por Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, y Montalván (2002, p. 53) “la organización estructural es la capacidad de una institución de dividir el trabajo y determinar actividades responsabilidades a los integrantes de una empresa”

El Restaurante El rey actualmente se encuentra organizado de la siguiente forma.

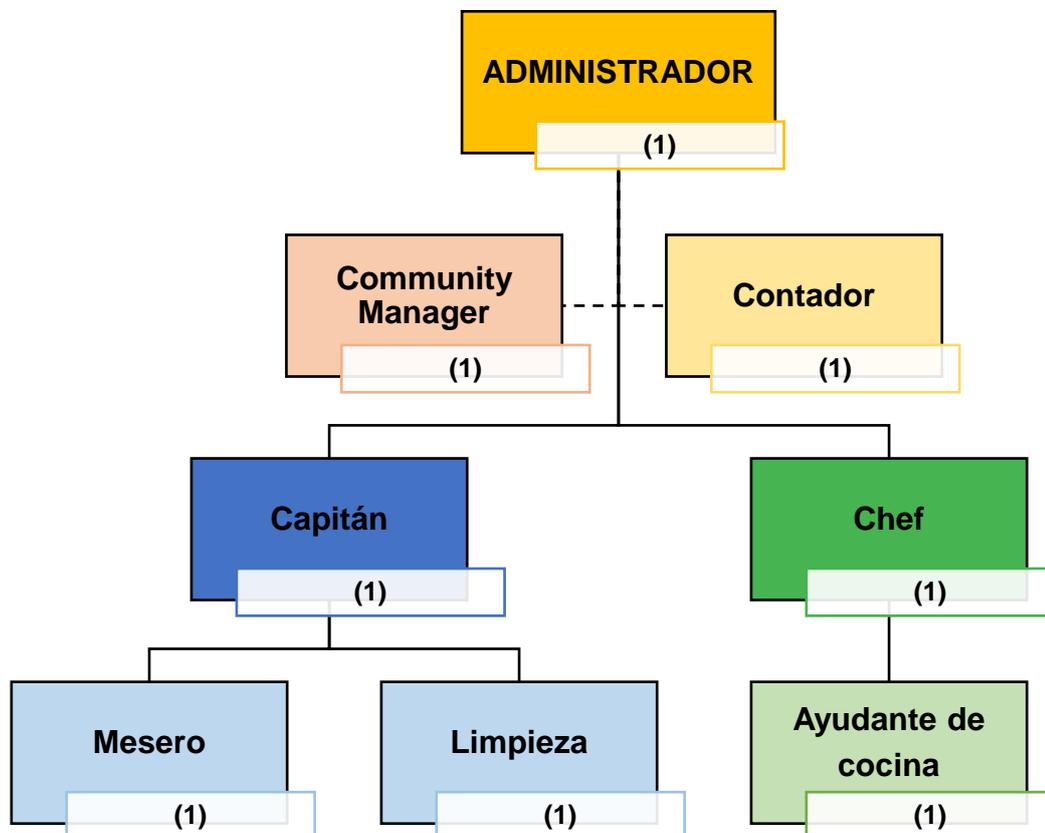


Figura 3: Organigrama Estructural Restaurante El Rey
Tomado del archivo del Restaurante El Rey

Las actividades más específicas del personal que labora en el Restaurante El Rey, son las siguientes de acuerdo al puesto de trabajo.

Administrador: Empleado tiempo completo; organiza el trabajo diario; emite pedidos a los proveedores; realiza compra a proveedores; recibe los insumos, revisa y aprueba el o los menús preparados por el chef; pago, recaudación y facturación de valores; recibe comentarios y sugerencias de los comensales; realiza publicaciones y elabora promociones.

Community manager: Empleado por honorarios profesionales; gestor de la marca Restaurante El Rey; realiza publicaciones mensuales de la oferta de productos y servicios del restaurante en las redes sociales y busca espacios gratuitos para promocionar al restaurante.

Contador: Empleado por honorarios profesionales; realiza la contabilidad general del restaurante; lleva ingresos y egresos; realiza informes económicos mensuales; realiza pago del Impuesto a la Renta, aportes al IESS y MIESS; paga a proveedores, empleados e informa el estado financiero anual al propietario.

Capitán: Empleado a tiempo completo; coordina las actividades diarias con el administrador; organiza las actividades con el chef y cocinero; dispone el trabajo al mesero; ayuda en la preparación del bajativo; recibe a los clientes en la entrada del restaurante; toma los pedidos en la mesa; transfiere los pedidos al chef y ayuda en el servicio a la mesa.

Mesero: Empleado a tiempo completo; coordina las actividades diarias con el capitán; ayuda el trabajo del chef y cocinero; revisa los pedidos antes de entregar en la mesa; transporta los pedidos hasta la mesa; recoge la vajilla, cubiertos y cristalería de la mesa, llena saleros, azucareras, ajiceros, pule platos y ayuda en la limpieza del restaurante.

Encargado de la limpieza: Empleado a tiempo completo; coordina las actividades diarias con el administrador; organiza el trabajo con el mesero

y ayudante de cocina; limpia el restaurante, cocina y baños; lava la vajilla, cubiertos y cristalería y si es necesario ayuda al mesero.

Chef: Empleado a tiempo completo; coordina las actividades diarias con el administrador; prepara los menús; solicita los insumos; organiza el trabajo con el capitán y ayudante de cocina; emite disposiciones y sugerencias al ayudante de cocina; prepara y emplata los menús con el ayudante de cocina.

Ayudante de cocina: Empleado a tiempo completo; coordina las actividades diarias con el chef; revisan con el chef los insumos para preparar los menús; prepara y cocina los alimentos; reparte las porciones alimenticias, emplata con el chef, y limpia la cocina y colabora con el encargado de limpieza.

2.4. Producto/servicio ofertado y precios (tarifa/ticket promedio)

El Restaurante El Rey, ofrece a sus comensales variedad de comidas que son tradicionales y comunes en la mesa ecuatoriana tanto de la serranía como de la costa, además se incluyen ensaladas y bebidas de frutas naturales para complementar los dos tipos de menús diarios a escoger por los clientes. (Ver anexo 1)

Los menús son elaborados por el chef y aprobados por el administrador del Rey, teniendo menús cíclicos para un mes.

Diariamente el Restaurante El Rey pone a disposición de sus comensales el siguiente menú general.

- Dos tipos de sopas (sopa del día o consomé de pollo).
- Dos tipos de platos fuertes (plato del día o pollo a la brasa).
- Jugo de frutas o avena.

- Un postre.

“Las empresas deben basarse, a la hora de fijar los precios en dos aspectos: el valor percibido por el cliente del producto/servicio ofertado, y la elasticidad de la demanda” (Ojeda y Mármol, 2012, p. 76). En tal sentido El Rey, también toma en cuenta la economía y perfil del comensal.

La economía del comensal está dada por el perfil del cliente en cuanto se generaliza como servidor público o privado, turista nacional, personas que realizan trámites burocráticos maestros, estudiantes y familias completas que por situaciones laborales deciden comer en el restaurante. Por otro lado se revisa el costo total en la preparación del menú más su mano de obra, para finalmente determinar el precio del almuerzo en el Restaurante El Rey, así se llegó a determinar su precio definitivo en \$ 3,50. (Ver anexo 2)

2.5. Análisis de la competitividad *benchmarking*

Expresan Macdonald y Tanner (2006, p. 10), “*benchmarking* es el proceso de identificar, comprender y adaptar las prácticas y procesos destacados de otras empresas” el Restaurante El rey realiza la siguiente comparación con sus más cercanos competidores en la ciudad de Latacunga.

Tabla 1: Análisis de competitividad (*Benchmarking*)

VARIABLES	COMPETENCIA			
	Restaurante FUSIÓN DEL CHEF	Restaurante CONDEL	Restaurante Pizzería L'PUV	Restaurante EI Rey
Horario de atención:	11:40 a 15:00 Lunes a sábados	11:30 a 14:30 Lunes a sábados	10:00 a 18:00 Lunes a sábados	11:30 a 14:30 Lunes a Sábados
Precio promedio:	\$ 3,85	\$ 3,00 Lunes a Viernes 3,50 Sábados	\$ 4,00	\$ 3,50
Tipo de comida:	Ecuatoriana	Ecuatoriana	Ecuatoriana - Italiana	Ecuatoriana e Internacional
Tipo de servicio:	<i>Self service</i>	A la mesa	A la mesa	A la mesa
Aforo :	44 personas	52 personas	38 personas	110 personas
Baños:	1 Caballeros 1 Damas	1 Caballeros 1 Damas	1 Caballeros 1 Damas	2 Caballeros 2 Damas
WIFI:	No	No	No	Si
Tiempo en servir:	25 minutos	28 minutos	30 minutos	35 minutos
Forma de pago:	Solo efectivo	Solo efectivo	Solo efectivo	Solo efectivo
Parqueadero privado:	No	No	No	No

2.6. Análisis desde la perspectiva del cliente

Perfil del cliente del establecimiento

Cada cliente tiene características y necesidades propias, la preferencia de un lugar que oferte alimentos depende de los aspectos como el servicio, atención, estímulo que satisfaga las expectativas del cliente.

Se realizaron 3 entrevistas al propietario del Restaurante El Rey Carlos Herrera, al administrador del restaurante CONDEL Rodrigo López y Edwin Navas especialista en manejo de restaurantes, acerca del perfil del comensal tiene las siguientes características. (Ver anexo 3)

La mayoría de los comensales residen en la ciudad de Latacunga; son funcionarios públicos y privados que trabajan cerca del restaurante, en su mayoría son hombres entre los 40 y 60 años de edad, tienen una posición socioeconómica media; buscan un restaurante que le ofrezca, comodidad, atención rápida, precios bajos, calidad de servicios y buena comida. (Ver anexo 3)

Breve análisis de las expectativas del cliente (SERVQUAL)

El autor Setó (2004, p. 41) enuncia que, mediante el modelo SERVQUAL de Parasaraman, Zeithaml y Berry (1988) se intenta evaluar la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes, a partir de las dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, como clave de la evaluación de un servicio.

Las percepciones emitidas en las encuestas aplicadas a los comensales del Restaurante El Rey, se expresan en el siguiente resumen. (Ver anexo 4)

El 65% de los comensales son de sexo masculino; el 75% manifiesta que acuden al Restaurante El Rey más de una vez por semana, el 65% expresa que las instalaciones brindan comodidad, 85% señala que el horario de atención es apropiado y el 75% está de acuerdo que las comidas son de calidad.

En este segmento se encontraron las deficiencias expresadas por los clientes, el 75% están en desacuerdo con la presentación personal y limpieza de los uniformes de los empleados, el 85% no están de acuerdo con la calidad de atención y con el servicio a la mesa, el 80% manifiesta que el servicio no es rápido y eficiente y el trato recibido no es amable, por lo que no se brinda un servicio de calidad y finalmente el 60% está en desacuerdo con el precio del almuerzo \$ 3,50 consideran alto. (Ver anexo 4)

2.7. Conclusiones de los análisis realizados

Las indagaciones realizadas mediante el benchmarking las entrevistas y encuestas permitieron llegar a las siguientes conclusiones particulares.

El Restaurante El Rey tiene mayor aforo que la competencia analizada y posee servicio de wifi, el precio se encuentra dentro en el rango intermedio; pero el tiempo en el servicio a la mesa es el que más se demora.

Los comensales del restaurante objeto de estudio en su mayoría residen en Latacunga, son funcionarios públicos entre los 40 y 60 años de edad de una posición socioeconómica media.

Los clientes buscan un restaurante que ofrezca: comodidad, atención rápida, precios accesibles (bueno, bonito y barato), servicio de calidad y buena comida.

Además, expresan su descontento en la presentación, uniformes y limpieza de los uniformes de los empleados. Están en desacuerdo con la atención, con el servicio a la mesa, porque no es rápido y es ineficiente y manifiestan que; el trato de los empleados no es amable, no brindan un servicio de calidad y consideran que no es razonable el precio (\$ 3,50) por almuerzo.

3. Capítulo III.- Análisis de procesos

3.1. Descripción del área de análisis

El Restaurante El Rey, tiene espacio suficiente para instalar más de 100 clientes, ahí se desarrollan las actividades laborales en cuanto a la preparación y elaboración de alimentos y el propio servicio a los clientes.

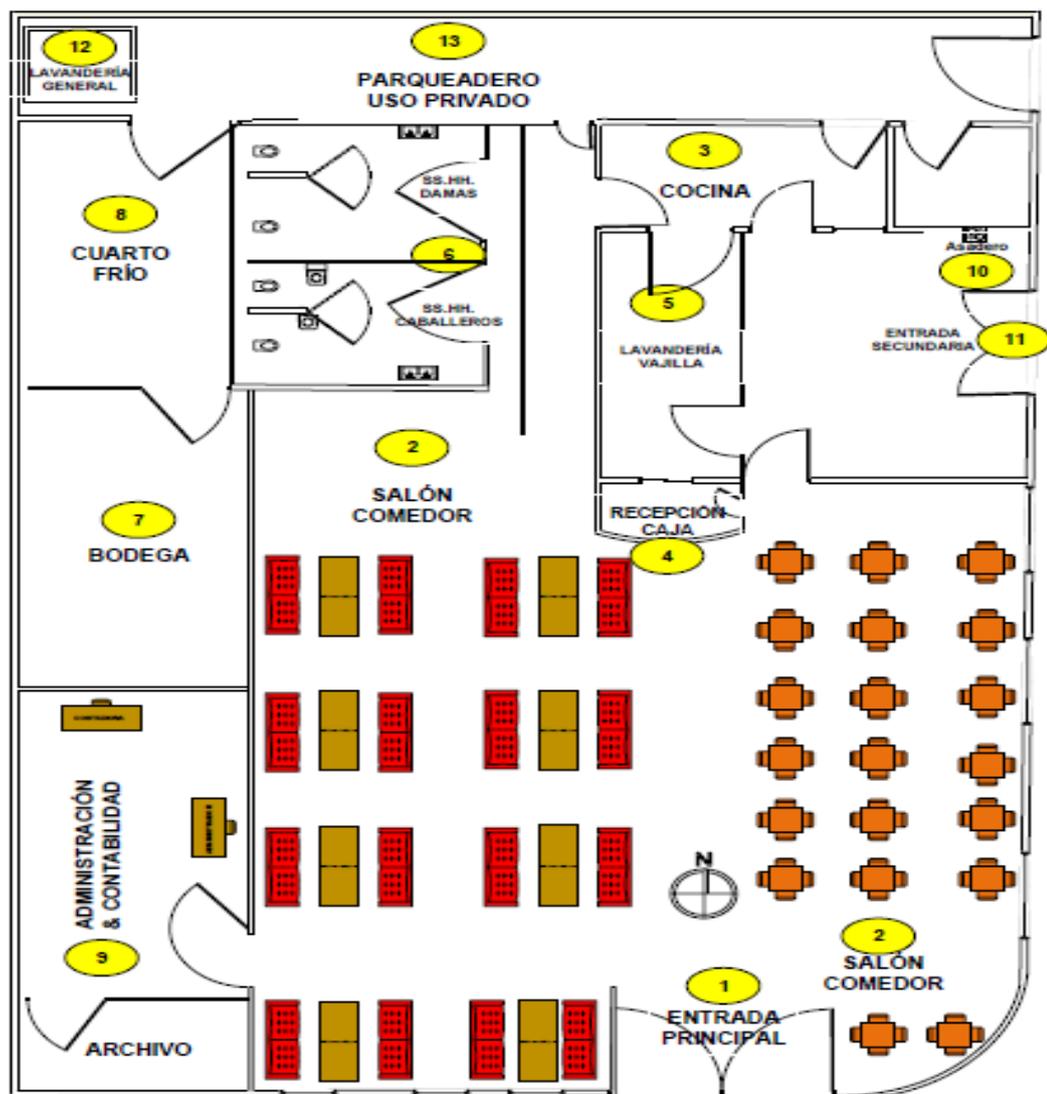


Figura 4: Plano Restaurante El Rey
Tomado del archivo del Restaurante El Rey

De acuerdo al plano del Restaurante El rey (Figura 4), se describen los espacios que implica al área de servicios y las actividades específicas que se desarrollan:

Salón - Comedor (2): Espacio 140 m², aforo 110 personas, distribuido en dos ambientes donde se ubica el mobiliario; 16 sillones bipersonales, 80 sillas, 28 mesas y ornamentación de interiores. Este ambiente es exclusivo para los comensales, capitán, meseros y personal de limpieza. (Ver anexo 5)

Cocina (3): Espacio 80 m², se encuentran equipos, implementos industriales, herramientas y varios artículos para preparar los alimentos. Este ambiente está bajo la responsabilidad compartida del chef y ayudante de cocina, tiene acceso el capitán para entregar las comandas. (Ver anexo 5)

Recepción - Caja (4): 10 m² de espacio donde se encuentra una computadora, impresora y papelería de facturación, se encuentra bajo la responsabilidad exclusiva del Administrador o propietario. Se realizan las actividades de cobranza por concepto de almuerzos y extras, facturación, información y reciben las opiniones y sugerencias. (Ver anexo 5)

Lavandería de vajilla (5): Ocupa un espacio de 24 m², aquí se encuentran los lavabos, detergentes y esterilizador de vajilla y cubiertos. Está bajo la responsabilidad del personal de limpieza y tienen acceso los meseros para entregar la vajilla utilizada para el proceso de lavado. (Ver anexo 5)

Servicios Higiénicos (6): Espacio exclusivo para clientes, 30 m² distribuidos en dos ambientes 1 baño para caballeros y 1 baño para damas.

Bodega (7): Espacio de 22 m² para almacenaje de productos secos destinados para la elaboración de comidas.

Cuarto frío (8): Ambiente de 30 m² equipado con climatizador frío para conservación de productos.

Administración y Contabilidad (9): Espacio 45 m², se encuentran muebles de oficina para el responsable de la administración del restaurante (administrador - propietarios) y la contadora. En este lugar ocasionalmente se reúne el personal para recibir instrucciones y sugerencias, se elaboran todo lo concerniente al aspecto contable y financiero. Los espacios que no se describen son ambientes que cumplen funciones de almacenaje de provisiones, y que las actividades del personal del área de servicio los utilizan con menos frecuencia y poco influye en la calidad del servicio. (Ver anexo 5)

Lavandería (10), asadero (12): Espacio libre y deshabilitado

Parqueadero privado (13): Para utilización única de los propietarios y proveedores.

3.2. Descripción de los procesos del área

Expresa Vértice (2008, p. 102) “los procesos es el enfoque que adopta una organización para transformar sus entradas en salidas, sus recursos en bienes o servicios”.

Según el Señor Herrera; “los procesos en el área de servicio del Restaurante El Rey y la atención al cliente o comensal, se realizan en la siguiente secuencia” C. Herrera, (comunicación personal, 12 de marzo, 2018).

Como se puede observar a continuación en la siguiente tabla de *Blueprint*.

3.3. Mapa de procesos / diagrama (*Blueprint actual*)

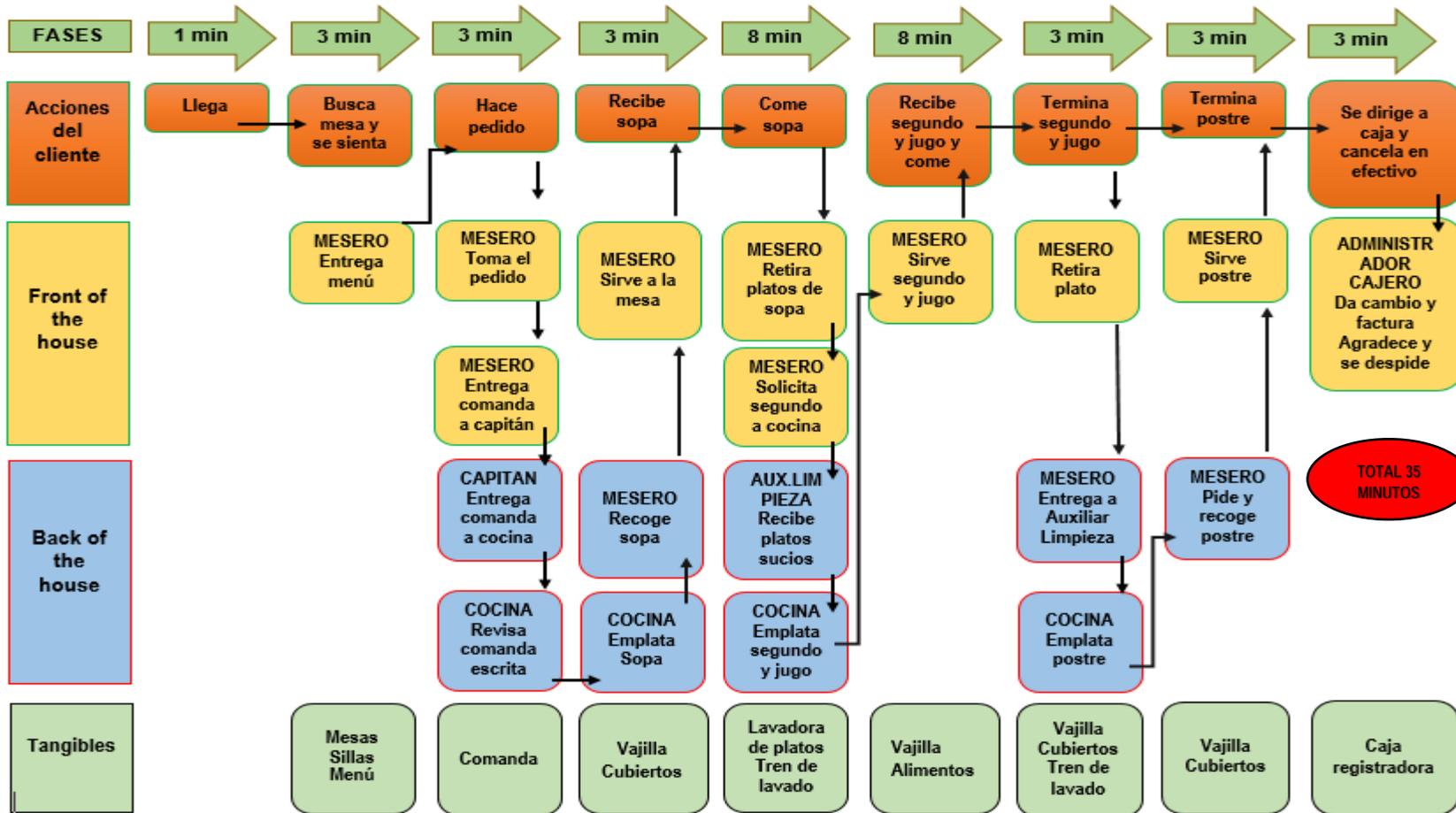


Figura 5: *Blueprint actual* Área de Servicio Restaurante El Rey
Tomada del archivo Restaurante El Rey

3.4. Auditoría interna: lista de incidentes críticos y posibles soluciones con base a herramientas usadas

Para conocer la realidad del área de servicio del Restaurante El Rey fue necesario realizar una auditoría interna, para lo cual se utilizaron varias herramientas de indagación como benchmarking, la entrevista, la encuesta, observación directa y los diagramas de procesos o Blueprint del área en estudio donde participaron el comensal o cliente y quienes se involucran en el servicio del restaurante.

Según los autores, Tapia, Rueda y Silva (2017, p. 9) la auditoría interna es “una actividad individual y objetiva de indagación, elaborada para potenciar y optimizar las operaciones de una institución” con respecto a la auditoría son importantes los errores y los incidentes críticos para detectar las necesidades y expectativas del cliente con respecto al área de servicios tal como se detallan en la tabla 3.

Tabla 2: Auditoría interna área de servicio

ETAPA DE SERVICIO	ERROR	POSIBLE ERROR	POSIBLE SOLUCIÓN
Legada	Cliente no es recibido con bienvenida.	Existe un solo mesero.	Incrementar de uno a dos meseros.
Servicio	Servicio lento.	No están definidas adecuadamente las funciones de cada empleado.	Determinar funciones específicas de los empleados.
	Mesero tarda mucho en tomar la comanda escrita.	No existe comanda escrita.	Implementar comanda electrónica.
	Cliente espera demasiado entre primer y segundo plato.	Empleados no cumplen procesos del Blueprint.	Optimizar y cumplir con Blueprint.

Pago	Sólo pago en efectivo	No tienen convenio con bancos.	Realizar convenios con proveedores de tarjetas de crédito.
Salida	Solo agradece y despide al cliente	Hacen falta protocolos de atención al cliente.	Capacitación en atención al cliente.

3.5. Resultados relevantes de informe de auditoría interna

Los resultados más importantes encontrados en la auditoría interna tomando en cuenta las etapas de llegada del cliente, el servicio, el pago y la salida, se pueden determinar los siguientes incidentes críticos.

El Restaurante El Rey, es la organización que utiliza el mayor tiempo en el proceso de servicio a la mesa de almuerzos, aspecto que afecta a la demanda posiblemente por el corto tiempo que tiene para almorzar.

Según los comensales, están de acuerdo en la utilización, limpieza de uniformes de los empleados y coinciden que no existe un trato con amabilidad por parte del personal del área de servicios.

En el organigrama estructural se visualiza un mesero para un aforo de 110 personas, (se sugiere 1 mesero por cada 30 comensales), esto significa que se deberían tener 4 meseros, pero la asistencia y demanda promedio de clientes es el 50% de su aforo, por lo que se considera necesario el incremento de un mesero más, que ayude a las actividades del servicio a la mesa.

Se visualiza en el *Blueprint* del área de servicio que, el capitán no tiene relevancia en las actividades y no justifica su presencia en la organización estructural y funcional, por lo que se debería suprimir su figura o modificar

las funciones para el control de las actividades de servicio y otras similares a las del mesero.

Finalmente, el administrador realiza la delicada función de cobro de valores y emisión de documento legal (factura) por lo que puede ayudar en otras actividades para atender a la demanda que se encuentra en el restaurante y la recepción de quejas y sugerencias.

3.6. FODA cruzado (Matriz CAME)

Para analizar la situación actual del Restaurante El Rey, se utilizaron herramientas de planificación estratégica, de las que se mencionan seguidamente.

El autor Basurto (2005, p. 295) señala “el análisis FODA, permite estipular fortalezas y oportunidades; debilidades y amenazas de una empresa u organización”.

Para complementar Milla (2018) sostiene que el análisis “CAME es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe de seguirse en una empresa u organización posterior al análisis FODA”.

Tabla 3: FODA – Matriz CAME

FODA Matriz CAME		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO		<p>O1. Instituciones Públicas y privadas en el entorno.</p> <p>O2. Alta demanda de almuerzos en la zona,</p> <p>O3. Créditos financieros para mejoras por parte de entidades bancarias,</p> <p>O4. Clientes buscan opciones para escoger menús.</p> <p>O5. Horario de salida para alimentación de funcionarios públicos que laboran en las cercanías del restaurante.</p>	<p>A1. Proceso eruptivo del volcán Cotopaxi.</p> <p>A2. Aparecimiento de (competencia) restaurantes y camiones con comida rápida.</p> <p>A3. Incremento de servicio a domicilio.</p>
		EXPLOTAR (F. O.)	MANTENER (F. A.)
FORTALEZAS	<p>F1. Posicionado 18 años en el mercado,</p> <p>F2. Ubicación estratégica en el centro de la ciudad.</p> <p>F3. Remodelado completamente y servicio WIFI,</p> <p>F4. Menús cíclicos,</p> <p>F5. Horario beneficioso para la demanda,</p> <p>F6. Aforo mayor a 100 personas.</p>	<p>Estrategias Ofensivas:</p> <p>F1, F2 - O1, O2: Ejecutar convenios con instituciones públicas y privadas cercanas con promociones especiales.</p> <p>F3 - O3: Aprovechar oportunidades crediticias para construir parqueadero de clientes.</p> <p>F4, F5, F6 – O4, O5: Preparar menús cíclicos que ofrezcan variedad por mes para una creciente demanda.</p>	<p>Estrategias Defensivas:</p> <p>F1, F2 - A1: Motivar a la reactivación económica de la ciudad de Latacunga, mediante eventos culturales auspiciados por el Restaurante El Rey.</p> <p>F1 - A3: Establecer alianzas estratégicas con proveedores.</p> <p>F3, F4 – A4: Implementar servicio de comida para llevar.</p>

DEBILIDADES		CORREGIR (D. O.)	AFRONTAR (D. A.)
		<p>Estrategias de Reorientación:</p> <p>D1 - O2: Reformar la organización estructural y funcional proyectando servicios de calidad al cliente.</p> <p>D2 - O1, O2, O3: Establecer convenios con instituciones afines para capacitación en procesos de calidad.</p> <p>D3 - O3: Buscar patrocinio empresarial para la confección de por lo menos 2 tipos de uniformes, cocina y servicio.</p> <p>D4, D5 - O4, O5: Capacitar en procesos y calidad de servicios y atención de calidad.</p> <p>D6 - O5: Fomentar trato cordial, amable y a los comensales mediante incentivos personales.</p>	<p>Estrategias de Supervivencia:</p> <p>D1, D2 - A2: Organizar el trabajo mediante procesos técnicos eficientes y contratar personal capacitado que cumpla funciones específicas.</p> <p>D3 - A2: Supervisar la presentación, y limpieza de uniformes de los empleados.</p> <p>D4, D5, - A2: Mejorar los procesos para reducir el tiempo en el servicio a la mesa con procesos técnicos eficientes.</p> <p>D6 - A2: Establecer compromisos de cumplimiento de funciones con calidad y recalcar el trato amable y cordial al comensal.</p>

4. Capítulo IV.- Propuesta de mejora

4.1. Matriz: Política de calidad, objetivos de calidad (método SMART), metas por objetivo y estrategias

Sobre políticas de calidad Sagüensa, Mateo e Ilzarbe (2006, p. 24) manifiestan, es necesario fijar políticas de calidad; es decir, establecer de antemano a qué aspira la empresa en cuestión de calidad. Para lograrlo, cada empleado debe saber qué se espera de él en este ámbito; es decir, qué objetivos concretos tiene que cumplir.

Para el buen funcionamiento del restaurante se plantea la siguiente política de calidad:

El Restaurante El Rey de la ciudad de Latacunga, se compromete a brindar un servicio de calidad con instalaciones confortables para la degustación de almuerzos, con atención amable en el servicio a la mesa de menús elaborados con productos frescos adquiridos a proveedores confiables, cumpliendo las mejores condiciones higiénicas, aseo y limpieza en todos los ambientes.

Para el cumplimiento de ésta política, El Rey, determina la siguiente visión estratégica:

El Restaurante El Rey, en el año 2019 liderará la oferta de almuerzos con menús nacional e internacional, mediante servicios de calidad, procesos técnicos estandarizados y productos competitivos.

Explica Smith (2009, p. 16) “el acrónimo SMART que significa inteligente hace referencia los conceptos específico, medible, alcanzable, realista, y temporal”, en cuanto a lo mencionado el restaurante tiene su meta representada en la tabla 5.

Tabla 4: Matriz Meta – objetivos de calidad

META: Obtener un 80% en la calidad del servicio de almuerzos y atención a clientes del Restaurante El Rey al culminar el año 2018.	
OBJETIVOS	
S - Específico:	Mejorar la calidad en el servicio y atención a los clientes.
M - Medible:	Reducir el tiempo total en la experiencia en el servicio en menos de 30 minutos.
A - Alcanzable:	Aplicar procesos que mejoren la calidad en el área de servicio.
R - Realista:	Capacitar a los empleados en calidad de servicios y atención al cliente.
T - Temporal:	Implementar estándares de calidad en el servicio al culminar el año 2018.

Adapta de Smith, 2009, p. 16

4.2. Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad

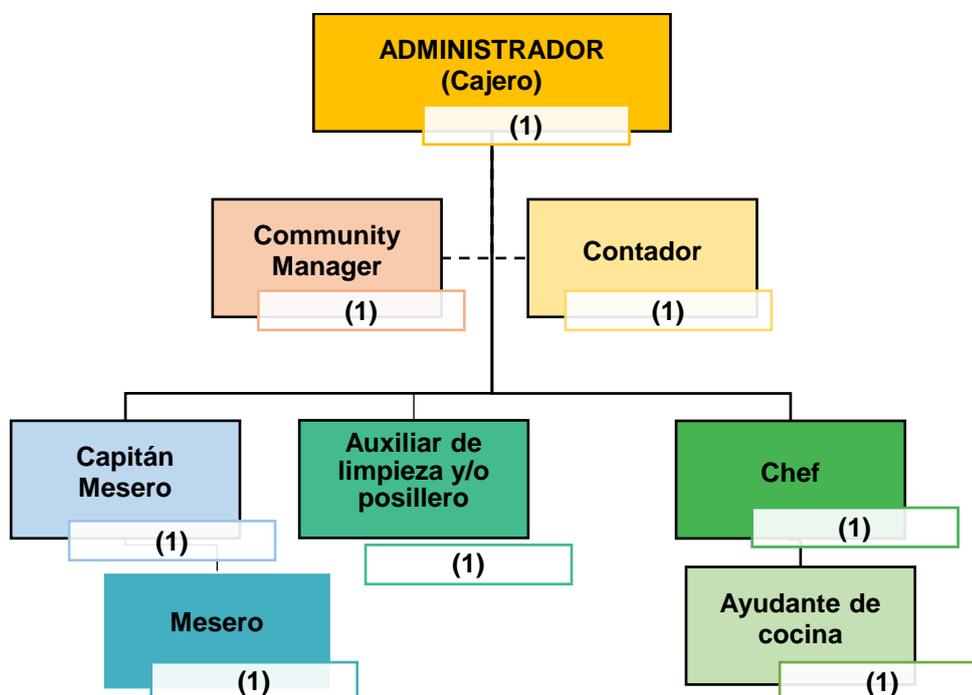


Figura 6: Organigrama Estructural optimizado Restaurante El Rey
Adaptada del Restaurante El Rey

En la figura 5 se observa el organigrama estructural optimizado para mejorar la calidad en el área de servicio del restaurante, en segunda instancia, en la tabla 6 se presentan los roles de los actores principales para cumplir las políticas y lograr los objetivos de calidad.

Tabla 5: Descripción de puestos y roles

PUESTO	REQUISITOS MÍNIMOS	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ACTIVIDADES
Administrador (1)	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado o Ingeniero en Administración de Empresas, - Experiencia mínima 2 años. 	Empleado a Tiempo completo, con total responsabilidad administrativa del restaurante. Coordina las actividades diarias con todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y motivar al equipo, - Intervenir en la solución de conflictos, - Ayudar en las actividades cuando sea necesario, - Elaborar informes mensuales.
Community Manager (1)	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura en Comunicación Empresarial y/o Marketing, - Experiencia mínima 2 años. 	Empleado por honorarios profesionales, gestiona la marca Restaurante El Rey. Coordina actividades con administrador.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar publicaciones semanales de la oferta de productos y servicios del restaurante en las redes sociales, - Buscar espacios gratuitos para promocionar al restaurante. - Publica menús
Contador (1)	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado en Contabilidad, - Experiencia mínima 2 años. 	Empleado por honorarios profesionales, lleva la contabilidad general del restaurante. Coordina actividades con administrador.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar ingresos y egresos económicos, - Administra cuentas por pagar y por cobrar. - Presentar informes económicos mensuales, - Pagar Impuesto a la Renta, aportes al IESS y MIESS, - Liquidar a proveedores, empleados, - Informar estado financiero anual al propietario,
Chef (1)	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura en Gastronomía - Experiencia mínima 4 años. 	Empleado a tiempo completo, prepara las comidas según los menús. Coordina actividades diarias con administrador, ayudante de cocina y meseros.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar el trabajo con ayudante de cocina, - Preparar menús, - Solicitar insumos para preparar almuerzos, - Emitir disposiciones y sugerencias al ayudante de cocina, - Cocinar alimentos, - Emplatado almuerzos, - Supervisión de recetas y costos.

<p align="center">Capitán Mesero (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología en Gastronomía u Hotelería, - Acreditación cursos de servicio a la mesa, - Experiencia mínima 2 años. 	<p>Empleado a tiempo completo, Coordina actividades con administrador, mesero y cocina. Controla las actividades de servicio a la mesa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es el Mesero más antiguo. - Controla las actividades de servicio a la mesa. - Recibir, saludar y ubicar al cliente, - Informar y sugerir menú, - Registrar pedido en comanda electrónica, - Recoger, servir, retirar vajilla, - Registrar información para factura, - Cobrar en efectivo, - Cobrar con tarjeta de crédito (<i>Data Fast</i>) - Emitir Factura o, - Emitir Boucher, - Agradecer y despedir al cliente.
<p align="center">Mesero (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología en Gastronomía u Hotelería, - Acreditación cursos de servicio a la mesa, - Experiencia mínima 2 años. 	<p>Empleado a tiempo completo, mantiene contacto directo con el cliente des su llegada hasta la cobranza. Coordina actividades con administrador y cocina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir, saludar y ubicar al cliente, - Informar y sugerir menú, - Registrar pedido en comanda electrónica, - Recoger, servir, retirar vajilla, - Registrar información para factura, - Cobrar en efectivo, - Cobrar con tarjeta de crédito (<i>Data Fast</i>) - Emitir Factura o, - Emitir Boucher, - Agradecer y despedir al cliente.
<p align="center">Ayudante de cocina (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología en Gastronomía - Experiencia mínima 2 años. 	<p>Empleado a tiempo completo, prepara las comidas según los menús, con la dirección del chef. Coordina actividades diarias con chef y meseros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar el trabajo con la dirección del chef, - Preparar alimentos según menú, - Utilizar insumos para preparar almuerzos, - Cocinar alimentos, - Preparar jugo - Emplatar almuerzos,
<p align="center">Auxiliar de limpieza (Posillero) (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Título de bachiller, - Experiencia mínima 2 años. 	<p>Empleado a tiempo completo, se encarga de la limpieza general del restaurante. Coordina actividades diarias con administrador, chef y meseros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Limpiar salón de clientes, - Limpiar baños, - Limpiar cocina, - Lavar vajilla, cubiertos y cristalería. - Clasificar basura, - Depositar basura en contenedor público.

4.3. Definición de estrategias, tácticas y acciones de comunicación y documentación que permita el cumplimiento de la política de calidad

Con el propósito fundamental de alcanzar el cumplimiento de las políticas de calidad para el Restaurante El Rey se aplicarán las siguientes estrategias.

Reformar la organización estructural y funcional proyectando servicios de calidad al cliente, la figura del capitán se debe eliminar e incrementar un mesero, además, cada uno de los involucrados en el proceso de calidad, deberá cumplir acciones específicas de acuerdo a su puesto. El orgánico estructural se publicará mediante una lámina de 0,60 m. por 0,50 m. en lugar visible del restaurante, además constará en el manual de calidad.

Establecer convenios con instituciones afines para capacitación en procesos de calidad; considerando las falencias existentes, es prioritario realizar cursos y seminarios para todo el personal y específicos de acuerdo a cada función, estas necesidades se comunicarán en reuniones de trabajo para concienciar los puntos vulnerables en cuanto a los procesos que realizan los empleados.

Buscar patrocinio empresarial para la confección de 2 tipos de uniformes; para lo que es necesario establecer alianzas con proveedores, medios de comunicación, administradores de tarjetas de crédito, bancos, entre otros. Esta actividad es exclusiva del administrador y los resultados se informarán a los involucrados para que tengan la oportunidad de elegir los modelos de uniformes.

Capacitar en procesos y calidad de servicios y atención al cliente; mediante convenios con instituciones que oferten servicios relacionados con la administración y gestión de la calidad en restaurantes y elaborar un manual de calidad óptimo para el Restaurante El Rey. El programa de capacitación

se publicará en la cartelera informativa existente en administración y se realizarán recordatorios vía mensajes por teléfono móvil. Finalmente fomentar trato cordial, amable y a los comensales mediante incentivos personales; entre ellos pueden, la distinción como el empleado del mes publicado con su fotografía en el lugar más visible del restaurante.

4.4. Mapa de procesos optimizado (*Blueprint optimizado*)

Determinadas las falencias en los procesos en el área de servicios, a continuación se presentan nuevos procesos optimizando el tiempo, el personal y servicio en función del cliente en el siguiente mapa de procesos.

Mapa de procesos optimizado (*Blueprint optimizado*)

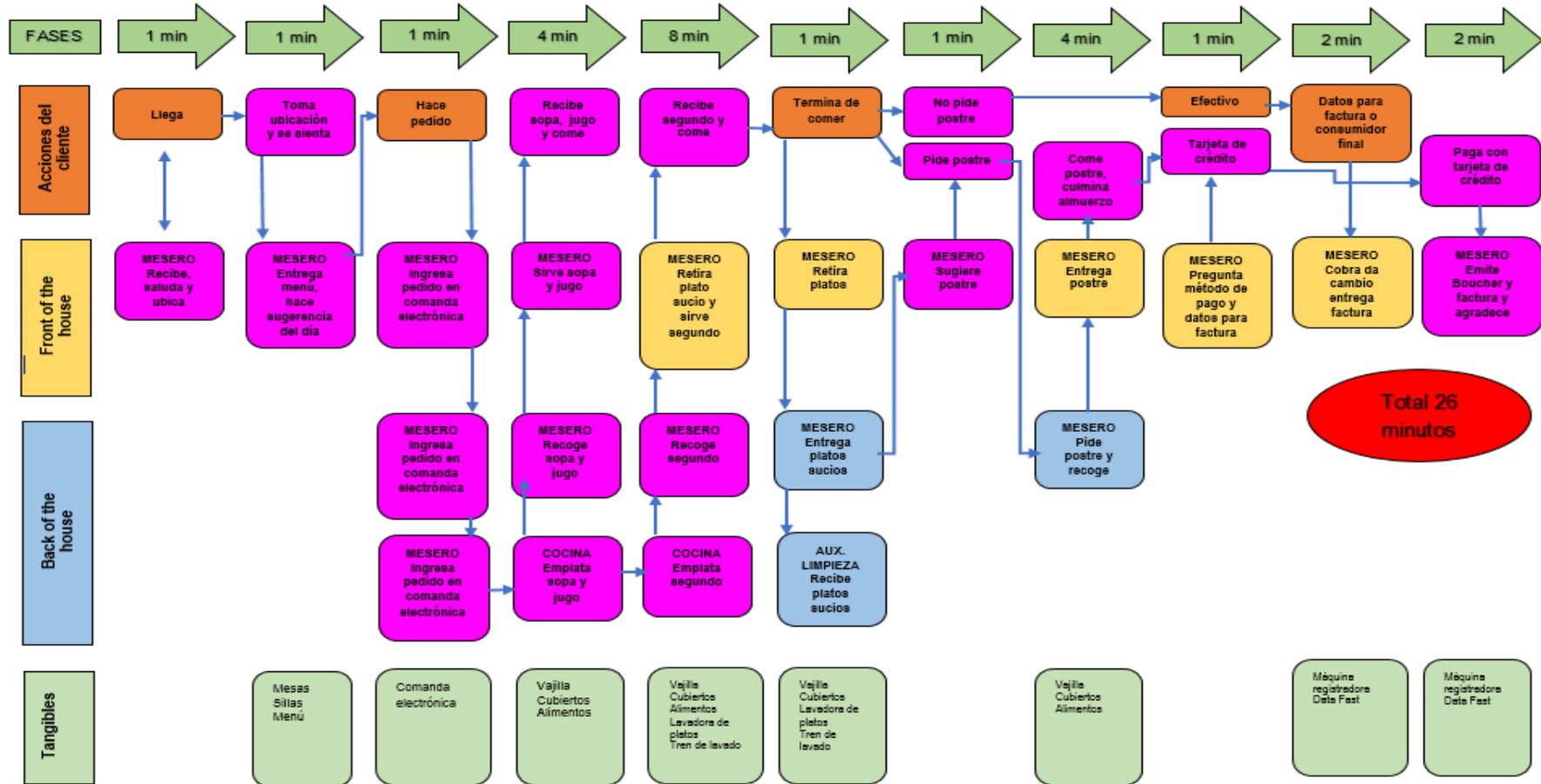


Figura 7: *Blueprint optimizado* Área de Servicio Restaurante El Rey
Adaptada del Restaurante El Rey

4.5. Matriz de medición de indicadores (meta - indicador - frecuencia de medición)

“Observar las políticas y procedimientos de medición y evaluación determina elaborar productos y servicios idóneos y efectivos, además suministran descubrimientos y evidencias verdaderas” (Fleitman, 2007, p. 86) ayuda a determinar la meta de la organización, decretar los indicadores y la periodicidad que se deben aplicar y visualizar los indicadores.

El Restaurante El Rey, prevé cómo se realizará la medición de la meta propuesta en la siguiente tabla:

Tabla 6: Matriz de medición de indicadores

Meta	Indicador	Mecanismo de evaluación	Frecuencia
Obtener el 80% en la calidad del servicio de almuerzos y atención a clientes del Restaurante El Rey al culminar el año 2018.	Elevar el 65% en la calidad del servicio en el primer trimestre.	Encuesta a clientes	Mensual
	Elevar el 80% en la calidad del servicio en el segundo trimestre.	Entrevista con clientes	Trimestral
	Disminuir el porcentaje de quejas un 10%	Formulario de quejas	Mensual
	Reducir el tiempo en el servicio del almuerzo de 35 a 26 minutos cronometrando a un cliente.	<i>Checklist</i> Cronometraje de tiempos	Semanal

5. Capítulo V.- Propuesta de intervención

5.1. Matriz: de objetivos priorizados, metas, estrategias y acciones

En el siguiente aspecto se presenta la planificación de intervención para mejorar la calidad en el área de servicio del Restaurante El Rey.

En cuanto a las estrategias, metas y acciones, Varea y Varea (1994, p. 35) manifiestan “las estrategias describen la integración de los medios seleccionados para alcanzar los objetivos. Y las acciones son el enlace entre las metas y estrategias”

Tabla 7: Matriz de objetivos, priorizados, metas, estrategias y acciones

VISIÓN ESTRATÉGICA	POLITICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD	META	ESTRATEGIAS	ACCIONES
El Restaurante El Rey, en el año 2019 liderará la oferta de almuerzos con menús nacional e internacional, mediante servicios de calidad, procesos técnicos estandarizados y productos competitivos.	El Restaurante El Rey de la ciudad de Latacunga, se compromete a brindar un servicio de calidad con instalaciones confortables para la degustación de almuerzos, con atención amable en el servicio a la mesa de menús elaborados con productos frescos adquiridos a proveedores confiables, cumpliendo las mejores condiciones higiénicas, aseo y limpieza en todos los ambientes.	<p>1) Mejorar la calidad en el servicio y atención a los clientes.</p> <p>2) Reducir el tiempo total en la experiencia en el servicio en menos de 30 minutos.</p> <p>3) Aplicar procesos que mejoren la calidad en el área de servicio.</p> <p>4) Capacitar a los empleados en calidad de servicios y atención al cliente.</p> <p>5) Implementar estándares de calidad para el restaurante.</p>	Obtener el 80% en la calidad del servicio de almuerzos y atención a clientes del Restaurante El Rey al culminar el año 2018.	<p>Estrategia 1 Meta - Objetivo 1 Diseñar un manual de calidad el servicio y atención al cliente para el área de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los aspectos vulnerables en el área de servicio. - Pro formar precios para diseño de manual de calidad y atención al cliente. - Cotizar valores para impresión del manual. - Socializar el manual a todo el personal.
				<p>Estrategia 2 Meta - Objetivo 2 Optimizar el mapa de procesos con ayuda tecnológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la utilización de comanda electrónica para meseros y cocina. - Cotizar precios de comanda electrónica y software. - Aplicar en el servicio comanda electrónica.
				<p>Estrategia 3 Meta - Objetivo 3 Elaborar un mapa de procesos eficaz para la calidad en el área de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar falencias en los procesos del área de servicio. - Diseñar un mapa de procesos o <i>Blueprint</i> efectivo para disminuir el tiempo en el servicio de almuerzos. - Rectificar procesos en la experiencia diaria.
				<p>Estrategia 4 Meta - Objetivo 4 Planificar y ejecutar un programa de capacitación en función de la calidad en el servicio y atención al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los incidentes críticos del área de servicios para programar capacitación. - Definir la temática de capacitación. - Cotizar costo de capacitación. - Ejecutar programa de capacitación.
				<p>Estrategia 5 Meta - Objetivo 5 Implementar estándares de calidad en el servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir metodología de estandarización adecuada para el restaurante, de acuerdo a puestos y funciones. - Estipular requisitos mínimos para puesto de trabajo. - Socializar a todo el personal.

5.2. Programación de la intervención

Las anteriores estrategias señaladas en la tabla 7 se desglosan en las siguientes etapas:

5.2.1. Estrategias de intervención

- 1) Diseñar un manual de calidad en el servicio y atención al cliente para el área de servicio.
- 2) Optimizar el mapa de procesos con ayuda tecnológica.
- 3) Elaborar un mapa de procesos de calidad eficaz para el área de servicio.
- 4) Planificar y ejecutar un programa de capacitación en función de la calidad en el servicio y atención al cliente.
- 5) Implementar estándares de calidad en el servicio.

5.2.2. Diseño del manual de calidad y atención al cliente

En palabras de Álvarez (2006, p. 23) “un manual es un documento en el que se plasma lo más relevante sobre una temática, con pasos y secuencias ordenadamente estructurados para usuarios determinados” en éste sentido se presenta la tentativa provisional del manual. (Ver anexo 7)

5.2.3. Optimizar procesos con ayuda tecnológica

En este sentido se incrementará la ayuda de la tecnología para restaurantes, que consiste en un dispositivo denominado comanda electrónica, dinámicamente entrelazado con cocina específicamente con el chef, además, se integra el método de cobranza con tarjeta de crédito mediante *datafast*.

5.2.4. Diseñar un mapa de procesos o *Blueprint* de calidad eficaz para el área de servicio

Para un eficaz y efectivo funcionamiento del área de servicios es prioritario un mapa de procesos que oriente y dirija adecuadamente tanto en forma técnica las actividades, como en ahorro de energía de los empleados y en el menor tiempo.

5.2.5. Programa de capacitación en servicios de calidad y atención al cliente

“La capacitación en la empresa comprende las actividades formales e informales que buscan la transmisión de conocimientos y/o el desarrollo de habilidades del empleado” (Padilla y Miriam, 2006, p. 11) en tal sentido el talento humano del Restaurante El Rey, necesita capacitación en los siguientes temas de interés organizacional: relaciones humanas, calidad en el servicio, protocolos de servicio, trabajo en equipo y atención al cliente.

5.2.6. Implementar estándares de calidad en el servicio.

Expresa Kume (2002, p. 209) “la estandarización es otra manera de expresar el cómo realizar correctamente los procedimientos de trabajo” dicho de otra manera El Rey debe estandarizar procesos de calidad en el área de servicios.

5.3. Presupuesto de la inversión para propuesta de mejoramiento

Cumplir con las estrategias de intervención requiere de inversión para mejorar la calidad en el servicio del Restaurante El Rey, por lo que es importante planificar, desglosar los rubros que debe egresar la organización para el cumplimiento de políticas, objetivos y metas. Así también, cabe recalcar la necesidad de recuperar la inversión en un tiempo previsto.

Para la ejecución de las estrategias de intervención son necesarios los siguientes presupuestos, individuales y el concentrado.

5.3.1. Presupuesto manual de calidad y atención al cliente

Tabla 8: Presupuesto manual de calidad y atención al cliente

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO/SERVICIO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño y elaboración del manual de calidad	1	\$ 1400,00	\$ 1400,00
Edición e impresión del manual de calidad	10	\$ 25,00	\$ 250,00
Seminario taller inducción al manual de calidad (5 horas c/h \$ 20)	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Sub total:		---	\$ 1525,00
		I.V.A.	\$ 183,00
		TOTAL:	\$ 1708,00

Ver Anexo 6

5.3.2. Presupuesto comanda electrónica

Tabla 9: Presupuesto comanda electrónica

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO/SERVICIO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Tablet Rca Cambio 10.1 Intel Atom Z8350 2gb 32gb Windows 10 (con IVA)</i>	3	\$ 249,00	\$ 747,00
<i>Software Vent@fácil con módulo de facturación vía E-mail. (con IVA)</i>	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Sub total:		---	\$ 887,36
		I.V.A.	\$ 119,64
		TOTAL:	\$ 997,00

Ver Anexo 6

5.3.3. Presupuesto mapa de procesos o *Blueprint* área de servicio

Tabla 10: Presupuesto mapa de procesos o *Blueprint*

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO/SERVICIO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño y elaboración mapa de procesos o <i>Blueprint</i>	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Poster de <i>Blueprint</i> 1m x 0,60m	1	\$ 24,00	\$ 24,00
Sub total:		---	\$ 174,00
		I.V.A.	\$ 20,88
		TOTAL:	\$ 194,88

Ver Anexo 6

5.3.4. Presupuesto programa de capacitación

Tabla 11: Presupuesto programa de capacitación

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO/SERVICIO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Seminario de relaciones humanas. (5 horas c/h \$20)	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Seminario taller de calidad en el servicio. (10 horas c/h \$20)	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Taller de protocolos de servicio. (10 horas c/h \$ 20)	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Charla motivacional Trabajo en equipo. (2 horas c/h \$ 20)	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Seminario Taller Atención al cliente. (10 horas c/h \$ 20)	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Sub total:		---	\$ 740,00
		I.V.A.	\$ 88,80
		TOTAL:	\$ 828,80

Ver Anexo 6

5.3.5. Presupuesto estándares de calidad en el servicio.

Tabla 12: Presupuesto estándares de calidad en el servicio

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO/SERVICIO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño, elaboración, edición e impresión de estándares de calidad.	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Seminario taller inducción a estándares de calidad. (5 horas c/h \$ 20)	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Subtotal:		---	\$ 900,00
		I.V.A.	\$ 108,00
		TOTAL:	\$ 1008,00

Ver Anexo 6

Revisados los presupuestos parciales para cada estrategia de intervención se elaboró el presupuesto general o total de inversión, el mismo que servirá para calcular la recuperación de dicha inversión.

5.3.6. Presupuesto total de inversión

Tabla 13: Presupuesto total de inversión

Nº	PRODUCTOS Y SERVICIOS	COSTO
1	Manual de calidad y atención al cliente	\$ 1708,00
2	Comanda electrónica	\$ 997,00
3	Mapa de procesos o <i>Blueprint</i>	\$ 194,88
4	Programa de capacitación	\$ 828,80
5	Estándares de calidad en el servicio	\$ 1008,00
6	TOTAL:	\$ 4736,68

Establecido el presupuesto total de inversión, el siguiente paso es programar el tiempo en el que se desea cumplir con las estrategias para lograr los objetivos y metas propuestas para alcanzar la calidad en el área de servicio del Restaurante El Rey, en este caso para un período de 6 meses, tal como se presenta en el siguiente cronograma.

5.4. Cronograma de intervención (incluye responsables e involucrados)

Tabla 14: Cronograma de intervención

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INVOLUCRADO	TIEMPO (Julio – Diciembre 2018)						
				Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
1	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y elaboración del manual de calidad. - Edición e impresión del manual de calidad. - Seminario taller inducción al manual de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor - Facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Equipo de trabajo 							
2	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de <i>Tablet Rca</i> Cambio 10.1 - Compra de <i>Software</i> módulo de facturación. - Capacitación práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Contador 							
3	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y elaboración mapa de procesos o <i>Blueprint</i> - Poster de <i>Blueprint</i> 1m x 0,60m 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador 							
4	<ul style="list-style-type: none"> - Seminario de relaciones humanas. - Seminario taller de calidad en el servicio. - Taller de protocolos de servicio. - Charla motivacional Trabajo en equipo. - Seminario Taller Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor - Facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Equipo de trabajo 							
5	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño, elaboración, edición e impresión de estándares de calidad. - Seminario taller inducción a estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor - Facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Equipo de trabajo 							
6	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones periódicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo en trabajo - Cliente 							

5.5. Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad (tiempo, # de clientes, etc.)

El Restaurante El Rey, presupuesta una inversión total para la mejora de la calidad en el área de servicio de \$ 4736,68 por lo que, tomando en cuenta el histórico de venta de almuerzos, 55 diarios aproximadamente por 22 días (1210 almuerzos por mes), a un cheque de \$ 3,50 da un total de venta mensual de \$ 4235.

Para recuperar la inversión prevista para la mejora de la calidad en el área de servicio del Restaurante El Rey, primero se procede a desglosar los datos de la inversión (Presupuesto Total) y venta mensual:

Inversión= \$ 4736,68

Venta mensual= $55 * 22 * 3,50 = \$ 4235$

Periodo de recuperación= seis meses

Para conocer la recuperación mensual, se divide la inversión para seis meses.

Recuperación mensual= inversión / 6 meses

Recuperación mensual= $4736,68 / 6$

Recuperación mensual= \$ 789

Conocido el monto de recuperación mensual \$ 789 a éste se debe sumar la venta mensual \$ 4235 y dividir para el valor del almuerzo \$ 3,50, de tal manera que se determine el número de almuerzos (X) que se deben vender al mes para recuperar la inversión.

Almuerzos al mes= Recuperación mensual + venta mensual / precio almuerzo

Almuerzos al mes= 789,44 + 4235 / 3,50

Almuerzos al mes= 1435

Para conocer cuántos almuerzos (X_m) se deben vender más mensualmente (Incremento X_m) se resta del número de almuerzos al mes 1435, menos la venta total de almuerzos antes de la inversión 1210.

Incremento de almuerzos al mes= 1435 – 1210 = 225 almuerzos

De la misma manera se puede calcular el número de almuerzos que se deben incrementar en ventas diariamente X_d : si el incremento mensual son 225 almuerzos, se divide para 22 días de atención mensual.

Incremento de almuerzos por día= 225 / 22 = 10,22

En conclusión para recuperar la inversión del plan de mejora de la calidad en el área de servicio del Rey se necesita un incremento mensual de 225 almuerzos o 10 almuerzos diariamente más los 55 iniciales total 65 almuerzos por un período de seis meses.

Para calcular el porcentaje de ventas que se deben incrementar mensualmente se toma el total de ventas al mes antes de la inversión, equivalente 100% y se despeja mediante una regla de tres, el % del total de ventas mensuales con la inversión menos la diferencia del 100% es el porcentaje de incremento de ventas mensuales.

% Incremento de ventas mensuales

$$1210 = 100\%$$

$$1435 = X = 1435 * 100 / 1210 = 118,60\% - 100\% = 18,60\%$$

Las ventas deben incrementarse en un 18,59% mensual. En el séptimo mes el porcentaje de ganancia será del 18,59% o \$ 789 dólares.

Proyecciones para incrementar ganancias de acuerdo al incremento del porcentaje de ventas e incremento de número de almuerzos por mes.

Tabla 15: Proyección pos inversión

% Incremento de ventas	Incremento de almuerzos al mes	Incremento de almuerzos al día	Ganancia mensual en dólares americanos
18,60%	225	10	\$ 789
20%	242	11	\$ 849
25%	302	14	\$ 1061
30%	363	16	\$ 1273
35%	423	19	\$ 1485
40%	484	22	\$ 1697
45%	544	25	\$ 1909
50%	605	27	\$ 2122

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El análisis de competitividad realizado mediante benchmarking, entrevistas y encuestas, determinó que el Restaurante El Rey tiene mayor aforo que la competencia, los precios se encuentran dentro del rango intermedio, utiliza mayor tiempo en el servicio a la mesa en relación a la competencia.

La auditoría interna pone al descubierto los siguientes incidentes críticos: existe un solo mesero para ciento diez personas, las actividades del capitán incrementan el tiempo en el servicio, chef y ayudante emplatan en intervalos de cinco minutos entre sopa y segundo incrementado el tiempo en el servicio a la mesa.

Las actividades del restaurante se rigen por un organigrama estructural y funcional donde no están bien definidas las funciones, el *Blueprint* presenta procesos desde que el cliente se sienta a la mesa sin tener quien lo reciba, los procesos son totalmente manuales con repetición de actividades en treinta y cinco minutos.

La visión estratégica señala liderar la oferta de almuerzos mediante servicios de calidad, estandarizados para el 2019, mediante estrategias, metas y objetivos claros y medibles orientados a la calidad.

Se determinan finalmente las estrategias de intervención con el propósito de alcanzar la calidad en el servicio mediante un módulo de calidad y atención al cliente, procesos mediante comanda electrónica, mapa de proceso eficaz que disminuya el tiempo en el servicio, capacitación adecuada y profesional con un plan de inversión programado hasta culminar el año 2018, con una recuperación de la inversión en seis meses.

Recomendaciones

Culminado el estudio del Restaurante El Rey, se sugiere el cumplimiento de la planificación de las estrategias de intervención cionándose al cronograma y al presupuesto, para que se haga efectiva la recuperación de la inversión en el período determinado.

Con estas aplicaciones se va a mejorar la calidad en el área de servicio, por lo que, insistimos que todo proceso de calidad requiere un excelente trabajo en equipo, aspecto que deberá ser tomado en cuenta para la dinámica de la calidad en el servicio del restaurante.

Es importante realizar mejoras complementarias en el Restaurante El Rey, se recomienda realizar un plan de mejora el área de cocina con procesos organizativos que reduzcan el tiempo en la producción, buscar asesoramiento en emplatamiento y presentación de platos, análisis y costeo de recetas estándares, menús y platos alternativos e innovadores.

Partiendo de la historia del restaurante El Rey, la última restauración se realizó en el año 2007 con un concepto conservador y ambiente familiar para la sociedad laticungueña, es el momento oportuno y vale la pena insinuar una remodelación con un concepto actual y con una tendencia alternativa que se ubique en un ambiente de naturaleza vegetal.

Finalmente, es notable cubrir las necesidades de los clientes con ambientes exclusivos para el aseo personal y necesidades biológicas, en este párrafo, quiero resaltar la necesidad de cambiar y modernizar el área de servicios higiénicos o baños para damas y caballeros, proveer jabón líquido y gel desinfectante e implementar secadores de manos eléctricos de alta velocidad; es oportuno también sugerir el mobiliario para niños y el medio de transporte (silla de ruedas) para personas con capacidades y especiales.

Referencias

- Álvarez, M. (2006, p. 23). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México D.F.: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Arévalo, R. (2010, p. 61). *Hotelería y Turismo. Material Didáctico Tomo I*. Madrid: Editorial Liber Factory.
- Basurto, A. (2005, p. 295). *Sistema Empresa Inteligente. Una propuesta al mundo sobre como debe llevarse la empresa en la era del conocimiento*. México: Editorial Empresa Inteligente.
- Bernal, C. (2010, p. 113). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Catalán, C. (2010, p. 32). *Calidad de servicio, sector previsional*. Chile: Pontificia Universidad de Chile, recuperado el 21 de marzo de 2018 en http://www.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2014/03/modelo_calidad_de_atencion.pdf.
- Checa, E., y Portillo, A. (2010 p. 47). *MF1789_3: Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Málaga: IC Editorial perteneciente a Innova Cualificación S.L.
- Cooper, B., Floody, B., y McNeill, G. (2000, p. 103). *Cómo iniciar y administra un restaurante (Traducción)*. Colombia: Editorial Norma.
- De Vida, N. (2006, p.34). *Fundamentos del Servicio Comunitario Privado. Proyecto y Vigencia en la Acció del Leonismo*. Uruguay: Impresora Exxito Ltda.
- Denton, K. (1989, p.2). *Calidad en el servicio a los Clientes*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. .
- Dorado , A., y Gallardo, I. (2005 p. 37). *La gestión del deporte a través de la calidad*. España: INDE Publicaciones.
- Equipo Vértice. (2008, p. 1). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. España: Publicaciones Vértice S.L.

- Eurípides. (2015, p. 25). *Alimentos, propiedades y consideraciones*. España: Editorial Acci Asociación cultural y científica iberoamericana.
- Fleitman, J. (2007, p. 86). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.
- Gabín, A. (2004, p. 7). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. Madrid: Thomson Editores Spain Paraninfo S.A.
- Galeano, M. (2004, p. 16). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gil, M., y Giner, F. (2010, p. 216). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Guerra, I. (2007, p. 193). *Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño. Un enfoque en resultados e impacto*. Indiana: Autor Huose.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010, p. 217). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, C. (20 de diciembre de entrevista personal 2017). Entrevista información Restaurante El Rey. (S. Herrera, Entrevistador)
- Juanes, B., y Blanco, J. (2001, p. 46). *El gato de Alicia. Modelos de Calidad en la Administración Pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kume, H. (2002, p. 209). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Larrea, P. (1991, p.20). *Calidad de Servicio. Del marketing a la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., y Montalván, G. (2002, p. 53). *Evaluación organizacional*. Wasington DC: IDB Bookstore.
- Macdonald, J., y Tanner, S. (2006, p. 10). *Aprenda las claves del benchmarking en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Malagón, G., y Galán, R. (2006, p. 508). *Garantía de Calidad en Salud*. Colombia: Editorial Médica Internacional Ltda.

- Mantilla, K. (2009, p. 75). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editoria UOC.
- Marcelino, M., y Ramírez, D. (2014, p. 148). *Administración de la calidad; nuevas perspectivas*. México D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.
- Martín, M., y Díaz , E. (2016, p. 43). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Milla, A. (12 de Abril de 2018). *Scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/48746662/QUE-ES-EL-ANALISIS-CAME>
- Miranda, F., Chamaorro, A., y Rubio, S. (2007, p. 252). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Montserrat, G. (2012, p.). *Técnicas de servicio de alimentos y bebidas en barra y mesa*. España: Ideaspropias Editorial.
- Montiel, H. (2014, p.119). *De la idea de negocio a la alerta empresarial. Precursores del plan de negocios*. México D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Ojeda, C., y Mármol, P. (2012, p. 76). *Marketing Turístico*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Padilla, R., y Miriam, J. (2006, p. 11). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. México D.F.: Naciones Unidas CEPAL.
- Paz, R. (2005, p. 2). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideaspropias Editorial S.L.: Madrid.
- Publicaciones Vértice. (2014, p. 81). *Servicios básicos de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante*. Málaga: Editorial Vértice.
- Rosander, A. (1992, p. 9). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sagüensa, M., Mateo, R., y Ilzarbe, I. (2006, p. 24). *Teoría y práctica de la calidad*. España: Internacional Thomson Ediciones Paraninfo, S.A.
- Senplades. (2017, p. 72-74). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2017 - 2021*. Quito: Senplades.

- Setó, D. (2004, p. 41). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC Editorial.
- Smith, A. (2009, p. 16). *Los criterios Smart, el método para fijar objetivos con éxito*. Descargado el 19 de abril de 2018; disponible en www.en50 minutos.es.
- Tapia, C., Rueda, R., y Silva, R. (2017, p. 9). *Auditoría Interna. Perspectivas de vanguardia*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Universidad de las Américas. (2018). *Líneas de investigación*. Quito: UDLA.
- Varea, Á., y Varea, F. (1994, p. 35). *Guía para la planificación y organización de los COESIDAS*. México D.F: Organización Mundial de La Salud.
- Vargas, M., y Aldana, L. (2014, p. 8). *Calidad y servicios. Conceptos y herramientas*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Vértice, E. (2008, p. 102). *Planificación de los Recursos Humanos*. España: Publicaciones Vértice S.L.

Anexos

Anexo 1

Ejemplo de menú Restaurante El Rey



Restaurante "El Rey"

Semana: 06 del 05 al 09 de Febrero 2018

MENÚ 1 ALMUERZOS

CONTENIDO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Sopa	Sancocho de res	Crema de vainita	Sopa de fideo	Crema de choclo	Ajiaco
Género carmico	Carne a la plancha	Pescado a la plancha	Mini pincho	Guatita	arroz relleno
Carbohidratos	Arroz blanco	Arroz blanco	Arroz blanco	Arroz blanco	Maduro fito
Guarnición 1	Papas con salsa	Menestra de lenteja	Papas con mayonesa	Huevo	
	Ensalada de vainita	Curtido de pepinillo	Ensalada fresca	Rodaja de aguacate	
Bebida:	Jugo de melón	Limonada	Jugo de piña	Avena de piña	Jugo de tomate árbol
	Mousse de maracuyá	Mandarina	Yogurt con mashmelows	Ensalada de frutas	Mousse de chocolate

NOTA: TODOS LOS MENÚS, ESTÁN SUJETOS A VARIACIÓN POR DISPONIBILIDAD DEL MERCADO

Carlos Herrera G.
RESTAURANTE "EL REY"

Anexo 2

Receta estándar costeada

POLLO A LA BRASA

Receta Pollo a la brasa Restaurante El Rey para 100 pollos

Receta Estándar de Pollo a la brasa para 100 Pollos

Ingredientes	Kg o litros	Cant. Unit	Medida	N° Pollos	Cantidad	Medida	Valor Unit	Total USD
Pollo	200	2	kilos	100	200	kilos	\$ 2,39	\$478,00
Cebolla roja	14	0,135	kilos	100	13,5	kilos	\$ 0,44	\$ 5,94
Ajo	0,25	0,0025	Kilos	100	0,25	Kilos	\$ 0,50	\$ 0,13
Sal	2	0,02	kilos	100	2	kilos	\$ 0,34	\$ 0,68
Agua	1	0,01	litros	100	1	litros	\$ 0,00	\$ 0,00
								\$ 484,75
								\$ 484,75

Receta Estándar de Pollo a la brasa para 1 Pollo (6 piezas)

Ingredientes	Kg o litros	Cant. Unit	Medida	N° Pollos	Cantidad	Medida	Valor Unit	Total USD
Pollo	1	1	kilos	1	2	kilos	\$ 2,39	\$4,78
Cebolla roja	14	0,135	kilos	1	0,135	kilos	\$ 0,44	\$ 0,06
Ajo	0,25	0,0025	Kilos	1	0,0025	Kilos	\$ 0,50	\$ 0,00
Sal	2	0,02	kilos	1	0,02	kilos	\$ 0,34	\$ 0,01
Agua	1	0,01	litros	1	0,01	litros	\$ 0,00	\$ 0,00
								\$ 4,85
								\$ 4,85

Anexo 3

Entrevista a propietario, competencia y especialista

RESTAURANTE EL REY

FINES ACADÉMICOS

ENTREVISTA PROPIETARIO, ADMINISTRADOR Y ESPECIALISTA EN RESTAURANTE

De acuerdo a su experiencia y en calidad de administrador, propietario, y/o especialista en restaurantes, que respuesta podría dar a las siguientes preguntas:

1. ¿Dónde provienen o residen sus comensales?
2. ¿Conoce qué actividad laboral realizan sus comensales?
3. ¿La mayor parte de sus clientes son hombres o mujeres?
4. ¿En qué rango de edad considera a la mayoría de sus comensales?
5. ¿Cuál considera qué es la posición socioeconómica de sus comensales?
6. ¿Cuál considera que es el plus del servicio en un restaurante?
7. ¿Cuál cree que es el éxito para obtener un servicio de calidad?
8. ¿Qué cree Usted, que buscan los comensales al momento de elegir un restaurante en Latacunga?

Santiago Herrera Gutiérrez
INVESTIGADOR

RESULTADOS ENTREVISTAS

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Dónde provienen o residen sus comensales?	E1: La mayoría de la ciudad de Latacunga.
	E2: La mayor parte de Latacunga.
	E3: Siempre son de la localidad.
2. ¿Conoce qué actividad laboral realizan sus comensales?	E1: Empleados públicos y privados
	E2: Son de los alrededores del restaurante funcionarios públicos, privados y profesores.
	E3: En su mayoría son empleados que trabajan cerca del restaurante.
3. ¿La mayor parte de sus clientes son hombres o mujeres?	E1: Generalmente la mayoría son hombres.
	E2: La mayor parte hombres.
	E3: El mayor número de asistentes a un restaurante son hombres.
4. ¿En qué rango de edad considera a la mayoría de sus comensales?	E1: La mayoría de clientes están entre los 40 y 60 años.
	E2: Creo que entre los 45 años 55 años.
	E3: la edad de los clientes fluctúa entre los 30 y 60 años.
5. ¿Cuál considera qué es la posición socioeconómica de sus comensales?	E1: Mis clientes tienen una posición económica media,
	E2: Es entre baja y media.
	E3: Es de situación económica media,
6. ¿Cuál considera que es el plus del servicio en un restaurante?	E1: La comodidad, los menús y el precio.
	E2: Atención rápida y menús alternativos
	E3: Debería ser la calidad el servicio de calidad.
7. ¿Cuál cree que es el éxito para obtener un servicio de calidad?	E1: Trato cordial, atención rápida, servicio de calidad y precio adecuado.
	E2: Rapidez en el servicio, precios cómodos.
	E3: Servicios de calidad, productos de calidad.
8. ¿Qué cree Usted, que buscan los comensales al momento de elegir un restaurante en Latacunga?	E1: Comodidad, trato cordial, buena comida y rapidez en el servicio.
	E2: Cercanía al trabajo, buen trato y precios bajos.
	E3: Confort, atención, servicio y productos de calidad.
	E1: Propietario
	E2: Administrador (Competencia)
	E3: Especialista en restaurantes

Anexo 4

Encuesta a clientes (Comensales) restaurante El Rey

RESTAURANTE EL REY

FINES ACADÉMICOS

ENCUESTA A CLIENTE DEL RESTAURANTE EL REY

Objetivo:

Elaborar un plan de mejora en la calidad del servicio en el Restaurante El Rey en la ciudad de Latacunga.

Indicaciones:

Estimado cliente, el Restaurante El Rey está buscando la mejora continua y servicio de calidad, agradecemos su colaboración y participación en la siguiente encuesta, la información será confidencial y se mantendrá absoluta reserva.

Marque con una X cada cuestión si está de acuerdo o en desacuerdo

a) Sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

b) Lugar de residencia:

Latacunga	<input type="checkbox"/>
Otro cantón de Cotopaxi	<input type="checkbox"/>
Otra provincia	<input type="checkbox"/>
Otro país	<input type="checkbox"/>

c) Rango de edad:

15 a 25 años	<input type="checkbox"/>
26 a 35 años	<input type="checkbox"/>
36 a 45 años	<input type="checkbox"/>
46 a 60 años	<input type="checkbox"/>
Más de 60 años	<input type="checkbox"/>

d) Su trabajo es:

Público	
Privado	
Independiente	

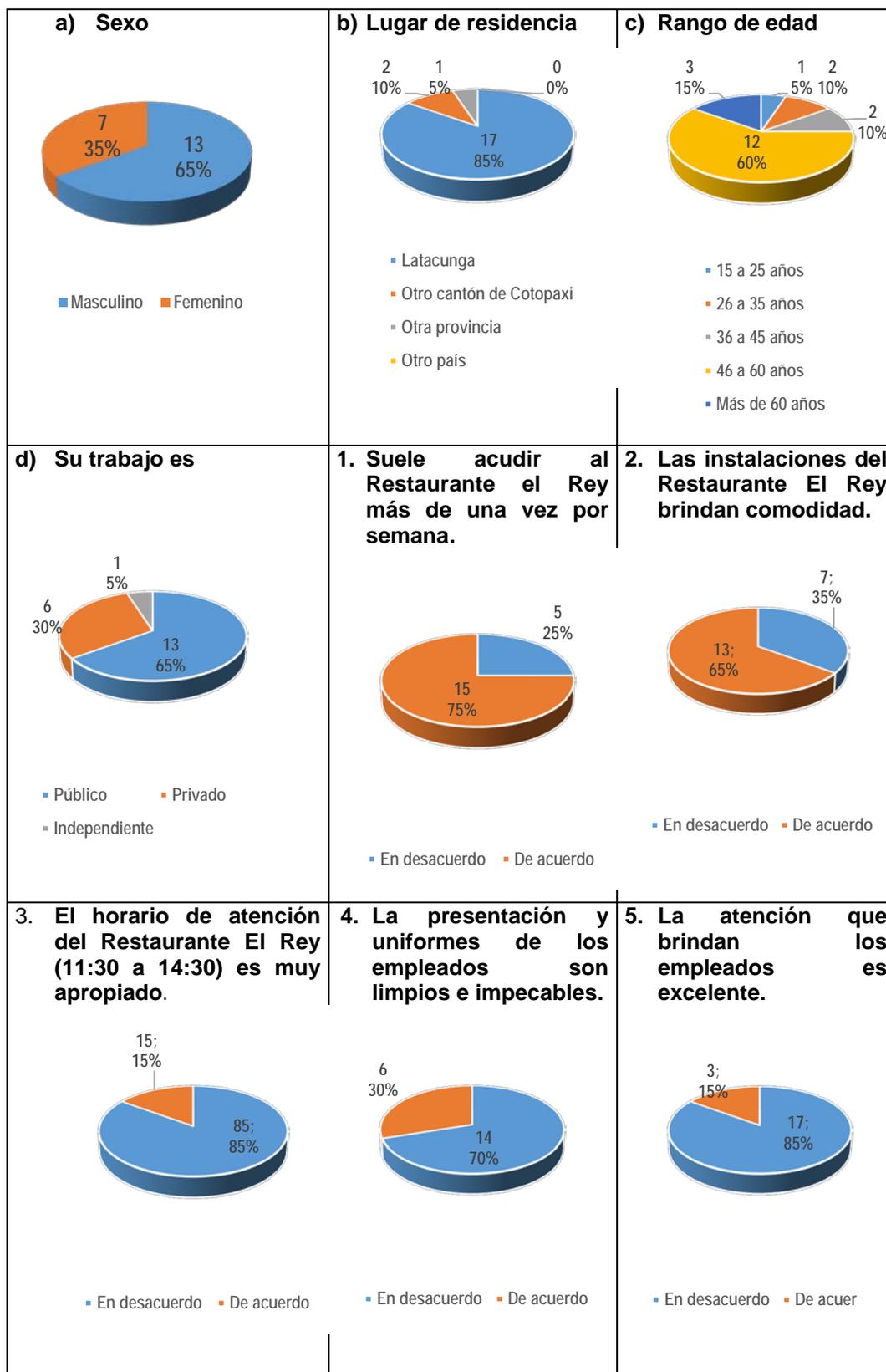
CUESTIONARIO	De acuerdo	En desacuerdo
1. Suele acudir al Restaurante el Rey más de una vez por semana.		
2. Las instalaciones del Restaurante El Rey brindan comodidad.		
3. El horario de atención del Restaurante El Rey (11:30 a 14:30) es muy apropiado.		
4. La presentación y uniformes de los empleados son limpios e impecables.		
5. La atención que brindan los empleados es excelente.		
6. El servicio a la mesa de los pedidos es rápido y eficiente.		
7. En el Restaurante El Rey, los empleados lo tratan con amabilidad.		
8. La calidad de los productos o comidas son de calidad.		
9. Los empleados del Restaurante El Rey brindan un servicio completo y de calidad.		
10. El precio del almuerzo (\$ 3,50) es razonable de acuerdo al menú u ofertas y al servicio.		

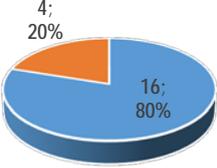
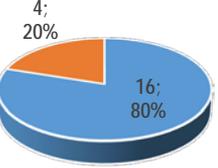
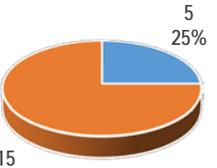
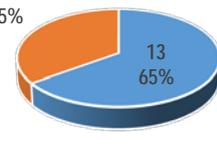
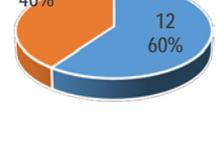
Buzón de sugerencias:

Cualquier sugerencia es bienvenida, si desea hacerlo a continuación:

Santiago Herrera Gutiérrez
INVESTIGADOR

RESULTADOS ENCUESTA A CLIENTE DEL RESTAURANTE EL REY



<p>6. El servicio a la mesa de los pedidos es rápido y eficiente.</p>  <p>4; 20%</p> <p>16; 80%</p> <p>■ En desacuerdo ■ De acuerdo</p>	<p>7. En el Restaurante El Rey, los empleados lo tratan con amabilidad.</p>  <p>4; 20%</p> <p>16; 80%</p> <p>■ En desacuerdo ■ De acuerdo</p>	<p>8. La calidad de los productos o comidas son de calidad.</p>  <p>5 25%</p> <p>15 75%</p> <p>■ En desacuerdo ■ De acuerdo</p>
<p>9. Los empleados del Restaurante El Rey brindan un servicio completo y de calidad.</p>  <p>7 35%</p> <p>13 65%</p> <p>■ En desacuerdo ■ De acuerdo</p>	<p>10. El precio del almuerzo (\$ 3,50) es razonable de acuerdo al menú u ofertas y al servicio.</p>  <p>8 40%</p> <p>12 60%</p> <p>■ En desacuerdo ■ De acuerdo</p>	

Anexo 5

Área de análisis



Imagen 1: Salón – Comedor



Imagen 2: Cocina



Imagen 3: Recepción – Caja



Imagen 4: Lavandería de vajilla



Imagen 5: Administración y Contabilidad

Anexo 6

Proforma Manual de Calidad



CULINARY CHEF'S

PROFORMA MANUAL DE CALIDAD

<p>ESCUELA DE SERVICIOS DE CAPACITACION</p> <p>Av Unidad Nacional y de la Caoba Latacunga-Ecuador 032-804-010</p>	<p>N° Factura: PROFORMA Facturar a: Carlos Herrera Dirección: Latacunga Calle 2 de mayo Hermanas Paez Teléfono: 0996787654 Correo electrónico: c.herrera1970@hotmail.com</p>												
<p>Fecha: 14/6/2018 Pagadero: Valido por 30 días</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Deposito recibido</td><td></td></tr> <tr><td>Subtotal de la factura</td><td style="text-align: right;">\$ 2.225,00</td></tr> <tr><td>I.V.A</td><td style="text-align: right;">\$ 0,12</td></tr> <tr><td>Total de la factura</td><td style="text-align: right;">\$ 2.492,00</td></tr> <tr><td>Importe total debido</td><td style="text-align: right;">\$ 2.492,00</td></tr> <tr><td>Importe Pagado</td><td></td></tr> </table>	Deposito recibido		Subtotal de la factura	\$ 2.225,00	I.V.A	\$ 0,12	Total de la factura	\$ 2.492,00	Importe total debido	\$ 2.492,00	Importe Pagado	
Deposito recibido													
Subtotal de la factura	\$ 2.225,00												
I.V.A	\$ 0,12												
Total de la factura	\$ 2.492,00												
Importe total debido	\$ 2.492,00												
Importe Pagado													

CANTIDAD	DESCRIPCION-PEDIDO	PRECIO	
1	Diseño y elaboración de Manual de Calidad para Restaurante El Rey	\$	2.000,00
10	Edición e impresión de 10 ejemplares	\$	50,00
1	Seminario Taller de inducción al Manual de Calidad (5 hojas)	\$	175,00
	Subtotal	\$	2.225,00
	Impuestos	\$	267,00
	Total	\$	2.492,00

Proforma
Comanda electrónica



Nuevo - 13 vendidos

Tablet Rca Cambio 10.1 Intel Atom Z8350 2gb 32gb Windows 10

U\$S 249⁹⁹

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta crédito.
[Más información](#)

📍 Entrega a acordar con el vendedor
Quito, Pichincha (Quito)
[Más información](#)

Cantidad:

Nuevo - 60 vendidos

Sistema Facturación Restaurantes-bares-cafeterías

U\$S 250

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta crédito.
[Más información](#)

📦 Envío gratis a todo el país
Quito, Pichincha (Quito)
[Más información](#)

Cantidad:

Proforma
Mapa de procesos o Blueprint



PROFORMA MAPA DE PROCESOS O BLUEPRINT

CULINARY CHEF'S

ESCUELA DE SERVICIOS DE CAPACITACION		N° Factura	PROFORMA
Av Unidad Nacional y de la Caoba		Facturar a	Carlos Herrera
Latacunga-Ecuador		Dirección	Latacunga
032-804-010			Calle 2 de mayo
			Hermanas Paez
		Teléfono	0996787654
		Correo electrónico	c.herrera1970@hotmail.com
Fecha: 14/6/2018		Deposito recibido	
Pagadero: Valido por 30 dias		Subtotal de la factura	\$ 500,00
		I.V.A	\$ 0,12
		Total de la factura	\$ 560,00
		Importe total debido	\$ 560,00
		Importe Pagado	

CANTIDAD	DESCRIPCION-PEDIDO	PRECIO
1	Diseño elaboración mapa de procesos área de servicio restaurante	\$ 450,00
1	Poster mapa de procesos	\$ 50,00
	Subtotal	\$ 500,00
	Impuestos	\$ 60,00
	Total	\$ 560,00

**Proforma
Capacitación**



PROFORMA CAPACITACIÓN

CULINARY CHEF'S

ESCUELA DE SERVICIOS DE CAPACITACION		N° Factura	PROFORMA
Av Unidad Nacional y de la Caoba		Facturar a	Carlos Herrera
Latacunga-Ecuador		Dirección	Latacunga
032-804-010			Calle 2 de mayo
			Hermanas Paez
		Teléfono	0996787654
		Correo electrónico	c.herrera1970@hotmail.com
Fecha:	14/6/2018	Deposito recibido	
Pagadero:	Valido por 30 dias	Subtotal de la factura	\$ 1.295,00
		I.V.A	\$ 0,12
		Total de la factura	\$ 1.450,40
		Importe total debido	\$ 1.450,40
		Importe Pagado	

CANTIDAD	DESCRIPCION-PEDIDO	PRECIO
1	Seminario de Relaciones Humanas (5 horas)	\$ 175,00
1	Seminario Taller de Calidad en el Servicio (10 horas)	\$ 350,00
1	Taller de Protocolo de Servicios en Restaurante (10 horas)	\$ 350,00
1	Charla Trabajo en Equipo (2 horas)	\$ 70,00
1	Seminario Taller Atención al Cliente (10 horas)	\$ 350,00
	Subtotal	\$ 1.295,00
	Impuestos	\$ 155,40
	Total	\$ 1.450,40

MUESTRALE AL MUNDO DE DONDE VIENES

**Proforma
Estándares de calidad**



PROFORMA ESTÁNDARES DE CALIDAD

CULINARY CHEF'S

ESCUELA DE SERVICIOS DE CAPACITACION		N° Factura	PROFORMA
Av Unidad Nacional y de la Caoba		Facturar a	Carlos Herrera
Latacunga-Ecuador		Dirección	Latacunga
032-804-010			Calle 2 de mayo
			Hermanas Paez
		Teléfono	0996787654
		Correo electrónico	c.herrera1970@hotmail.com
Fecha:	14/6/2018	Deposito recibido	
Pagadero:	Valido por 30 dias	Subtotal de la factura	\$ 1.675,00
		I.V.A	\$ 0,12
		Total de la factura	\$ 1.876,00
		Importe total debido	\$ 1.876,00
		Importe Pagado	

CANTIDAD	DESCRIPCION-PEDIDO	PRECIO
1	Diseño, elaboración Estadares de Calidad	\$ 1.500,00
1	Seminario de inducción Estadares de Calidad (5 horas)	\$ 175,00
	Subtotal	\$ 1.675,00
	Impuestos	\$ 201,00
	Total	\$ 1.876,00

MUESTRALE AL MUNDO DE DONDE VIENES

Anexo 7

Índice de contenidos del manual de calidad

Preliminares:

- i. Prólogo
- ii. Presentación
- iii. Indicaciones para utilizar el manual
- iv. Importancia del manual
- v. Objetivos del manual

Segmento organizacional:

- a) Historia del Restaurante El Rey
- b) Misión, visión;
- c) Política, objetivos, meta, y estándares de calidad
- d) Orgánico Estructural
- e) Orgánico Funcional
- f) Mapa de proceso de calidad

Segmento cultura general:

1. Calidad total
2. Gestión de la calidad
3. Servicios
4. Servicios de calidad
5. Atención al cliente
6. Atención de calidad

Segmento proceso de calidad

1. Recepción al cliente
 - 1.1. Saludo, bienvenida, ubicación del cliente

- 1.2. Presentación y entrega del menú y sugerencias
- 1.3. Registro de órdenes o pedidos con comanda electrónica
2. Protocolos de servicio a la mesa
 - 2.1. Entrega de pedido al cliente
 - 2.2. Ubicación correcta de vajilla y cubiertos
 - 2.3. Posiciones correctas del mesero
 - 2.4. Retiro de vajilla, cubiertos y limpieza del mobiliario
3. Nuevo sistema de cobranza a la mesa
 - 3.1. Solicita y registra datos del cliente
 - 3.2. Método en efectivo
 - 3.3. Método tarjeta de crédito
4. Despedida y culminación del proceso de calidad
 - 4.1. Entrega factura y/o *voucher*
 - 4.2. Agradece la preferencia e invita a nueva visita.
5. Utilización de uniformes y presentación personal
 - 5.1. Corte de cabello y aseo personal
 - 5.2. Utilización correcta de calzado, pantalón y chaqueta.
 - 5.3. Control de limpieza de uniformes.
6. Estándares de calidad
 - 6.1. Servicio
 - 6.2. Higiene
 - 6.3. Seguridad
 - 6.4. Perfil del puesto
7. Instrumentos de evaluación de la calidad del servicio
 - 7.1. *Checklist* – lista de chequeo
 - 7.2. Encuesta a clientes
 - 7.3. Entrevista personal al empleado
 - 7.4. Autoevaluación

