

**Graciela Estefanía Cisneros Proaño**

**Jessica Alexandra Dávalos Andrade**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA ENFOCADA AL  
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS  
INTERNOS DEL RESTAURANTE “LOS CHARRÚAS”**

Plan del Trabajo de Conclusión de Curso (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención de grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios especialización mayor en Negocios Internacionales, especialización menor en Marketing y Ventas.

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

**QUITO, 2013**

DÁVALOS, Jessica A.; CISNEROS, Estefanía G., Gestión administrativa enfocada al mejoramiento continuo de los procesos internos del restaurante “Los Charrúas”. Quito: UPACIFICO, 2013,205p. Luisa Ávila Bolívar (Trabajo de Conclusión de Carrera- TTC presentado a La Facultad de Negocios y Economía de La Universidad Del Pacifico).

Resumen: Efectuar la asesoría en base a un plan de mejoramiento continuo ha consistido en realizar una planificación de correctivos a los procesos internos del restaurante “Los Charrúas” los cuales se ha implantado, verificado y evaluado con fin de que la gestión de mejora se vea reflejada a nivel administrativo y en la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Se identificaron problemáticas que afectaban al trabajo interno desarrollado en el restaurante, una vez realizados los cambios estratégicos se logra que todos los integrantes de la empresa cumplan su labor de manera eficiente, ordenada, con metas fijas, normativas y políticas que ayudan a un mejor desempeño del negocio brindando un valor agregado a sus clientes . Inicialmente el restaurante mantenía un ambiente laboral conflictivo debido a la falta de compromiso de los líderes en la organización y por ende de sus colaboradores. Con una adecuada reingeniería administrativa y de procesos, Parrilladas “Los Charrúas” podrá ser más que competitiva en el mercado alimenticio de la ciudad de Ambato cumpliendo con las exigencias de quienes integran la empresa y especialmente del consumidor final.

Palabras claves: Plan de mejoramiento continuo, procesos internos, planificación, gestión administrativa.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

**Nosotras, Jessica Dávalos Andrade, Estefanía Cisneros Proaño declaramos ser las autoras exclusivas del presente trabajo de conclusión de carrera.**

**Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de nuestra responsabilidad.**

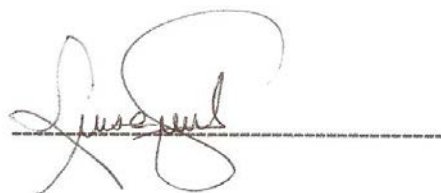
**Por medio del presente documento cedemos nuestros derechos de autor a La Universidad del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título “Gestión administrativa enfocada al mejoramiento continuo de los procesos internos del restaurante Los Charrúas” con fines académicos y/o de investigación.**



**Quito, 2013**

## **CERTIFICACIÓN**

**Yo, Luisa Ávila Bolívar docente de la Facultad de Negocios y Economía de La Universidad Del Pacífico como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que las señoritas Jessica Dávalos y Estefanía Cisneros, egresadas de ésta institución, son autoras exclusivas del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luisa Ávila Bolívar', is written over a horizontal dashed line.

**Quito, 2013**

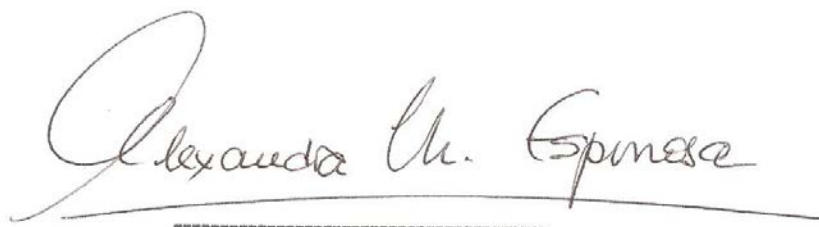
## **DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD**

**Al presentar este trabajo de conclusión de carrera como uno de los requisitos previos para la obtención de grado de Ingeniería Comercial de La Universidad Del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la Universidad para que haga uso de este trabajo de conclusión de carrera un documento disponible para su lectura.**

**Estamos de acuerdo en que se realice cualquier copia de este trabajo de conclusión de carrera dentro de las regulaciones de la universidad según como dictamina la LO.E.S. 2010 Art.144.**

**Cuatro copias digitales, de este trabajo de conclusión de carrera quedan en custodia de La Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.**

**Para constancia de este compromiso suscribe,**

A handwritten signature in black ink, reading "Alexandra Ch. Espinosa". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line that serves as a separator between the signature and the printed name below.

**Decanatura**

**Quito, 2013**

## **INTRODUCCION**

La presente asesoría está dirigida a la gestión administrativa enfocada al mejoramiento continuo integral de procesos internos del restaurante Parrilladas “Los Charrúas”.

Es de gran relevancia conocer la situación actual del restaurante e identificar las estrategias que permitan proyectar a mediano y largo plazo. Adicionalmente los resultados de esta asesoría permitirán reconocer la posición competitiva actual de Parrilladas “Los Charrúas” dentro del creciente mercado de servicios alimenticios de la ciudad de Ambato así como definir una ruta para el mejoramiento continuo tanto administrativo como de servicios y procesos.

Inicialmente se definen los procesos existentes, tanto en recursos humanos, servicio, administrativos, normas y políticas vigentes en Parrilladas “Los Charrúas” para determinar la brecha entre los procesos actuales y las mejoras.

Se presenta una propuesta a los empresarios de Parrilladas “Los Charrúas” para ser llevada a cabo mediante la aplicación de estrategias de cambio requiriendo de un compromiso real para realizar la gestión de mejoramiento de procesos internos de Parrilladas “Los Charrúas”.

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>6</b>
<b>LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>6</b>
I.A Fundamentos teóricos.....	6
I.A.1 Momentos de verdad .....	11
I.A.2 Empoderamiento .....	11
I.A.3 Servucción .....	13
I.B Objetivos del estudio .....	14
I.B.1. Objetivo General.....	14
I.B.2. Objetivos Específicos .....	14
I.C. Justificación del objetivo .....	15
I.D METODOLOGÍA .....	15
I.D.1 Tipos de investigación.....	16
I.D.2 Pasos del proceso de investigación .....	17
I.D.2.a Identificar la información requerida .....	17
I.D.2.b Determinar el diseño de la investigación y la fuente de datos .....	17
I.D.3 Fuentes de datos .....	17
I.D.3.a Datos primarios.....	18
I.D.3.b Datos secundarios.....	18
I.D.4 Desarrollo de procedimiento sobre la recolección de datos .....	19
I.D.5 Población y muestra .....	19
I.D.6 Operación de las variables.....	19
I.D.7 Evaluación del entorno.....	20
I.D.8 Información y frecuencias requeridas .....	20
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>21</b>

**DIAGNÓSTICO ..... 21**

II.A. Diagnóstico Situacional ..... 21

II.A.1 ANÁLISIS EXTERNO:..... 25

II.A.1.a Cultura y sociedad Ambateña: ..... 25

II.A.1.b Políticas legales externas: ..... 26

II.A.1.c Situación Política - Económica del país:..... 27

II.A.1.d Situación Económica de la ciudad de Ambato: ..... 30

II.A.1.e Factores Tecnológicos:..... 31

II.A.1.f Demografía: ..... 32

II.B ENTORNO ESPECÍFICO: ..... 34

II.B.1. Ingreso nuevos competidores:..... 34

II.B.2. Ingreso productos sustitutos:..... 34

II.B.3. Poder de negociación - proveedores: ..... 35

II.B.4. Poder de negociación - compradores ..... 36

II.B.5. Rivalidad - competidores: ..... 37

II.C. ANÁLISIS INTERNO ..... 37

II.C.1. Entorno propio de la empresa..... 38

II.C.2. Entorno próximo a la empresa ..... 38

II.C.3. Análisis FODA y líneas de estrategia ..... 38

**CAPITULO III ..... 43**

**MARCO METODOLÓGICO ..... 43**

III. A Conceptos de mejoramiento continuo ..... 43

III.A.1 Concepto de procesos ..... 44

III.A.2 Importancia del mejoramiento continuo en procesos ..... 44

III.A.3 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo en procesos ..... 44

III.A.3.a Ventajas..... 44

III.A.3.b Desventajas ..... 45

III.A.4 Modelo sistemático del mejoramiento continuo en procesos ..... 45



III.B Modelo SAMME .....	46
III.C Pasos para el mejoramiento continuo del restaurante “Los CHARRÚAS” .....	47
III.C.1 PRIMERA FASE: SELECCIÓN .....	47
III.C.2 SEGUNDA FASE: ANÁLISIS .....	56
III.C.3 TERCERA FASE: MEDIR.....	68
III.C.3.1.Matriz de Áreas de problemas .....	68
III.C.4 CUARTA FASE: MEJORAR.....	73
III.C.4.1 Desarrollo y mejora de procesos en Parrilladas “Los Charrúas” .....	75
III.C.5 QUINTA FASE: EVALUACIÓN .....	96
II.C.6 Consecución de actividades .....	118
III.C.7 Desarrollo del plan de mejoramiento .....	119
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>120</b>
<b>ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>120</b>
IV. A Presupuestos .....	120
IV.A.1 Activos Fijos.....	120
IV.A.2 Activos intangibles .....	121
IV.A.3 Depreciaciones y amortizaciones .....	122
IV.A.4 Capital de trabajo.....	123
IV.A.5 Presupuesto de Ingresos .....	123
IV.A.6 Presupuesto de Egresos .....	125
IV.A.6.1 Costos de ventas .....	125
IV.A.6.2 Salarios operaciones .....	126
IV.A.6.3 Gastos .....	126
IV.A.6.3.a Gastos Administrativos.....	127
IV.A.6.3.b Gasto de Ventas.....	127
IV.A.7 Estructura de Financiamiento.....	128
IV.A.7.1 Tabla de amortización del crédito .....	129
IV.A.8 Estados Financieros Proforma.....	131
IV.A.8.1Estado de Pérdidas y Ganancias .....	131

IV.A.8.2 Flujo de Caja.....	132
IV.A.9 Criterios de Evaluación .....	133
IV.A.9.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN) .....	133
IV.A.9.3 Período de recuperación .....	135
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>136</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>136</b>
CONCLUSIONES .....	136
RECOMENDACIÓN .....	137
BIBLIOGRAFÍA .....	139
ANEXOS .....	141

## **CAPITULO I**

### **LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN**

#### **I.A Fundamentos teóricos**

La continua competencia en el mercado interno dentro de Ambato, obligó a Parrilladas “Los Charrúas” a enfocarse en el mejoramiento de calidad y reducción de costos para continuar como una empresa competitiva. Un trabajo continuo dentro de esta empresa, propone métodos de calidad que constituyen las actividades centrales.

Los beneficios de una mejora continua en procesos administrativos han sido implementados por los grandes restaurantes, tomando en cuenta que la implementación de estos procesos puede dar como resultados un creciente interés por los métodos de calidad y también conducen a un cambio gradual en el enfoque de varias empresas sobretodo la pequeña y mediana industria.

Un aspecto importante en la implementación de la mejora continua en procesos administrativos es el poder identificar, aprender y cambiar actitudes.

El “aprendizaje de calidad”, es necesario para un cambio permanente que permita trabajar adecuadamente en la adquisición de calidad, incluyendo conocimiento e ideologías.” (Schroeder, 1994)

La mejora continua es un proceso planificado, organizado y sistemático de cambios incrementales en las prácticas existentes en toda empresa con el propósito de mejorar el performance, es un sistema de gestión total de la calidad, sin embargo en la práctica se encuentran algunas barreras importantes que dificultan la obtención de resultados.

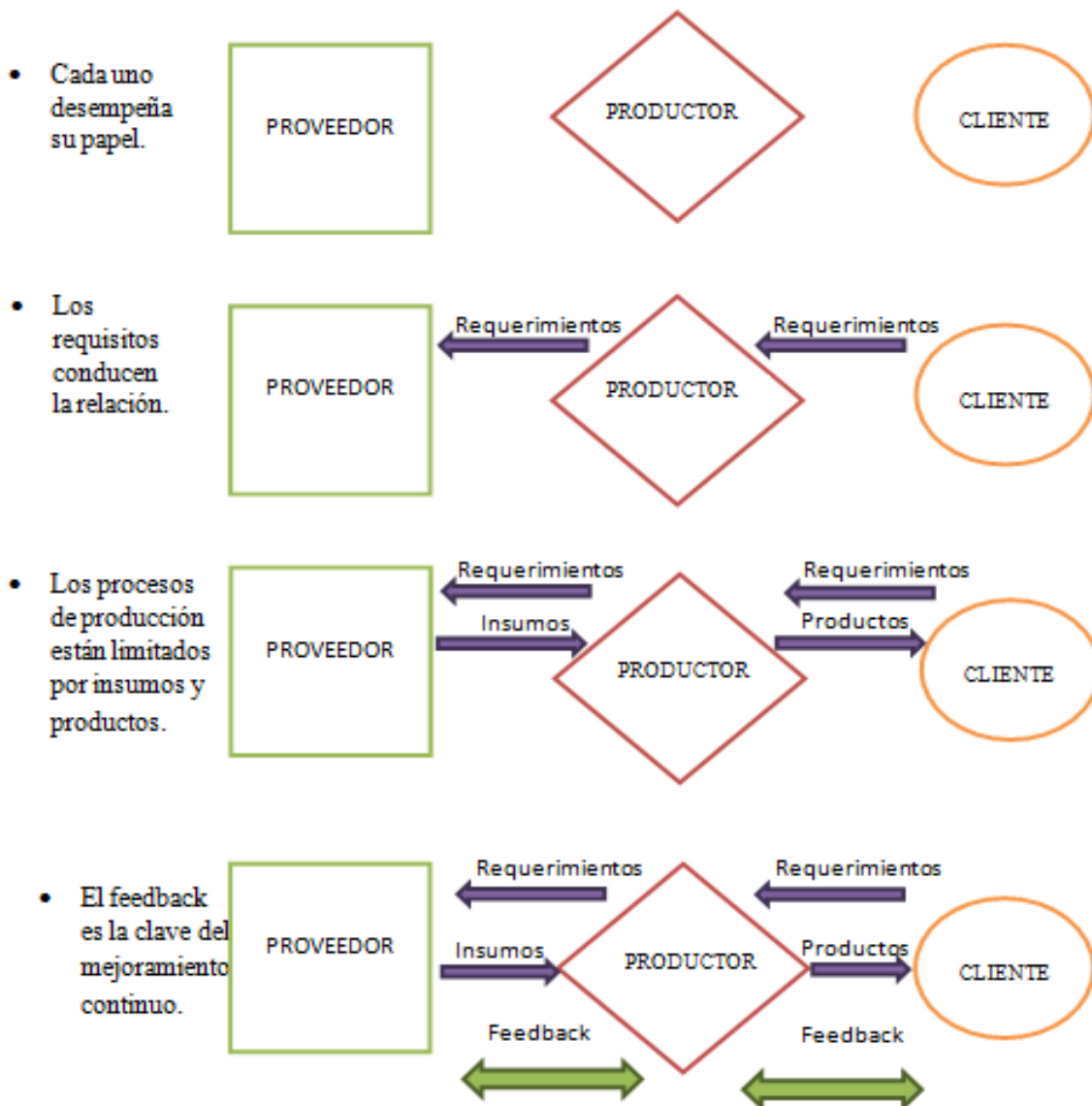
Parrilladas “Los Charrúas” con el deseo de mejorar sus actuales procesos en el giro del negocio y obtener resultados más exitosos ha decidido tomar las medidas necesarias para lograr sus objetivos de mejoramiento.

Los procesos son una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto, o un producto en un servicio para obtener los resultados.

El insumo y resultado consiste en la información, los materiales y los recursos necesarios para crear productos o servicios, siendo el punto inicial del proceso de producción; mientras que el resultado consiste en el producto, información o servicio que se brinda a otra persona o grupo de trabajo.

Es importante que se conozca la interpretación de los procesos en cadena, dentro de esta tenemos proveedor - productor – cliente que son el corazón de toda relación de procesos, cada eslabón en la cadena esta interrelacionado y es interdependiente.

Figura 1. Procesos con valor agregado



Fuente: Chang, Richard Y. "Mejora Continua de Procesos" (1996)

El proveedor es la parte que suministra el insumo de acuerdo con los requerimientos del productor y sus necesidades.

El productor es el responsable de la operación, también se lo conoce como dueño del proceso. El productor es cualquier persona, grupo de trabajo o departamento que

asegure una operación de proceso fluida y eficaz. El productor entrega el producto conforme a los requerimientos de los clientes del proceso.

El cliente es cualquier persona, grupo de trabajo o departamento que recibe el producto y determina sus requerimientos, siempre tenemos que tomar en cuenta que hay dos clases de clientes:

**Cliente interno:** Es la persona, grupo de trabajo o departamento que trabaja para la misma organización que el productor.

**Cliente externo:** Es la persona, grupo de trabajo o departamento que no trabaja en la misma organización que el productor.

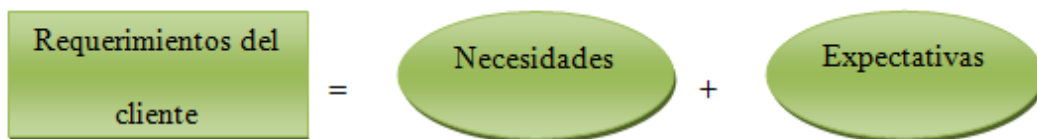
Se propone los siguientes enfoques sobre los requerimientos del proceso:

Los requisitos incentivan la relación Proveedor - Productor - Cliente.

Todos los requerimientos están orientados por el cliente.

El proveedor debe cumplir con los requerimientos del productor, de modo que este pueda satisfacer a su vez los requerimientos de su cliente.

Figura 2. Proceso de Satisfacción al cliente.



**Fuente:** Chang, Richard Y. "Mejora Continua de Procesos" (1996)

El feedback continuo es vital dado que cada proceso está orientado a los clientes, es importante comunicarse con ellos para saber si se está satisfaciendo los requerimientos expresados o si éstos han cambiado, este dialogo de feedback debe ser continuo para poder juzgar su éxito mediante la mejora en la satisfacción del cliente.

No se debe esperar a que el feedback venga hacia nosotros, tenemos que empezar a buscarlo activamente, solicitándolo a los clientes mediante la formulación de preguntas, reuniendo datos y haciendo encuestas. No se puede determinar o actualizar los requerimientos del proceso sin evaluar la calidad y la eficacia del producto.

No se debe imaginar que se conocen las necesidades y expectativas de los clientes. Ya que esos requerimientos pueden cambiar regularmente, el feedback es el componente principal de esta evaluación. Antes de iniciar un nuevo proceso o cambiar uno existente, se debe obtener el feedback de los clientes. Si no se lo consigue, es posible que se pierda mucho tiempo, energía y dinero realizando cambios innecesarios.

El proceso de mejora continua será la clave del éxito en parrilladas “Los Charrúas”, ya que es una herramienta práctica y poderosa que va a ayudar a promover y mantener la calidad en el lugar de trabajo. Si la meta es llegar a lograr la satisfacción total del cliente, tanto interno como externo, el proceso de mejora continua debe convertirse en un asunto de todos los días.

### **I.A.1 Momentos de verdad**

Dicho término fue introducido en la bibliografía empresarial por Norman (1984). Son los instantes en el cual el vendedor tiene la oportunidad para interactuar con el cliente demostrando la calidad de servicio, dando un valor agregado que es percibido por el mismo. Existen varios momentos de verdad que se pueden generar en cualquier aspecto de la organización de los cuales depende la satisfacción del cliente. Por ello, es importante crear en la empresa una cultura organizacional orientada hacia el usuario.

Para un análisis del servicio al cliente se puede aplicar la identificación de los momentos de verdad en la empresa, estos se clasifican en dos clases.

**Momentos de verdad activos:** El cliente entra en contacto directamente con los colaboradores de la organización y su manera de operar, siendo esta una situación en la cual se puede actuar o intervenir para que ese momento sea exitoso.

**Momentos de verdad pasivos:** El cliente se relaciona con la empresa a través de medios físicos y/o tecnológicos los cuales forman parte del ambiente en donde se desarrolla la interacción del cliente con la organización.

### **I.A.2 Empoderamiento**

El significado de empoderar es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados. En inglés "empowerment", es una herramienta de calidad total con un modelo de mejora continua para fortalecer procesos que llevan a la empresa a su desarrollo. La filosofía del empowerment puede generar beneficios como el uso de talentos ocultos en los individuos. En una organización el concepto se dirige a la gestión del rendimiento,



grupos de trabajo auto-dirigidos y gestión de competencias. Esto puede producirse de manera individual, grupal, organizacional y comunitaria.

Para crear una empresa con empowerment, se debe generar un sentido de posesión y responsabilidad en los colaboradores con atributos como: poder para la toma de decisiones, reto, diversidad, la posibilidad de superación y trabajo en equipo que conllevan a generar liderazgo.

Como ejemplo podemos suponer que 5 personas de una organización han detectado un problema que está causando quejas en los clientes ya que suponiendo que se trata de un restaurante, el cliente está insatisfecho con los errores en órdenes de menú y servicio lento. Estas 5 personas deciden unir esfuerzos y encontrar una solución para el problema, suponiendo que se organizan prestando mayor atención a sus procesos internos realizando un trabajo en equipo y por otro lado generando un comprobante para las órdenes de menú. Dicha gestión eliminaría los inconvenientes.

En este ejemplo presentado, demostramos por medio de la motivación de los individuos se genera la unión y el trabajo grupal solucionando un problema identificado. Esto sería considerado como empowerment ya que esto implica una participación voluntaria y de influencia social.

### **Beneficios del Empowerment**

- Desarrollo de personas
- Optimización de tiempo y planeación de trabajo
- Solución de problemas
- Trabajo en equipo

### **I.A.3 Servucción**

El concepto de servucción puede definirse como servicios más producción. La servucción es un modelo similar al de gestión de servicios, comprende en la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente – empresa los cuales son necesarios para la prestación de un servicio de calidad.

Según Eiglier y Langeard (1987): el esquema de la producción de servicios es similar al del sector de producción de bienes. En el sistema de servucción el usuario está implicado en la fabricación del servicio en el cual necesitan:

**Cliente:** La presencia del consumidor es indispensable para el desarrollo del servicio.

**Soporte Físico:** Elemento material para la producción del servicio, hay dos clases de soportes físicos:

- Instrumentos necesarios para el desarrollo del servicio: Objetos, muebles o máquinas que se requieren.
- Entorno material: El lugar, decoración y los elementos incluidos para general el ambiente en donde se presta el servicio.

**Personal de contacto:** Personas empleadas por la empresa que brinda el servicio.

**El servicio:** Es el objeto del sistema y su resultado, puede definirse como el efecto de la interacción de los tres elementos antes mencionados.

En un sistema de servucción la calidad debe evaluarse en referencia al servicio, sus procesos y a los elementos de la servucción.

## **I.B Objetivos del estudio**

### **I.B.1. Objetivo General**

Ejecutar una asesoría a la gestión administrativa enfocada al mejoramiento continuo de los procesos internos del restaurante “Los Charrúas”.

### **I.B.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis que permita identificar las áreas críticas que precisan de gestión administrativa y mejoramiento continuo integral y diagnosticar la situación actual interna de Parrilladas “Los Charrúas”.
- Realizar un análisis exhaustivo e investigar la situación actual de los stakeholders que maneja Parrilladas “Los Charrúas”.
- Identificar problemáticas que afectan a la atención al cliente e implementar soluciones.
- Diseñar una propuesta para mejorar el desempeño de todo el personal administrativo y sus colaboradores.
- Presentar una estrategia de factibilidad de mejora continua integral a corto, mediano y largo plazo.
- Orientar la cultura de todos los integrantes de Parrilladas “Los Charrúas” para optimizar el nivel de servicio prestado a los usuarios.

## **I.C. Justificación del objetivo**

La iniciativa de desarrollar una asesoría en gestión administrativa enfocada al mejoramiento continuo integral en procesos internos a Parrilladas “Los Charrúas” surgió por parte del propietario de la empresa ya que llegó a identificar que con el paso de los años la competencia crece y se esfuerza más por ser mejor y por consiguiente precisó la idea y la necesidad de diferenciarse, buscando un valor agregado con el fin de alcanzar mayor rentabilidad, fidelizar clientes y de tener mayores estándares de calidad y servicio.

La mayoría de restaurantes no toman en cuenta la gestión del mejoramiento continuo y se vuelven monótonos con sus procesos internos y externos los cuales a la final se ven reflejados a nivel administrativo y en la satisfacción del cliente.

## **I.D METODOLOGÍA**

En la presente asesoría se aplicará la herramienta de investigación PMC (Proceso de mejoramiento continuo) con el fin de lograr importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Con éste método se analizan detalladamente los procesos y se descubre la manera de mejorarlos.

Es importante tomar en cuenta tanto la percepción de los clientes con respecto al servicio y al producto final como la percepción del área administrativa y sus colaboradores ya que todos se relacionan para que se lleve a cabo un proceso.

Dicho método ayudará a identificar los datos relevantes, los antecedentes y la situación actual de Parrilladas “Los Charrúas” con el propósito de complementar la información proporcionada actualmente por Parrilladas “Los Charrúas” junto con la

información obtenida mediante la presente asesoría para así desarrollar e implementar las respectivas mejoras.

## **I.D.1 Tipos de investigación**

### **Investigaciones Bibliográficas**

Con fin de obtener información actualizada, se usarán fuentes bibliográficas como lo son libros, revistas, internet, entre otros. Dichas fuentes permiten conocer, comparar y complementar los diferentes enfoques y criterios acerca del plan de mejoramiento continuo en procesos administrativos.

### **Encuestas a Clientes**

Debido a que la empresa no cuenta con ningún tipo de información relacionada con quejas, rapidez del servicio en general y/o sugerencias, se formularán preguntas para los clientes activos de Parrilladas “Los Charrúas” con fin reunir datos mediante estas encuestas.

### **Encuestas a Colaboradores**

Los colaboradores son parte esencial para brindar un buen servicio acompañado de un producto final, por esta razón es importante que el ambiente laboral esté en armonía al igual que su vida personal ya que si se encuentran inconformidades, esto será reflejado en sus actitudes y aptitudes dentro de su lugar de trabajo

Se realizarán encuestas a todos los colaboradores, de esta manera se podrá evaluar su situación laboral.

Considerando la factibilidad del proyecto, se formularán propuestas como programas de capacitación, estrategias y políticas que ayudarán para el desarrollo del proyecto de mejora continua para Parrilladas “Los Charrúas”.

## **I.D.2 Pasos del proceso de investigación**

### **I.D.2.a Identificar la información requerida**

Es importante identificar y conocer en donde se encuentra la información básica y necesaria para proceder a la utilización de la misma y así generar las bases para una correcta asesoría.

### **I.D.2.b Determinar el diseño de la investigación y la fuente de datos**

El diseño de la investigación es de carácter descriptivo, debido a que depende en gran parte del estudio que se les formulará a los encuestados y de la disponibilidad de los datos secundarios. Para esta investigación descriptiva se hará uso de un diseño de investigación de mercados, a este se lo denomina (diseño de investigación de encuesta) el cual funciona tomando una muestra de la población en un determinado periodo de tiempo.

## **I.D.3 Fuentes de datos**

Datos primarios

Datos secundarios

### **I.D.3.a Datos primarios**

Los datos primarios en este caso serán los encuestados debido a que son una importante fuente de información para obtener datos, hay dos métodos esenciales: La comunicación y la observación.

La comunicación requiere que el encuestado suministre activamente los datos por medio de respuestas verbales, mientras que la observación requiere el registro de comportamiento pasivo del encuestado. La fuente más común y la cual aplicaremos es la comunicación con los encuestados, la cual se realiza por medio de la formulación de preguntas. El diseño de la investigación puede extenderse desde la formulación de preguntas a unos pocos clientes frecuentes que sería la información cualitativa.

El método de recolección de datos será obtenido de los encuestados a través de cuestionarios realizados en el momento del consumo.

### **I.D.3.b Datos secundarios**

Los datos secundarios a usarse serán los manuales que existen en la organización, cuya información dará la oportunidad de comparar los conocimientos reales del personal con los teóricos que exige la calidad en el servicio para alcanzar el estándar que se requiere por unidad.

Es muy importante mencionar detalladamente las funciones de todas las personas que conforman Parrilladas “Los Charrúas” para facilitar así su utilización y comparar los conocimientos con los que se cuenta hasta ahora y sobretodo la correcta transmisión de la información.

#### **I.D.4 Desarrollo de procedimiento sobre la recolección de datos**

Una vez que ha sido identificada la necesidad de la información y los objetivos, el siguiente paso es diseñar la recolección de datos. Una de las técnicas es estructurado - directo, es la técnica más común de recolección de datos, ésta se aplicará en la asesoría ya que requiere de la elaboración de encuestas, en las cuales exige que se formulen las mismas preguntas para todos los encuestados y con la misma secuencia. Esta normalización permite controlar el sesgo en las respuestas, con esto aseguraremos que los encuestados respondan exactamente a la misma pregunta. Las preguntas pueden requerir la selección de una alternativa predeterminada de respuestas. Esta técnica tiene como ventaja la simplicidad y la facilidad para analizar, interpretar y procesar los datos.

#### **I.D.5 Población y muestra**

La población investigada para esta asesoría será un grupo de 80 personas considerados clientes frecuentes de Parrilladas “Los Charrúas”, por otro lado un grupo de 22 colaboradores entre personas a tiempo completo y medio tiempo, repitiendo este proceso por tres meses consecutivos para poder ver las mejoras.

#### **I.D.6 Operación de las variables**

Es el proceso de llevar una variable de un nivel abstracto a un plano operacional, este proceso se inicia con la desagregación de las variables principales llamadas dimensiones. Estas dimensiones se traducen a indicadores para permitir la observación directa, los mismos que constan en las preguntas de los instrumentos aplicados.



### **I.D.7 Evaluación del entorno**

Es aconsejable hacer dos tipos de procedimientos para la evaluación del entorno de los procesos internos y externos de Parrilladas “Los Charrúas”: defensivo y ofensivo, el primero es importante, por medio de este la empresa estará atenta a posibles cambios que se pueden suscitar en la situación económica o política del país, ya que esto puede afectar a la empresa, por otro lado debe estar alerta a los movimientos de la industria en la cual que se desenvuelve, tomando en cuenta la competencia directa, de esta manera se podrán realizar ajustes al plan y prever aquellas situaciones.

El monitoreo ofensivo también es importante porque así se puede detectar oportunidades y visualizar las tendencias y proyectar de mejor manera hacia el mediano y largo plazo, esto se puede lograr por medio de estudios de sector interno y externo, efectuar benchmarks e investigaciones de mercado.

### **I.D.8 Información y frecuencias requeridas**

El plan tiene que ser llevado con vista a cumplir los objetivos trazados para ellos con un cronograma detallado de actividades en el cual se defina tiempos y responsabilidades. Particularmente para que se lleve a cabo de forma efectiva los planes, habrán evaluaciones sobre los progresos del plan de mejoramiento continuo en los procesos y como van contribuyendo a los objetivos específicos y generales de Parrilladas “Los Charrúas”.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **II.A. Diagnóstico Situacional**

Actualmente el Ecuador entra al mundo de la globalización, donde las empresas pequeñas, medianas y grandes se esfuerzan por ser competitivas en sus mercados, maximizando sus recursos y adoptando nuevos métodos para el mejoramiento continuo en diversas áreas con el objetivo de alcanzar mayores estándares de calidad y rentabilidad.

El continuo crecimiento del mercado de restaurantes en la ciudad de Ambato crea un ambiente competitivo, el cual obliga a estudiar las falencias de la empresa Parrilladas “Los Charrúas” tomando en cuenta lo siguiente:

- La falta de planificación permanente en Parrilladas “Los Charrúas” no permite el desarrollo gradual de la empresa.
- La situación política económica actual, no brinda el apoyo necesario para el sector de la mediana empresa por el incremento de leyes e impuestos afectando la evolución de la misma.
- El mal manejo de inventarios internos, la falta de información relevante y oportuna del personal administrativo y sus colaboradores, lleva a que la Parrillada acumule insumos, producto terminado, o productos de reventa en una cantidad y proporción superior a la necesaria.

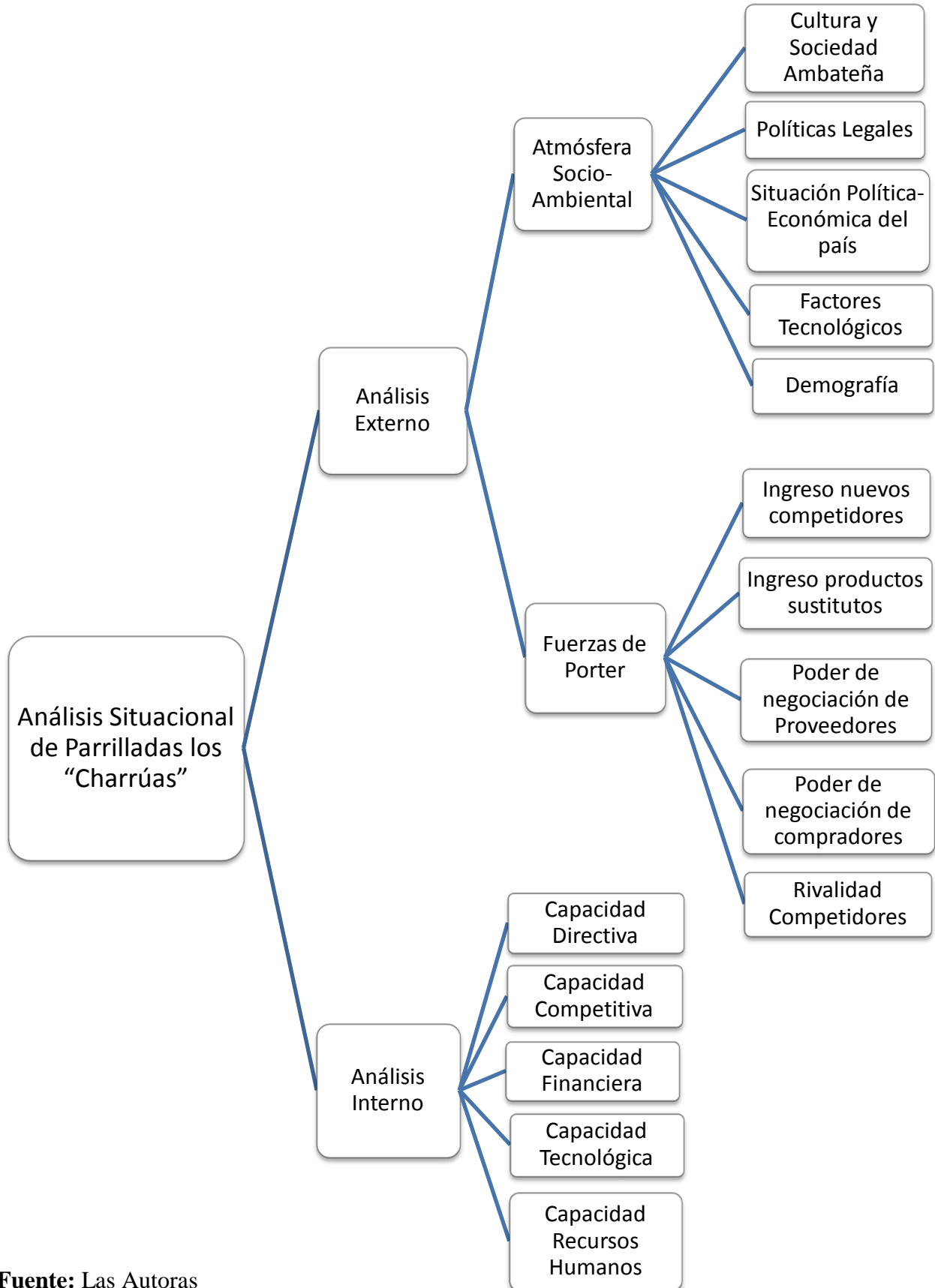
- El área de Cocina carece de métodos técnicos, administrativos y recursos para simplificar el trabajo.
- Existen falencias en el reglamento interno administrativo afectando a la práctica del mismo.
- La selección inadecuada de personal, para el desarrollo de las diversas tareas que se realizan en Parrilladas “Los Charrúas” acarrea pérdidas por fraudes, pérdida de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividad, lo cual genera problemas internos entre el personal por motivos disciplinarios.
- Las falencias en el sistema de recursos humanos de Parrilladas “Los Charrúas” a causa de la ausencia de dirección, capacitación, planificación adecuada, motivación, salarios, premios y castigos, ha generado la disminución del interés del personal causando efectos negativos en la empresa.
- La ausencia de políticas internas de mejora continua en los procesos de funcionamiento e innovación, genera una perspectiva a futuro de una potencial pérdida de posicionamiento por la falta de tecnología o estrategias empresariales. Debido a la globalización se ven expuestos a la competencia con empresas de otras nacionalidades, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia.
- La resistencia al cambio dentro de Parrilladas “Los Charrúas” es fuerte, debido a la mentalidad conservadora del personal, directivos y sobre todo del propietario.

Es por ello que mediante un análisis situacional, será posible determinar el estado actual de cómo se encuentra una empresa, así como también se puede reconocer y esclarecer los problemas que la afectan, los recursos con los que cuenta y las potencialidades propias de la misma.

Con este análisis se podrá descubrir los problemas que afectan a Parrilladas “Los Charrúas”, es importante hacer la identificación, descripción y evaluación de la situación real del restaurante y el proceso que éste mantiene, de igual manera se tendrá conocimiento del entorno general y específico, esto determinará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa puede presentar.

Este diagnóstico incluye una exploración interna y externa de la empresa identificando la relación que existe entre Parrilladas “Los Charrúas” con sus clientes, proveedores y competidores para aclarar las variables que influenciarán en los objetivos de la empresa. En función de los resultados se realizará una implementación de procesos de mejora continua.

Figura 3. Análisis situacional de Parrilladas los “Charrúas”.



Fuente: Las Autoras

## **II.A.1 ANÁLISIS EXTERNO:**

En este estudio se analizan los factores externos que influyen en la empresa, aquellos que condicionan su funcionamiento y operación, tanto en sus aspectos positivos como negativos.

### **II.A.1.a Cultura y sociedad Ambateña:**

La ciudad de Ambato está ubicada en el centro del Ecuador, heredera de un gran legado de tradiciones y costumbres que enriquecen y llenan de dicha a sus habitantes. El transcurrir del tiempo ha marcado sin duda el paso de muchas tradiciones y costumbres con las que el ambateño se ha acostumbrado a vivir, pero también ha marcado cómo éstas se han perdido o adaptado a la modernidad por distintas razones.

Los ambateños son considerados tradicionalistas, lo cual ha influido en la mente de cada uno de los ciudadanos vecinos y en su posicionamiento frente al constante cambio y modernización de la sociedad ambateña.

Un ambateño no tiene prejuicios raciales o de estatus social, puede tratar a toda la gente con el mismo respeto, puesto que Ambato nunca tuvo una clase aristocrática dominante. Desde el terremoto de 1949 la gente de esta zona se volvió muy colaboradora, dispuesta a apoyar la producción y servicios propios de la zona, abierta a aprender lo nuevo, siempre y cuando se sienta identificada. Un claro ejemplo es que por lo general una persona ambateña busca los servicios de otra que tenga cierta tradición en la ciudad, es decir, identificándose con el lugar. Cuando el ambateño no se siente identificado con un lugar o producto prefiere esperar o busca algo similar pero con tradición.

El ambateño es fuerte, aguerrido, orgulloso, luchador y gran amante de su tierra, lo cual ha sido demostrado más de una vez, desde el terremoto de 1949 hasta posesionarse como la ciudad más comercial del Ecuador.

La mayoría de restaurantes ubicados en la ciudad de Ambato son de propiedad de ambateños, muchos de ellos mantienen una trayectoria de años en el medio gastronómico, por lo que su clientela es fija y en la mayoría de los casos la gente en general busca los restaurantes de ambateños con años de trayectoria en la ciudad.

#### **II.A.1.b Políticas legales externas:**

Parrilladas “Los Charrúas” se constituyó como una sociedad de hecho, es un restaurante de tipo familiar y algunos de sus miembros colaboran en varias áreas, en la preparación del producto y en la atención del negocio.

Permisos para la actividad del negocio:

“Los Charrúas” es un establecimiento de servicios alimenticios, para poder operar requirió de lo siguiente:

#### **RUC**

- Registro actividad turística
- Licencia anual municipal de funcionamiento (permiso sanitario, control de calidad, permiso cuerpo de bomberos, licencia anual de turismo, inspección de establecimientos turísticos, certificados de salud, certificado uso de suelo, permiso y carnets por cada empleado del ministerio de salud.
- Permiso sanitario.

- Certificados de salud empleados
- Patente Municipal
- Permiso de Bomberos
- Derechos de autores y compositores
- Derechos productores de fonogramas
- Certificado ambiental

### **II.A.1.c Situación Política - Económica del país:**

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por implementar una política expansiva del gasto público desde el 2007, esta política ha generado crecimiento económico (salvo en el 2009) y recuperación del ingreso per cápita, no ha sido efectiva para disminuir los niveles de desempleo que se han mantenido entre el 7% y el 8%, más bien empujó a la demanda interna de tal forma, que se incrementó el consumo de productos importados, lo cual afecta a la balanza comercial y a la cuenta corriente que cada año son más negativas.

El aumento de la demanda interna por encima de la producción interna, junto al alto valor de los productos agrícolas y materias primas en el mundo, también inciden en que el nivel de precios observado en la economía ecuatoriana sea ligeramente alto al ubicarse en 5,14% hasta noviembre 2012 y para 2013 se espera alcance 6,04%.

Para 2013 se espera que el gasto público se ubique alrededor de USD 30 mil millones, tres veces más que los USD 9 mil millones observados en 2006, lo que supone un déficit fiscal de alrededor de USD 4 mil millones (7% del PIB). Este déficit deberá financiarse principalmente con deuda externa, si bien el nivel de deuda de la economía



ecuatoriana (20% del PIB) no es demasiado alto frente al de otras naciones, el reto en el 2013 consistirá en encontrar prestamistas dada la volatilidad de los mercados y la situación económica mundial.

La balanza de pagos mide la entrada y salida de divisas del país, se compone de la cuenta corriente más la cuenta de capital, con una cuenta corriente cada vez más negativa, la deuda externa es necesaria también para equilibrar la balanza de pagos. Si no se logra cubrir el déficit de cuenta corriente, la salida de divisas generará una pérdida de reservas que pueden debilitar la solidez de la dolarización en la economía

Es por esta razón que el gobierno ecuatoriano, está tomando medidas para evitar la salida de divisas y proteger la balanza de pagos, de esta forma se incrementó el impuesto a la salida de capitales y se han planteado impuestos y aranceles para productos importados.

Bajo este contexto se desarrollará la actividad económica durante 2013, donde adicionalmente a la deuda externa, se necesitará mantener la inversión extranjera que entró durante el 2012 y que permitió la recuperación de la economía ecuatoriana. (EKOS, 2012)

El PIB es resultado del nivel de consumo, gasto público, inversión, exportaciones e importaciones que mantiene la economía en un periodo determinado de tiempo. En base a información anual sobre la evolución del PIB, se observa que el consumo es la variable que mayor importancia tiene dentro del PIB al mantener una participación del 65% (promedio anual, periodo 1965-2012), por tanto es una variable de gran relevancia para el análisis y estimación de la actividad económica.

### **Según a las previsiones macroeconómicas del Banco Central del Ecuador:**

Se estima que el consumo final de los hogares alcanzará los USD 49,2 mil millones en el 2013, mientras que el consumo del gobierno superará los USD 10 mil millones. Sin embargo, es importante considerar la situación del sector externo, tanto el Banco Central del Ecuador (BCE) como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en su programación estima que se mantendrá un déficit de balanza comercial, dado por un mayor crecimiento de las importaciones (3,96% con respecto a 2012) sobre las exportaciones (2,95%). De acuerdo al BCE la balanza comercial se ubicará en –USD 3351 millones de dólares del 2000. (Banco Central del Ecuador , 2012)

Al incluir estas consideraciones, en un modelo econométrico, la Unidad de Análisis Económico de Corporación EKOS estima que el PIB tendrá un crecimiento en el año 2013 entre el 4,5 y 4,7%, sin embargo la proyección oficial del BCE y MEF se encuentra en 5,35%, tasa de crecimiento que además de encontrarse influenciada por las variables anteriormente descritas también está relacionada al crecimiento esperado de la inversión o Formación Bruta de Capital Fijo (FBK) en el país de 5,33% para el 2013.

### **Según la revista EKOS:**

El Fondo Monetario Internacional (FMI) mantiene una expectativa de crecimiento para el 2013 del 3,8%, lo que corresponde a un PIB nominal de USD 71,6 mil millones, así se alcanzará un ingreso per cápita de la población de USD 4 700, lo que equivale a un ingreso per cápita anual de USD 8 600 dólares medidos en términos de poder de paridad de compra. (EKOS, 2012)

Pese a que se espera una desaceleración respecto al crecimiento observado en el 2012, la economía ecuatoriana continuará creciendo durante el 2013, a niveles similares al de los demás países de América Latina. Los riesgos que afronta la economía están planteados en el sector externo y en la salida eventual de capitales. La inflación esperada también es similar al de los países latinoamericanos y se explica por la continuidad de las políticas de expansión del gasto público y por el aumento en el precio de los commodities a nivel mundial.

De esta forma se espera que se mantengan altos los precios de los productos de exportación como el petróleo, banano, camarón y flores, que fluctuarán entre los niveles observados durante 2013.

#### **II.A.1.d Situación Económica de la ciudad de Ambato:**

Ambato es poseedora de un gran motor industrial, de gran importancia para la economía del Ecuador, las industrias predominantes que se encuentran en Ambato, se dedican primordialmente a la curtiduría, es así como en la ciudad se encuentra la fábrica de calzado más grande del país y una de las más importantes de la región.

Otro sector industrial que tiene su sede en Ambato es el de la industria metal-mecánica dedicada a la manufactura de vehículos de transporte masivo. Otras industrias que son vitales para el desarrollo industrial de la ciudad son la industria Textil, alimenticia, del vidrio, automotriz, entre otras. Otro factor característico de la economía ambateña es el comercio lo que ha convertido a Ambato en la capital económica del centro del país y en la cuarta ciudad en importancia en el país. La banca también considera a Ambato una zona clave para abrir sucursales y agencias debido al comercio de la ciudad, la gran mayoría de

bancos de Ecuador tiene su sede en Ambato, además las cooperativas de ahorro y crédito más grandes del país tienen su matriz en Ambato así como dos de las más grandes financieras de Ecuador.

Entre los meses de diciembre y abril, Ambato produce una gran cantidad de fruta, por tener un clima muy apto para variedades como las claudias (ciruelas), peras, manzanas, duraznos, abridores (melocotones), entre otros. Es también una tierra en donde se da muy bien durante todo el año una gran variedad y cantidad de flores, y es muy apreciada la producción del pan, razones por las cuales se la llama la tierra de las flores, las frutas y el pan. Tierra muy fértil que ostenta este título y que propios y extraños pueden disfrutar en sus diferentes parques, quintas y panaderías.

El calzado también ha distinguido a la ciudad de Ambato, teniendo una importante producción. Últimamente el moderado proceso eruptivo del volcán Tungurahua ha reactivado el sector turístico dado el interés por su avistamiento, con una repercusión mayor en la cercana ciudad de Baños contigua al volcán. Luego de una de las más fuertes erupciones del volcán Tungurahua en el año 2007, comerciantes ambateños salían a recoger las piedras arrojadas por el volcán y venderlas en el parque Cevallos de Ambato, las piedras se vendían muy bien.

#### **II.A.1.e Factores Tecnológicos:**

La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de los restaurantes. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración se han variado los procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio, se ha reducido el homo-

dependencia, y se ha incrementado la capacidad de servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas.

#### **II.A.1.f Demografía:**

Para el desarrollo del proyecto de mejoramiento continuo en procesos de Parrilladas “Los Charrúas”, se analiza la demografía de la ciudad de Ambato, es muy importante debido a que define la dinámica de la población, así como los procesos concretos que determinan la formación, la conservación y las tendencias de las poblaciones.

Los datos según la edad de la población en la ciudad de Ambato demuestra que la mayoría de habitantes están entre los 15 a 64 años de edad, lo cual es una ventaja para el restaurante desde el punto que abre las puertas para satisfacer las necesidades de los habitantes de la ciudad, debido a que se trata un género adulto, es una ventaja ya que mantienen la costumbre de comer en restaurantes, por lo menos 2 veces a las semana. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo , 2012)

Figura 4. División demográfica por edades de la ciudad de Ambato.

Población del Cantón Ambato por: Grandes grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Población del Cantón Ambato por: De 0 a 14 años	47345	46038	93383
Población del Cantón Ambato por: De 15 a 64 años	100903	109746	210649
Población del Cantón Ambato por: De 65 años y más	11582	14242	25824
Población del Cantón Ambato por: Total	159830	170026	329856

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2012

Según reporte del Ministerio de Turismo (MINTUR):

Durante el año 2011 arribaron 1'046.968 de extranjeros, los principales destinos visitados por los no residentes son Quito (41,0%), Guayaquil (20,4%), Galápagos (6,7%), Cuenca (4,5%), Machala (3,1%), Salinas (1,9%), Otavalo (1,8%), Ibarra (1,6%), Manta (1,4%), Esmeraldas (1,3%), Montañita (1,3%), Baños de Agua Santa (1,2%). Si estimamos que el 1,2 % de este segmento que es el que visita la provincia de Tungurahua atraídos la mayoría por Baños, sería en números el 12.564 de extranjeros que podrían visitar la zona del negocio. Aunque basados en las estadísticas del municipio de Ambato, el cantón Baños mantiene un promedio de 230.000 turistas extranjeros al año como visitantes de la provincia de Tungurahua. (Ministerio de Turismo, 2012)

Como resultado de estos factores, se debe fomentar el turismo interno en la provincia de Tungurahua, obteniendo un turismo receptivo, existe una gran oportunidad de aprovechar el potencial turístico que alberga esta provincia, este criterio junto con la trayectoria positiva en el mercado del restaurante Parrilladas “Los Charrúas”, está fundamentado en base a las siguientes consideraciones.

La ubicación del restaurante en una zona de alto tráfico vehicular y peatonal, cuyas avenidas son parte de la red vial de apoyo para la panamericana norte, sur y vía a Baños – Oriente.

La posibilidad de constituirse en uno de los mejores restaurantes de la ciudad con especialidad en parrilladas.

Zona céntrica comercial.

Constante crecimiento de los clientes reales que mantiene la empresa.

## **II.B ENTORNO ESPECÍFICO:**

El entorno específico de parrilladas “Los Charrúas” es causado por la influencia de los factores externos que lo conforman, se los considera como una fuente de oportunidades ya que están identificados en lo siguiente:

### **II.B.1. Ingreso nuevos competidores:**

Todo segmento del mercado como es el de restaurantes puede ser atractivo o no, dependiendo de las barreras que se le impongan para el ingreso de nuevos negociantes, dichos negociantes pueden ingresar con nuevos recursos y capacidad que les permitirá posesionarse en un segmento de mercado determinado.

### **II.B.2. Ingreso productos sustitutos:**

Los restaurantes tienen un límite de precios por lo que la rentabilidad del negocio puede verse afectada por productos sustitutos a precios más bajos.

Se debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

Si las tendencias de los productos sustitutos se dirigen a la mejora de su desempeño, tomando en cuenta precio contra el producto del sector gastronómico enfocado a parrilladas.

Si los productos sustitutos producidos por el sector gastronómico obtienen elevados rendimientos.

Precio de productos sustitutos.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto.

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

### **II.B.3. Poder de negociación - proveedores:**

Los proveedores utilizan su poder de negociación mediante las subidas de precios o reduciendo la calidad o el nivel de servicio ofrecido. Los proveedores que se encuentran en una situación de poder, pueden fijar sus condiciones a los clientes y dañar seriamente su rentabilidad.

Factores que atribuyen poder de negociación a los proveedores:

Compradores de menor tamaño al de los proveedores.

No existencia de productos sustitutivos.

Reducido poder de compra del cliente frente a las ventas totales del proveedor.

Importancia del producto o servicio comprado.

Grado de diferenciación del producto.

Elevados costes de cambio.

Los proveedores que mantienen parrilladas “Los Charrúas” ejercen un papel muy importante en el negocio, por lo que se considera que tienen una participación activa, se debe acordar condiciones de pedidos, precio y pagos.

La negociación con proveedores generalmente se la realiza buscando el precio más bajo, negociado por una calidad superior o por mayores cantidades, produciendo una competición entre los oferentes.



A los proveedores se los puede dividir de la siguiente manera:

Por producto

Por calidad

Por precio

#### **II.B.4. Poder de negociación - compradores**

La negociación de parrilladas “Los Charrúas”, tiene un mejor desenvolvimiento cuando existe más organización interna, si la empresa se encuentra involucrada con información respecto a las situación de los proveedores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mejor calidad y servicio. Se debe tomar en cuenta que no es lo mismo poder comprar a través de varios canales a tener pocos a disposición.

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor, logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan pero, también ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

Esta amenaza depende de:

- Exclusividad del producto.
- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades de cambiar de empresa.

- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de renegociación.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad de precio por parte del proveedor.

#### **II.B.5. Rivalidad - competidores:**

Parrilladas “Los Charrúas” ha identificado diferentes tipos de competidores observando los siguientes aspectos:

Los competidores que se encuentra bien posesionados.

Los competidores con costos fijos altos.

Los competidores con costos fijos bajos.

Como consecuencia de una fuerte competencia en el medio de Parrilladas en la ciudad de Ambato, se ha tomado como medida el estudio de los precios por cada plato del menú, se ha incrementado la publicidad y el ingreso de nuevos productos para que exista más variedad al momento de ofrecer la carta al cliente.

#### **II.C. ANÁLISIS INTERNO**

Todas las organizaciones poseen fuerzas y debilidades pero ninguna empresa posee las mismas fuerzas y debilidades, en este caso es necesario la realización de una evaluación sobre las operaciones internas de las empresas, a fin de que una vez acopladas con sus oportunidades y amenazas sirvan de base para el establecimiento de objetivos y estrategias empresariales que les permitan ser más competitivos en su nicho de mercado.

### **II.C.1. Entorno propio de la empresa.**

Mediante el análisis interno de parrilladas “Los Charrúas” se podrá comprender el interior de la empresa donde se encontrará sus fortalezas y debilidades.

Es indispensable que parrilladas “Los Charrúas” se vista sistemáticamente como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado.

### **II.C.2. Entorno próximo a la empresa**

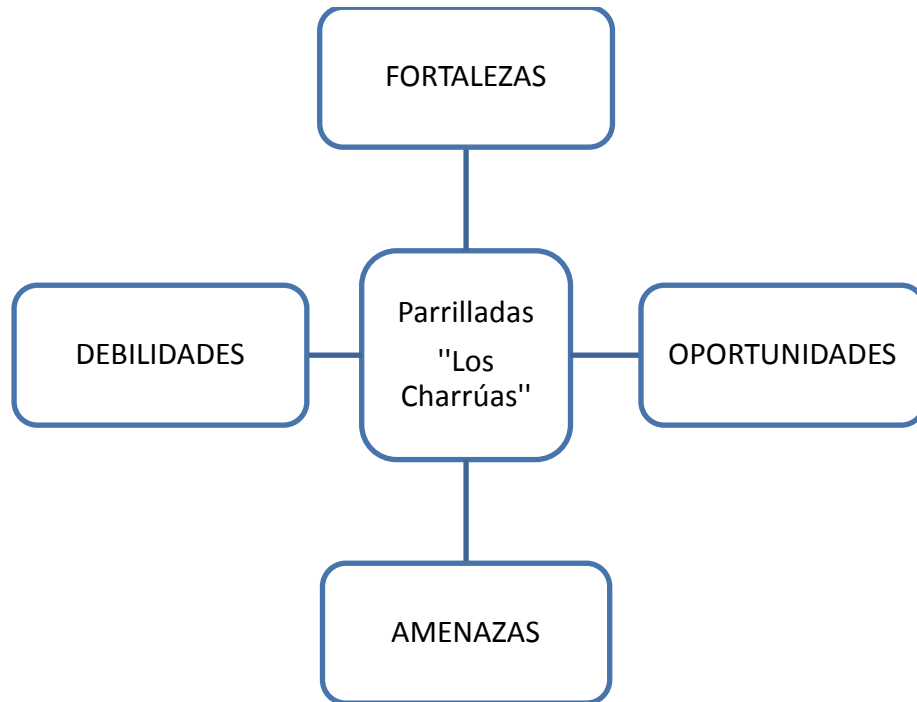
Dentro del análisis interno, es necesario analizar el entorno próximo de la empresa en la que se relaciona a la empresa y sus proveedores, intermediarios, sus propios clientes y consumidor final.

### **II.C.3. Análisis FODA y líneas de estrategia**

Mediante el análisis FODA podemos obtener un diagnóstico de la situación de la empresa, el propósito es buscar la óptima combinación de factores internos y externos para alcanzar la ventaja competitiva sostenible.

Dentro de este análisis constan las principales variables que pueden afectar o favorecer al buen desempeño de la empresa en el entorno en que se desenvuelve. Si la empresa está en capacidad de desempeñarse idóneamente en su medio, podemos aplicar estrategias que le permitan construir sobre fortalezas, minimizar debilidades y explotar oportunidades que tenga Parrilladas “Los Charrúas” de tal manera que la aplicación de estas estrategias permitirán reducir o contrarrestar amenazas - riesgos internos y externos de la empresa.

Figura 5. Análisis FODA



**Fuente:** Las Autoras

#### FORTALEZAS PARRILLADAS “LOS CHARRUAS”

Trabajo solido con una impecable trayectoria en el servicio de alimentos y bebidas.

Capacidad de crear nuevas fuentes de empleo con personal operativo local.

Infraestructura con alto valor agregado en cuanto a decoración temática acorde a sus productos.

Ubicación estratégica.

La ciudad, junto con sus atractivos naturales, culturales y fuerte afluencia turística.

## OPORTUNIDADES PARRILLADAS “LOS CHARRUAS”

Perfil del visitante no residente y residente identificado con alto poder adquisitivo.

Creciente flujo de visitantes para la zona.

Obtención de financiamiento a largo plazo mediante un sistema cómodo de pago.

Programas de capacitación por parte del MINTUR y otras instituciones para mejoras procesos operativos y por ende la calidad y competitividad de su servicio.

Experiencia de la industria.

## DEBILIDADES DE PARRILLADAS “LOS CHARRUAS”

Falta de innovación para crear productos.

Falta de personal debidamente capacitado.

Falta de organización interna.

Falta de control continuo de procesos.

## AMENAZAS PARRILLADAS LOS CHARRUAS

Alto índice de creación de proyectos con productos iguales.

Competencia con capacidad de sustitución.

Variación en la canasta básica y salario.

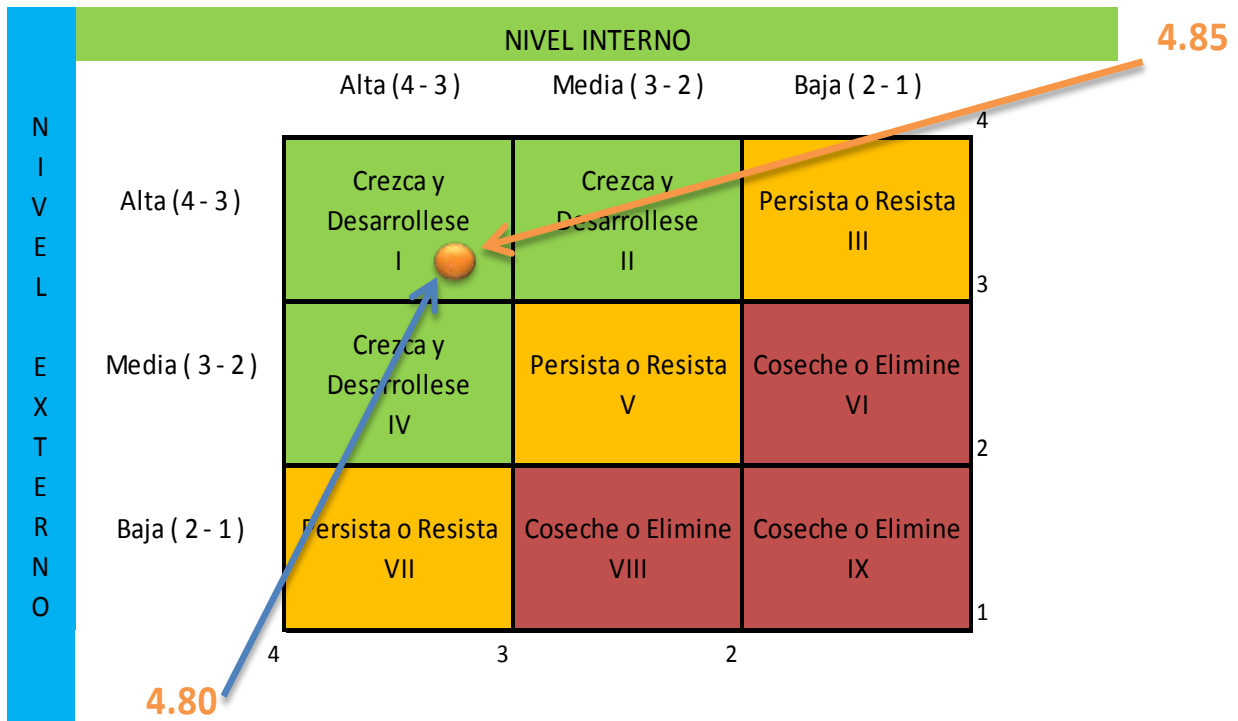
Situación política- Económica del Ecuador.

Figura 5. Matriz de Ponderación - Análisis FODA de Parrilladas “Los Charrúas”

VALORACION	ANALISIS FODA		CALIFICACION (1)	PESO (2) 1 Muy alto 5 Muy bajo (Importancia Relativa al exito de la empresa)	PONDERACION (3)	1 * 3	Suma 1* 3		
4 – fuerte 3 – media	FORTALEZAS	Trabajo sólido con una impecable trayectoria en el servicio de alimentos y bebidas.	4	5	0.22	0.87	3.65	<b>4.85</b>	FACTORES INTERNOS
		Capacidad de crear nuevas fuentes de empleo con personal operativo local.	3	3	0.13	0.39			
		Infraestructura con alto valor agregado en cuanto a decoración temática acorde a sus productos.	4	5	0.22	0.87			
		Ubicación estratégica.	4	5	0.22	0.87			
		La ciudad, junto con sus atractivos naturales, culturales y fuerte afluencia turística.	3	5	0.22	0.65			
				<b>23</b>					
1 – fuerte 2 – media	DEBILIDADES	Falta de innovación para crear productos	2	3	0.20	0.40	1.20		
		Falta de personal debidamente capacitado	1	4	0.27	0.27			
		Falta de organización interna	1	4	0.27	0.27			
		Falta de control continuo de procesos	1	4	0.27	0.27			
				<b>15</b>					
4 – fuerte 3 – media	OPORTUNIDADES	Perfil del visitante no residente y residente identificado con alto poder adquisitivo	3	4	0.17	0.52	3.65	<b>4.80</b>	FACTORES EXTERNOS
		Creciente flujo de visitantes para la zona.	4	5	0.22	0.87			
		Obtención de financiamiento a largo plazo mediante un sistema cómodo de pago.	3	4	0.17	0.52			
		Programas de capacitación por parte del MINTUR y otras instituciones para mejoras procesos operativos y por ende la calidad y competitividad de su servicio.	4	5	0.22	0.87			
		Experiencia de la industria.	4	5	0.22	0.87			
				<b>23</b>					
1 – fuerte 2 – debil	AMENAZAS	Alto índice de creación de proyectos con productos iguales.	1	4	0.29	0.29	1.14		
		Competencia con capacidad de sustitución.	1	5	0.36	0.36			
		Variación en la canasta básica y salario.	1	3	0.21	0.21			
		Situación política- Económica del Ecuador.	2	2	0.14	0.29			
				<b>14</b>	1				

Fuente: Las Autoras

Figura 6. Tabla de ubicación FODA de Parrilladas “Los Charrúas”



**Fuente:** Las Autoras

La tabla de ubicación FODA anteriormente presentada (Ver figura 6), muestra los resultados en base a la calificación obtenida de los factores internos y externos de Parrilladas “Los Charrúas”. La calificación ubica a la empresa en la Zona I, este nivel indica que la empresa debe crecer y desarrollarse. Mediante el análisis de esta tabla, se puede recomendar a la empresa aumentar su participación y posicionamiento para crecer al máximo posible, sosteniendo sus fortalezas y mejorando la calidad e innovación sin perder su rentabilidad.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **III. A Conceptos de mejoramiento continuo**

Según William Matthews:

“Si usted quiere tener éxito en los negocios o en cualquier otro campo, sea metódico. Si quiere terminar su trabajo fácilmente y ahorrar tiempo, el método es esencial”  
(Mejora Continua de Procesos, 1996. Página 7)

El proceso de mejoramiento continuo se basa en enfoque sistemático con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al utilizar el proceso de mejoramiento continuo, se debe analizar detalladamente los procesos y descubrir las maneras de mejorarlos. El resultado final es un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicio o un producto.

La filosofía y las técnicas de mejoramiento continuo en procesos, no solo asegurarán la capacidad administrativa a nivel general, también ayudarán a tomar la delantera frente a la competencia de Parrilladas “Los Charrúas”. Es importante identificar y orientar los procesos que llevarán a la satisfacción del cliente.

El mejoramiento continuo comprende a todos los miembros de la organización, pero especialmente busca que el empresario se convierta en un verdadero líder que impulse y sea el responsable de unir los esfuerzos de sus colaboradores para lograr los objetivos propuestos.



### **III.A.1 Concepto de procesos**

Un proceso es una serie de tareas con valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio). (Chang, 1996)

Una tarea con valor agregado es un esfuerzo de trabajo esencial, es decir, contribuye a su habilidad para producir un resultado del proceso.

### **III.A.2 Importancia del mejoramiento continuo en procesos**

La importancia del mejoramiento continuo radica en lograr ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la empresa. Se debe analizar los procesos e identificar inconvenientes que necesiten mejorarse o corregirse para lograr la satisfacción total del cliente de Parrilladas “Los Charrúas.

### **III.A.3 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo en procesos**

#### **III.A.3.a Ventajas**

Elimina procesos repetitivos.

Incrementa la productividad y dirige a la empresa hacia la competitividad.

Contribuye a la adaptación de los procesos y a los avances tecnológicos.

Reducción de productos defectuosos.

Reducción en los costos de producción.

Mejoras a corto plazo y resultados visibles.

Mejoras en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

### **III.A.3.b Desventajas**

Cuando el mejoramiento continuo se concentra en un área específica de la organización, se podría perder la perspectiva de la interdependencia que existe en todos los miembros de la empresa.

Se requiere que toda la organización forme parte del cambio, ya que para tener éxito es necesaria la participación y el compromiso de todos los integrantes.

La mayoría de los gerentes en la pequeña y mediana empresa tienden a ser muy conservadores por ende el mejoramiento continuo podría tomar mayor tiempo del estimado.

Se requiere hacer importantes inversiones. (Ena, 2012)

### **III.A.4 Modelo sistemático del mejoramiento continuo en procesos**

Este proceso no consiste en una inversión por única vez, la meta es lograr la satisfacción total del cliente, tanto interna como externamente, por lo tanto el proceso de mejoramiento continuo debe convertirse en un asunto de todos los días.

El proceso de mejoramiento continuo deberá ser implementado de un modo sistemático. Una vez que el enfoque se ha arraigado profundamente, se requerirá de una aplicación metódica, consiente. (Chang, 1996)

### III.B Modelo SAMME

SAMME es un modelo que tiene un enfoque práctico. Este término es la sigla de Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar. Cada fase de este modelo consiste en un paso conducido a través de un ciclo de proceso de mejoramiento continuo. El modelo SAMME se lo puede adaptar para que éste se ajuste a los esfuerzos de mejoramiento realizados anteriormente y a los requerimientos que la empresa tenga al momento. (Chang, 1996)

Figura 7. Modelo SAMME



**Fuente:** (Chang, 1996)

Es importante destacar que mientras se ejecute el proceso de mejora continua con el modelo SAMME, será posible descubrir que no es necesario seguir detalladamente cada paso, es decir que una vez que ya se conozca el proceso a mejorar, se podrá ocupar menor tiempo en la fase de selección y pasar a la fase de análisis.

El proceso de mejora continua junto con el modelo SAMME será de gran ayuda para permanecer enfocados, ahorrar tiempo y energía valiosa. Como resultado no sólo se podrá mejorar las áreas con problemas sino que también se podrán alcanzar mayores niveles de excelencia en los procesos productivos.

### **III.C Pasos para el mejoramiento continuo del restaurante Parrilladas “Los CHARRÚAS”**

#### **III.C.1 PRIMERA FASE: SELECCIÓN**

En esta fase se deberá identificar y seleccionar los problemas de calidad y productividad de Parrilladas “Los Charrúas”. Se debe tomar en cuenta que ésta selección de problemas tiende a ser las oportunidades de mejora que tiene la empresa.

#### **Actividades:**

- Identificar e interpretar las áreas de requerimiento de los clientes.
- Listar los problemas relevantes de calidad y productividad.
- Establecer criterios de selección y decidir el proceso a mejorar.
- Aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo a la opinión grupal o de un superior.

Al iniciar el proceso de mejora, éste primer paso es clave ya que se apoya en datos según los criterios de la matriz a utilizarse evitando detalles innecesarios. La rigurosidad en los pasos no es recomendable en un primer proyecto de mejoramiento continuo.

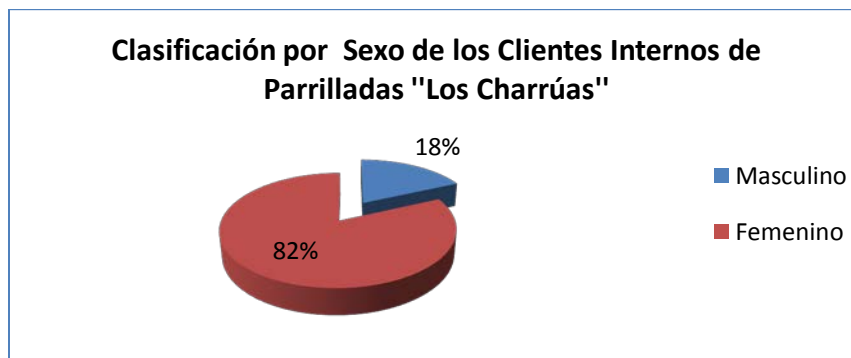
### **Identificar e interpretar las áreas de requerimiento de los clientes.**

Se procede a identificar los clientes tanto internos como externos, ellos serán quienes proporcionen la información necesaria respecto a la institución, producto y servicio. Con estos resultados se determinan cuáles son las falencias que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa.

Para iniciar el análisis se ha realizado una muestra piloto considerando por un lado al total de clientes internos que corresponde a 15 personas y a un total de 80 encuestas realizadas a los clientes externos de Parrilladas “Los Charrúas”, para determinar género, tipo de educación y ocupación, donde se han obtenido los resultados a continuación. En el anexo 1 se presenta los formatos de las encuestas.

**Cliente Interno:** Clasificando los clientes internos por género, se ha identificado que de los 15 empleados muestreados, el 82% de los empleados de la organización son de género femenino y el 18% pertenece al género masculino.

Figura 8. Clasificación por género del cliente interno.



**Fuente:** Las Autoras (Encuestas año 2012)

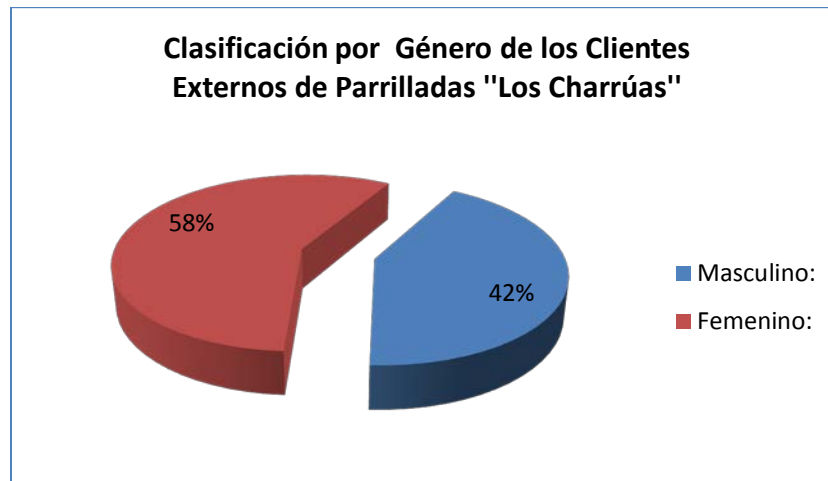
Así mismo se determinó que de los 15 clientes internos muestreados, con respecto al nivel educativo se encuentran con un indicador del 64% de educación Secundaria, el 27% primaria y el 9% superior.

Figura 9. Clasificación por nivel educativo de los colaboradores de Parrilladas “Los Charrúas”

CLASIFICACIÓN EDUCATIVO	NIVEL	PORCENTAJE
Ninguna		0%
Primaria		27%
Secundaria		64%
Superior		9%
		100%

**Cliente Externo:** Proporciona información valiosa desde otro punto de vista. Según porcentajes obtenidos, de las 80 encuestas realizadas, el 58% que visita el local es de género femenino y un 42% son de género masculino.

Figura 10. Clasificación por género del cliente externo.

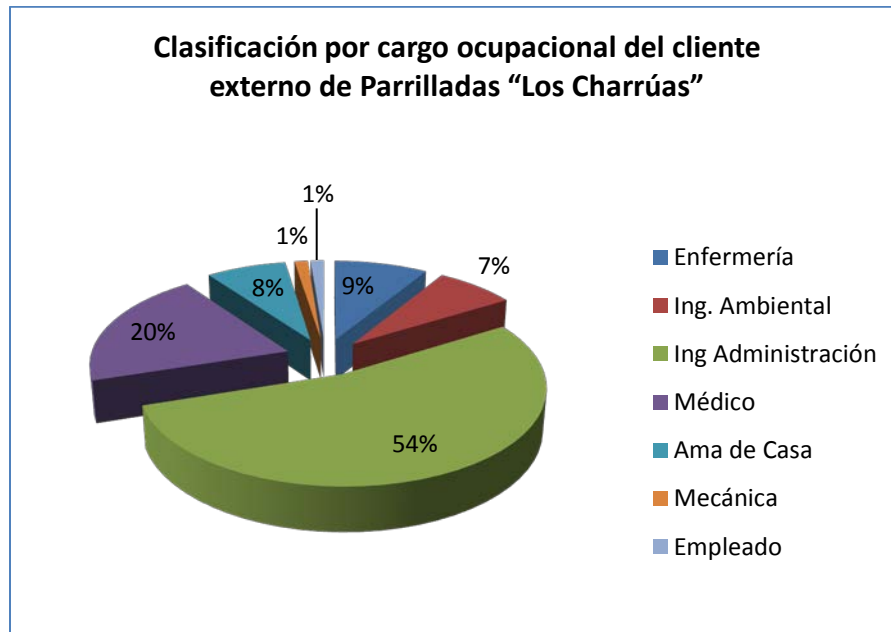


**Fuente:** Las Autoras (Encuestas año 2012)

Identificando al cliente externo según su ocupación, se clarifica el target al cual la empresa se encuentra brindando su servicio. Según resultados se puede observar que en mayor porcentaje, los consumidores tienen un cargo ejecutivo – empresarial, es decir que el motivo por el cual están fuera de sus casas, está ligado a razones de negocio o trabajo.

Los clientes de Parrilladas “Los Charrúas” presentan una oportunidad para que el restaurante se mantenga en el mercado, una estrategia competitiva puede crear fidelización de clientes ya que la mayoría de ellos se encuentran satisfechos con la calidad del servicio, sugiriendo pequeñas mejoras en cuanto a servicio.

Figura 11. Clasificación del cliente externo de Parrilladas “Los Charrúas” por cargo ocupacional.



**Fuente:** Las Autoras (Encuestas año 2012)

### Identificación de áreas de requerimiento de los clientes

Se inicia un periodo de observación general al restaurante Parrilladas “Los Charrúas”. En esta fase, ningún colaborador es informado de dicho procedimiento, esto favorece a que todo se lleve a cabo de manera natural y así sea posible visualizar y analizar los procesos que diariamente se efectúan.

Al culminar el periodo de observación, se identifican las siguientes áreas de requerimiento para mejora:



Figura 12. Áreas de Requerimientos del cliente.

Cliente Interno	Cliente Externo
Ambiente Laboral	Atención
Capacitación y Entrenamiento	Aspecto del Local
Valores organizacionales	Precio
Retribución Económica	Exactitud
Implementos de trabajo	Seguimiento

**Fuente:** Las Autoras

### **Encuestas - Entrevistas**

Las encuestas y entrevistas son elaboradas con el fin identificar los problemas que afectan directa o indirectamente a la calidad y productividad de la compañía. Estas se desarrollan de acuerdo a la organización y funcionalidad interna de Parrilladas “Los Charrúas”, es decir que las preguntas elaboradas se encuentran acorde al área que va dirigida.

Los resultados de las encuestas y entrevistas permiten acertar en la elección de los procesos a mejorar. Los resultados de la encuesta – entrevista se presentan en el anexo 2.

Para el desarrollo de las encuestas – entrevistas se consideran las siguientes áreas:

Área de Cocina

Área de Servicio

Área Administrativa

Clientes Externos

Una vez completadas las encuestas a los clientes internos y externos de Parrilladas “Los Charrúas”, como resultado se han obtenido varias quejas, sugerencias e ideas. La tabulación de los resultados, así como los gráficos se presenta en el anexo 3.

### **Feedback de los Requerimientos del cliente**

El cliente externo en un gran porcentaje muestra un grado de satisfacción positivo mientras que, el cliente interno manifiesta un alto grado de inconformidad en cuanto al ambiente laboral en el que se desenvuelve.

La inconformidad presentada por los colaboradores del Parrilladas “Los Charrúas” incluyen varios aspectos que indudablemente van de la mano con la parte administrativa y el manejo de procesos internos.

### **Problemas relevantes de calidad y productividad de Parrilladas “Los Charrúas”.**

Según resultados obtenidos en base a la perspectiva y expectativas de quienes forman parte del restaurante Parrilladas “Los Charrúas”, se elabora la siguiente lista de problemas que afectan a la compañía:

- Ambiente laboral deteriorado.
- Falta de políticas internas.
- Falta de capacitación en atención al cliente.
- Falta de comunicación interna.
- Mala organización interna para el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores.
- Mal funcionamiento del sistema de control de horarios.

- Sistema de control de inventarios mal llevado.
- Entrega excesiva de cortesías y descuentos a clientes.

**Procesos relevantes que afectan a la satisfacción del cliente de Parrilladas “Los Charrúas”:**

- Proceso para cumplimiento de tareas - responsabilidades
- Proceso de control de Producción
- Procesos de control Administrativo

**Criterios para seleccionar procesos potenciales:**

En base a factores como el nivel de control, tiempo comprendido, costos y requerimientos del cliente, se puede seleccionar el proceso que se desea mejorar.

- Descontento por falta de políticas Internas
- Procesos internos sin secuencias
- Pérdidas en inventarios
- Falta de orientación y entrenamiento para colaboradores
- Inconformidad por parte de los trabajadores
- Inconformidad con salarios
- Probabilidad de éxito
- Control sobre mejora de procesos

Con el objetivo de seleccionar procesos a trabajar, se realiza una matriz relacionando los criterios y procesos. Se clasifica cada proceso en una escala de 1 a 10, siendo 1 la más baja y 10 la más alta.

Figura 13. Matriz de procesos relevantes por criterios.

Criterios de Selección	Proceso N°1	Proceso N°3.	Procesos N°3
	Proceso para Cumplimiento de tareas-responsabilidades	Proceso de Producción	Procesos Administrativos
Falta de políticas Internas	10	10	10
Procesos internos sin secuencia	8	9	10
Pérdidas en inventarios	8	10	10
Falta de orientación y entrenamiento para colaboradores	10	8	10
Inconformidad con el ambiente laboral	5	3	4
Inconformidad con salarios	5	5	10
Totales	46	45	54

**Fuente:** Las Autoras

**Proceso para cumplimiento de tareas- responsabilidades:** Para que se lleven a cabo el cumplimiento de tareas y responsabilidades de los colaboradores, deben existir políticas internas, actividades establecidas seguidas por un entrenamiento y capacitación para el desarrollo de las mismas.

**Proceso de Producción:** El control es de gran importancia debido a que producción se relaciona directamente con pasos previos de abastecimiento, almacenamiento y finalmente preparación de alimentos. La carencia de control en estos procesos, ocasionan pérdidas, robos y desperdicios lo cual es un problema grave en Parrilladas “Los Charrúas”

**Procesos Administrativos:** Los problemas son serios en el restaurante por falta de políticas internas y control específico en las diferentes áreas. Un mal manejo de control administrativo y directivo provoca que las actividades no sean desarrolladas de la mejor manera, se deteriora la comunicación interna y por ende el ambiente laboral por conflictos entre empleados.

De acuerdo a la matriz, los procesos de control administrativo son los más influyentes en la desorganización, pérdidas en inventarios e inconformidades que afectan a quienes trabajan para el restaurante.

### **III.C.2 SEGUNDA FASE: ANÁLISIS**

Para esta fase es importante identificar y verificar las causas específicas del problema. En este paso se debe medir el impacto o influencia de la causa para así extraer la que sea más significativa y por consiguiente continuar con el análisis.

#### **Actividades:**

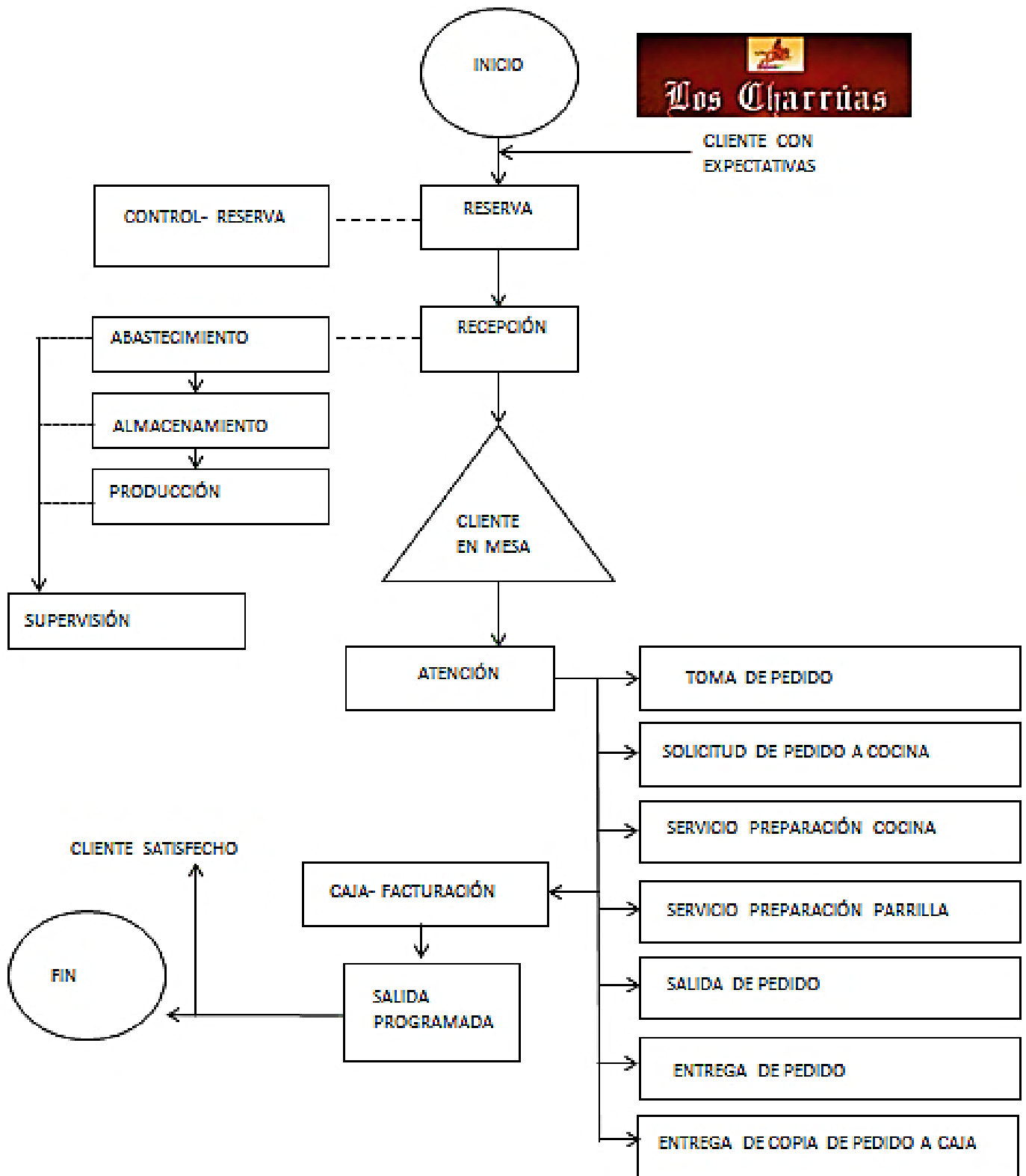
- Documentar procesos mediante diagramas de flujo de procesos
- Verificar el impacto y la relación con el problema.

#### **Proceso de Análisis**

Mediante este análisis surgirán los llamados problemas de solución que requerirán de mayor verificación y análisis para solucionarlos hay que recopilar toda la información necesaria para jerarquizar las causas y profundizar la información de los procesos.

Mediante un mapa generalizado se ejemplificaron los procesos que actualmente mantiene el restaurando, este mapa estará establecido para la área de producción, administrativa y para el proceso de cumplimiento de tareas de los empleados.

Figura 14. Mapa generalizado de procesos.



**Fuente:** Las Autoras

Mediante el flujo de procesos generalizado del restaurante Parrilladas “Los Charrúas” (Ver Figura 14), se observan las actividades que el restaurante debe ejecutar diariamente. Se analizan dichos procesos para determinar las problemáticas.

### **Abastecimiento y Recepción:**

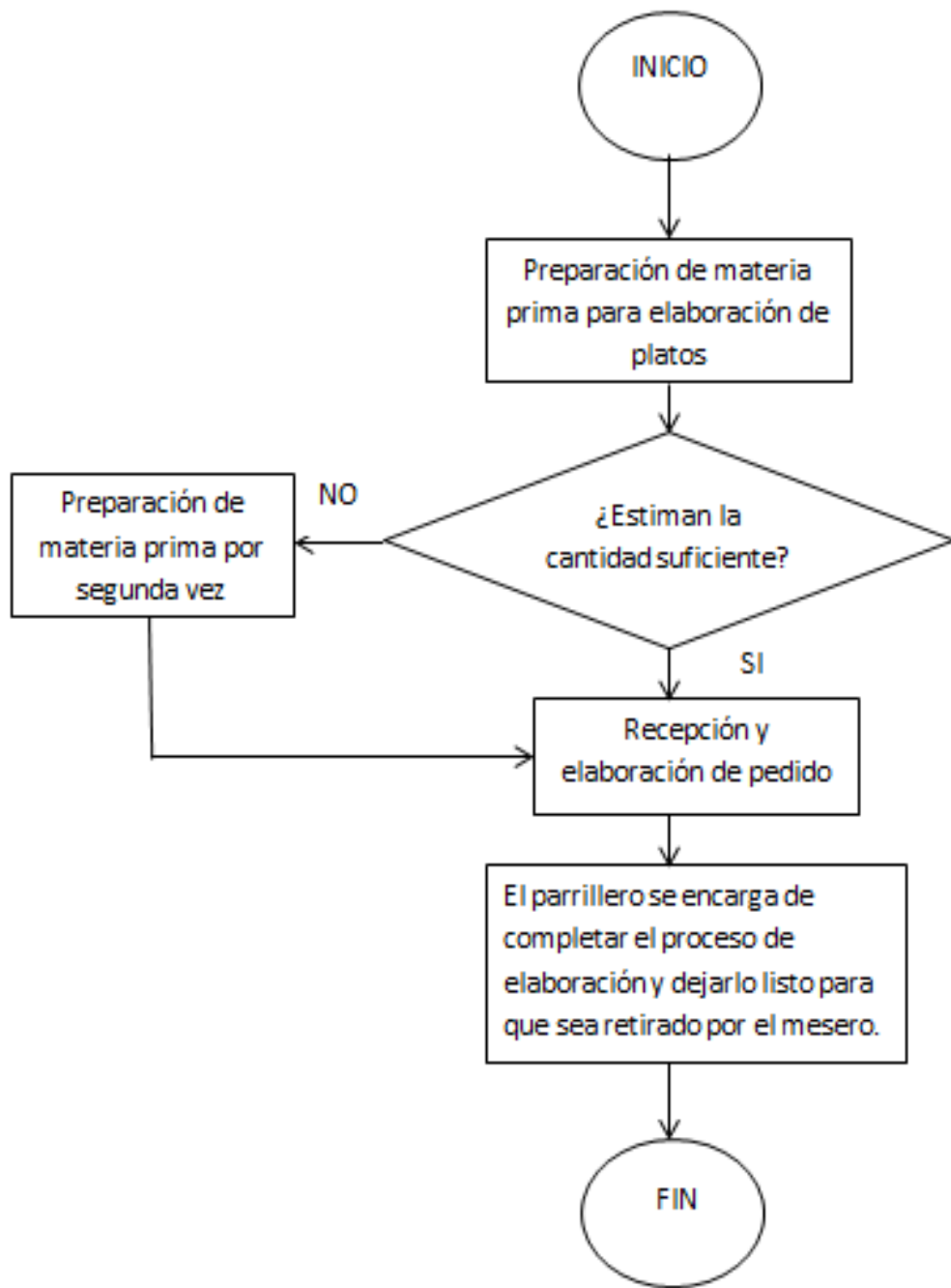
El Administrador del restaurante realiza la actividad de compra de materia prima, en base a los requerimientos indicados por el personal de cocina. La compra se la hace directamente con los proveedores sin solicitud de cotizaciones. La calidad y cantidad de la materia prima a comprar es determinada por el encargado.

Las problemáticas que presentan los procesos de abastecimiento y recepción son las siguientes:

- Control deficiente de entradas de Materia Prima.
- Falta de comunicación y control interno.
- Los colaboradores no controlan si alguna materia prima está por agotarse.
- Los encargados tratan de llevar el control de materia prima sin responsabilidad.
- Registro de transacciones en papeles, falta de uso de algún programa informático.
- Falta de seguimiento a clientes.
- Deficiencias en el manejo de problemas internos.
- Falta de control de limpieza.



Figura 15. Procesos de producción.



**Fuente:** Las Autoras

Según el flujo de procesos de producción (Ver Figura 15), existe una problemática en cuanto a control y comunicación desde que inicia el proceso de producción hasta la entrega del producto terminado.

### **Producción:**

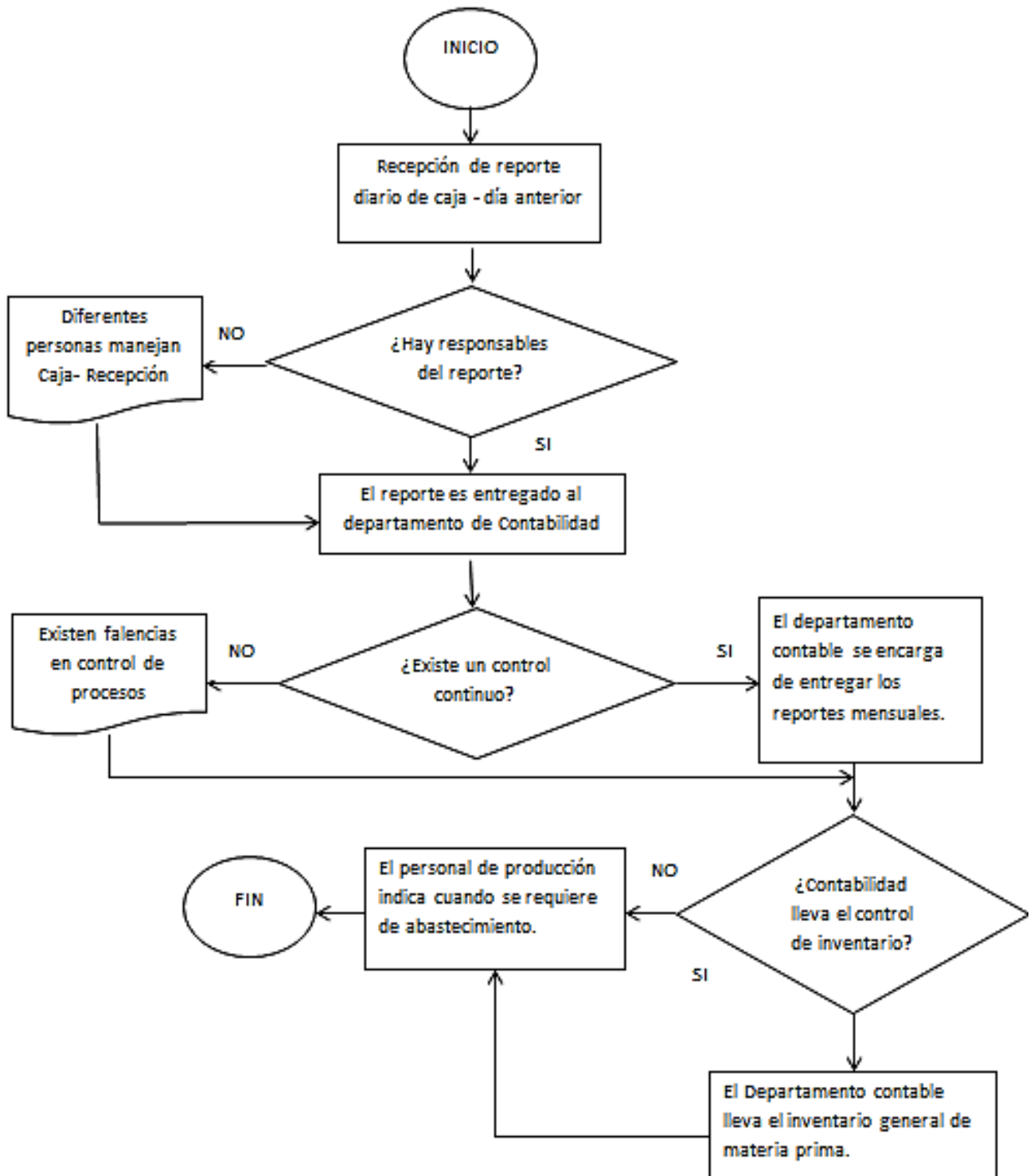
En los procesos de producción el problema se enfoca principalmente en el área de cocina por la falta de atención y rapidez por parte de los colaboradores. Como resultado de estas deficiencias, existen retrasos en la elaboración de pedidos. Este problema es causado por falta de control interno y por falta de entrenamiento al personal de dicha área.

Los colaboradores del área de cocina cometen varios errores porque no tienen claro cómo debe ser elaborado cada plato del menú que es presentado en la carta del restaurante. La elaboración de los platos solicitados por el cliente, siempre varían en su presentación y forma. Esto genera disgusto a los clientes que habiendo probado el mismo menú en una ocasión anterior, esperarán que al hacer su pedido por segunda vez, éste sea presentado de la misma manera.

#### Problemáticas generadas en procesos de producción:

- El personal de cocina no tiene uniformes completos
- El personal de parrilla requiere de un uniforme adecuado.
- No se abastecen con suficiente materia prima al iniciar el día laborable.
- No se preocupan por la limpieza del lugar.
- No existe botiquín para primeros auxilios.
- Falta de entrenamiento y capacitación al área de cocina.

Figura 16. Procesos Administrativos.



Fuente: Las Autoras

## **Administración:**

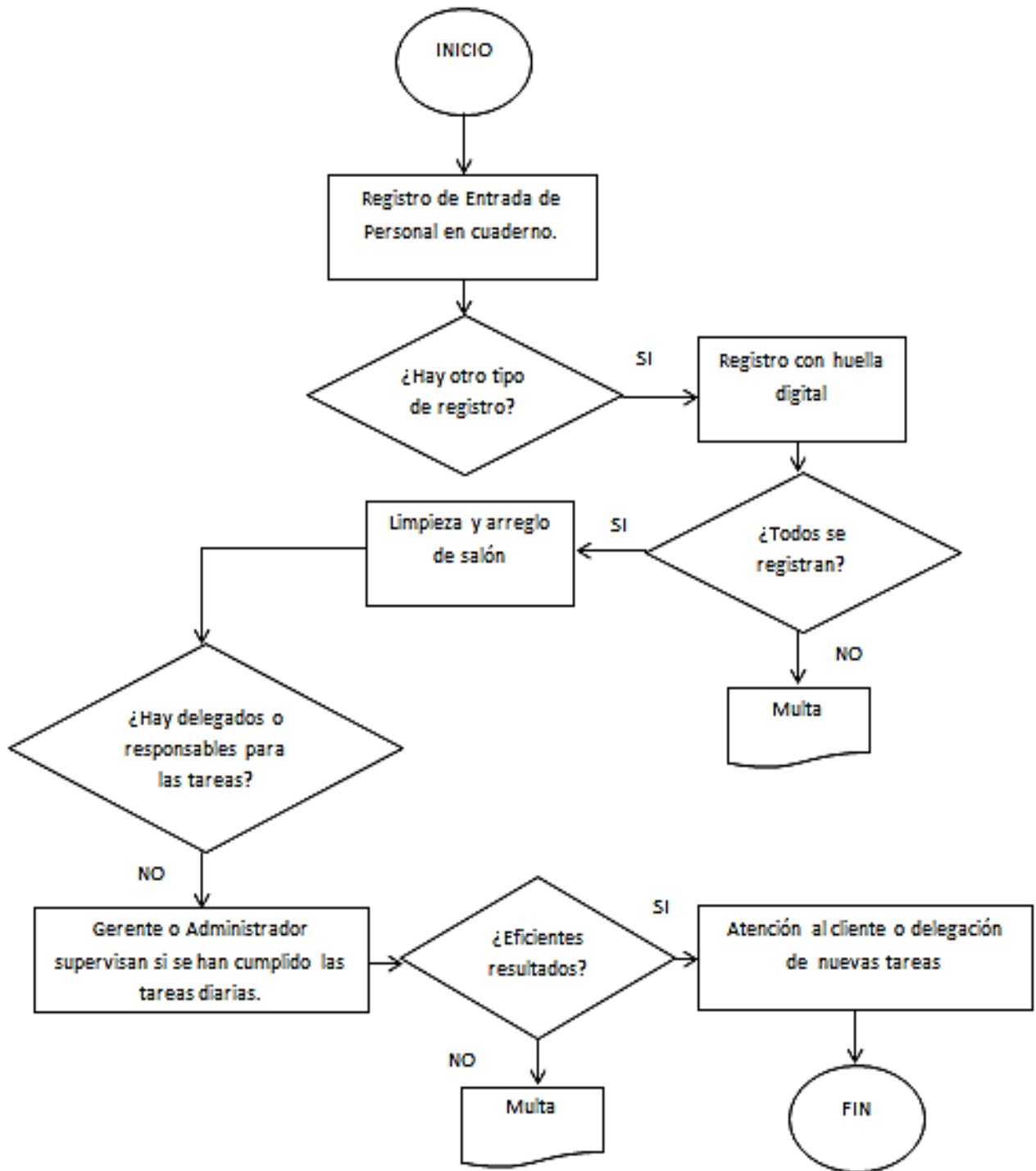
Dentro del contexto administrativo, el control en el restaurante es escaso. Los dueños de Parrilladas “Los Charrúas” se encuentran orientados a brindar el mejor servicio al cliente pero internamente no tienen conocimiento de los problemas que se encuentran afectando al personal. Las necesidades y quejas de los colaboradores no han sido tomadas en cuenta.

En el flujo de procesos administrativos, se identifica una falta de comunicación entre departamentos (Ver Figura 16). En Parrilladas “Los Charrúas” no se realizan evaluaciones periódicas para conocer el desempeño de los empleados, existe una carencia de incentivos que podrían ayudar a mejorar la calidad y productividad tanto del personal como para la entidad. Dichos aspectos provocan conflictos internos innecesarios que no permiten un buen trabajo en equipo.

Las problemáticas generadas en los procesos administrativos son:

- Ambiente laboral conflictivo
- Personal desmotivado
- No existe trabajo en equipo
- Falta de manual de actividades
- Falta de descripción escrita de cargos y responsabilidades del personal.

Figura 17. Procesos cumplimiento de tareas diarias.



Fuente: Las Autoras

## **Cumplimiento de Tareas:**

El cumplimiento de las actividades individuales es un problema que afecta al desempeño laboral interno del restaurante, este es un aspecto importante que el área administrativa majea. Estos procesos hacen referencia a los cargos simples y rutinarios que los colaboradores deben ejercer de manera eficiente y eficaz. (Ver Figura 17)

La dificultad en el desempeño de las tareas diarias se centra en procesos repetitivos por la falta de control administrativo y en la no delegación de responsabilidades. Como consecuencia de estas falencias, los colaboradores son sancionados por lo cual se genera inconformidad, desmotivación y conflictos entre compañeros de trabajo.

Las problemáticas generadas en el cumplimiento de este proceso son:

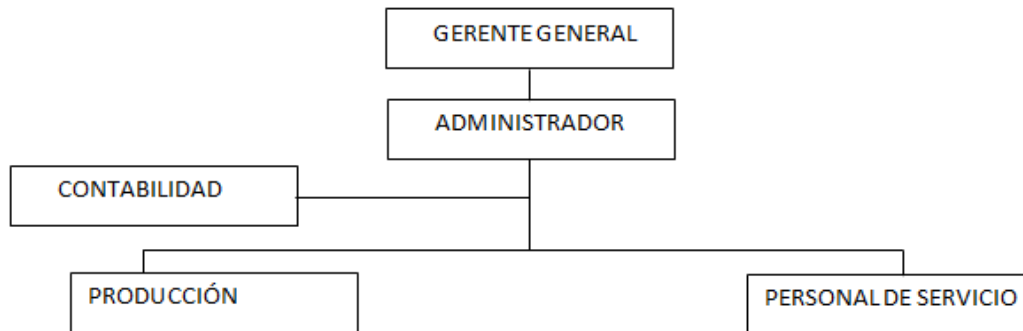
- Inconformidad de los empleados con sus funciones diarias
- Desorganización interna
- Delegación de actividades repetitivas
- Desmotivación del personal por multas generadas
- Mala distribución y control de tareas diarias
- Personal conflictivo

## **ANÁLISIS DE PROBLEMÁTICAS:**

- La empresa no cuenta con procesos planificados estratégicamente, no tiene una misión y visión establecida, no da a conocer los valores y principios que mantiene la empresa, no existe una descripción escrita de cargos, funciones y responsabilidades del personal.
- Para que exista cooperación en las actividades de procesos internos, el personal debe ser capacitado y seleccionado de mejor manera. En el restaurante de Parrilladas “Los Charrúas” no se encuentra este aspecto, no dispone de un departamento de recurso humano, el gerente o administrador es quien se encarga de contratar personal y relacionarse directamente con este.
- El personal recibe órdenes distintas por falta de comunicación y participación del personal para interactuar con las problemáticas que les pueden afectar.
- Personal descontento por la falta de comunicación entre administrativos.
- No se pagan horas extras.
- Desbalance en pago de salarios de acuerdo a horarios de trabajo.
- No existe un perfil específico para contratación de personal.
- Falta de archivos completos del personal contratado.
- El control de inventario es llevado empíricamente por lo cual hay una fuerte fuga de materia prima y demás productos como bebidas.
- El restaurante debe incrementar un plan de rotación de los empleados con la finalidad de crear empleados funcionales, pero que a su vez conozcan y desarrollen sus habilidades.

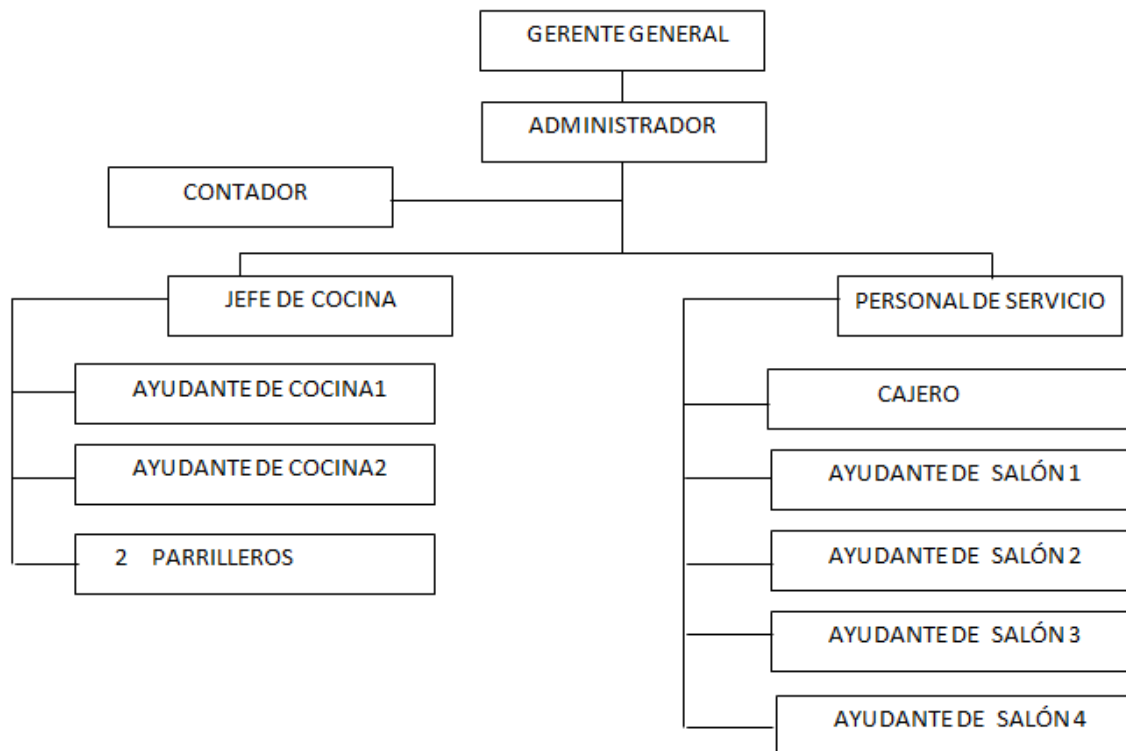
- El hecho que no se programan cursos de capacitación para el personal, tanto a nivel técnico, como también acerca de relaciones humanas, esto genera cierta desmotivación en el personal que labora en la empresa.

Figura 18. Organigrama Estructural de Parrilladas “Los Charrúas”



**Fuente:** Las Autoras

Figura 19. Organigrama Funcional de Parrilladas “Los Charrúas”



**Fuente:** Las Autoras



### **III.C.3 TERCERA FASE: MEDIR**

En esta fase se va a medir el proceso de mejoramiento continuo para establecer un nivel inicial de referencia sobre los resultados. Por este medio se puede evaluar el funcionamiento del proceso y las tareas principales en relación con los requerimientos de los clientes.

#### **Actividades:**

- Recopilar datos “de referencia” sobre los resultados.
- Crear una matriz de áreas con problemas
- Análisis de la matriz de áreas con problemas

### **PROCESO MEDIBLE**

La recopilación de las referencias será en base al resultado, es decir se efectivizará el funcionamiento de procesos y las tareas para satisfacer los requerimientos de los clientes, con el objetivo que los datos recopilados ayuden a aclarar las discrepancias existentes en cada proceso.

#### **III.C.3.1. Matriz de Áreas de problemas**

Para ayudar a identificar las potenciales deficiencias en los resultados del proceso, se utiliza una matriz de áreas con problemas como medio localizador. El propósito es limitar el alcance de la medición y permite enfocar el mejoramiento de áreas específicas del proceso con valor agregado.

Cada proceso tendrá sus diferentes áreas con problemas, las siguientes son áreas corrientes con problemas en el grupo de trabajo en Parrilladas “Los Charrúas”:

- Falta de procedimientos claros
- El proceso lleva demasiado tiempo
- Management no disponible
- Fugas en Inventarios
- Falta de formación
- Comunicación deficiente
- Responsabilidades no claras

Las áreas con problemas son responsables de las deficiencias para satisfacer los requerimientos del cliente. Para terminar con estas deficiencias se necesita identificar y solucionar los problemas presentados.

**Figura 20. Matriz de áreas con problemas en procesos de cumplimiento de tareas diarias.**

ÁREAS CON PROBLEMAS

**PROCESOS DE CUMPLIMIENTO DE TAREAS DIARIAS**

TAREAS PRINCIPALES	Falta de procedimientos claros	Lleva demasiado tiempo	Management no disponible	Fugas en Inventarios	Falta de entrenamiento	Comunicación deficiente	Responsabilidades no claras	TOTALES DE TAREAS PRINCIPALES	TAREAS CON VALOR AGREGADO? ( <input checked="" type="checkbox"/> si es sí )
1. Registro de Entrada de personal en cuaderno		X	X					2	
2. Registro con huella digital	X							1	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Limpieza y arreglo de salón	X		X		X	X	X	5	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Gerente o Administrador supervisan si se han cumplido las tareas diarias.	X		X	X		X		4	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Atención al cliente o delegación de nuevas tareas	X		X		X	X	X	5	<input checked="" type="checkbox"/>
TOTAL DE ÁREAS CON PROBLEMAS	4	1	4	1	2	3	2		

**Fuente:** Las Autoras

Análisis de la matriz de áreas con problemas en procesos de cumplimiento de tareas diarias:

**ÁREAS CON PROBLEMAS**

- **Falta de procedimientos claros** y **Management no disponible** fueron verificadas cuatro veces cada una, se necesita adoptar un enfoque que mejore estas áreas con problemas.

**TAREAS PRINCIPALES**

- La mayor parte de los problemas verificados ocurren en las tareas n°3 y n°5. Ambas tareas se basan en los procesos de actividades internas. A este sector deben ir dirigidos los primeros esfuerzos de mejoramiento.

**Figura 21. Matriz de áreas con problemas en procesos de producción.**

ÁREAS CON PROBLEMAS PROCESOS DE PRODUCCIÓN									
TAREAS PRINCIPALES	Falta de procedimientos claros	Lleva demasiado tiempo	Management no disponible	Fugas en Inventarios	Falta de entrenamiento	Comunicación deficiente	Responsabilidades no claras	TOTALES DE TAREAS PRINCIPALES	TAREAS CON VALOR AGREGADO? ( <input checked="" type="checkbox"/> si es si )
1. Preparación de materia prima para elaboración de platos.	X		X		X			3	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Preparación de materia prima por segunda vez.	X	X	X		X	X	X	6	
3. Recepción y elaboración de pedido.	X				X			2	<input checked="" type="checkbox"/>
4. El parrillero se encarga de completar el proceso de elaboración y dejarlo listo para que sea retirado por el mesero.				X				1	<input checked="" type="checkbox"/>
TOTAL DE ÁREAS CON PROBLEMAS	3	1	2	1	3	1	1		

**Fuente:** Las Autoras

Análisis de la matriz de áreas con problemas en procesos de producción:

**ÁREAS CON PROBLEMAS**

- **Falta de procedimientos claros y falta de entrenamiento** fueron verificadas tres veces cada una, se requiere de entrenamiento al área de producción para evitar contratiempos.

**TAREAS PRINCIPALES**

- La mayor parte del problema está en la tarea n°2, va de la mano con el entrenamiento para evitar que la materia prima deba prepararse nuevamente por falta de control y planificación.

**Figura 22. Matriz de áreas con problemas administrativos.**

AREAS CON PROBLEMAS PROCESOS ADMINISTRATIVOS									
TAREAS PRINCIPALES	Falta de procedimientos claros	Lleva demasiado tiempo	Management no disponible	Fugas en Inventarios	Falta de entrenamiento	Comunicación deficiente	Responsabilidades no claras	TOTALES DE TAREAS PRINCIPALES	TAREAS CON VALOR AGREGADO? ( <input checked="" type="checkbox"/> si es si )
1. Recepción de reporte diario de caja - día anterior	X		X		X	X		4	<input checked="" type="checkbox"/>
2. El reporte es entregado al departamento de Contabilidad.					X		X	2	
3. El departamento contable se encarga de entregar los reportes mensuales	X	X			X			3	<input checked="" type="checkbox"/>
4. El personal de producción indica cuando se requiere de abastecimiento.	X		X	X		X		4	
5. El Departamento contable lleva el inventario general de materia prima.	X		X	X	X	X	X	6	
TOTAL DE ÁREAS CON PROBLEMAS	4	1	3	2	4	3	2		

**Fuente:** Las Autoras

Análisis de la matriz de áreas con problemas en procesos administrativos:

**ÁREAS CON PROBLEMAS**

- **Falta de procedimientos claros** y **falta de entrenamiento** fueron verificadas cuatro veces cada una, se requiere medios de control para uso del sector administrativo con fines de tener una mejor dirección.

**TAREAS PRINCIPALES**

- El mayor problema se presenta en la tarea n°5 en control de inventario. Existe deficiencia de control contable y administrativo.

De los resultados obtenidos en la medición de áreas con problemas junto con las tareas principales, se puede entender que el funcionamiento de cada proceso conlleva a un resultado final.

<b>PROCESO</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE TAREAS DIARIAS</b>
<b>TAREA</b>	Limpieza y arreglo de salón
	Atención al cliente o delegación de nuevas tareas

<b>PROCESO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
<b>TAREA</b>	Preparación de materia prima por segunda vez.

<b>PROCESO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>TAREA</b>	El Departamento contable lleva el inventario general de materia prima.

### III.C.4 CUARTA FASE: MEJORAR

Una vez investigados los requerimientos para mejora, se procede a asegurar que los esfuerzos del mejoramiento continuo estén dando resultado. Es importante fijar metas de mejoramiento, satisfacerlas y fijar nuevas metas. En esta fase se debe crear el hábito de la búsqueda continua de modos de mejorar los procesos.

#### Actividades:

- Fijar las metas de mejoramiento del proceso.
- Desarrollar y llevar a cabo los mejoramientos en procesos sobre una base de ensayo.

Fijar objetivos ayuda a identificar las oportunidades de mejoramiento para el restaurante de Parrilladas “Los Charrúas” incrementando su posibilidad de éxito.

Según las deficiencias identificadas en la fase anterior se establecen los siguientes objetivos para realizar las mejoras específicas que incrementen el nivel de cumplimiento y ayuden a satisfacer o superar los requerimientos de los clientes.

**OBJETIVO PRINCIPAL:** Hacer una reingeniería en procesos internos del restaurante Parrilladas “Los Charrúas”.

**OBJETIVO Intermedio n°1:** Reorganizar las actividades diarias de los colaboradores del restaurante. Revisión de salarios según horas de trabajo laboradas.

**OBJETIVO Intermedio n°2:** Brindar a los colaboradores un entrenamiento basado en atención al cliente, catering y procesos internos que deben ser llevados a cabo en el restaurante de parrilladas “Los Charrúas”.

**OBJETIVO Intermedio n°3:** Establecer herramientas que faciliten el control de las responsabilidades diarias de los colaboradores, implementando métodos que ayuden al control administrativo para reducir pérdidas tanto en inventarios de bebidas como en materia prima.

Para la mejora continua se debe establecer como política las estrategias para implantarla. El propósito es la creación del máximo valor para los clientes y consumidores a través de la mejora continua de los sistemas, procesos y de los productos ya sean bienes y servicios que ofrece la empresa.

Después de determinar los objetivos específicos para la mejora continua, se prosigue con la realización de mejora en los procesos.

### **III.C.4.1 Desarrollo y mejora de procesos en Parrilladas “Los Charrúas”**

Para implantar un modelo de calidad se requiere que el personal de Parrilladas “Los Charrúas” tenga muy claro lo que se entiende por un proceso.

Un proceso ha sido definido como un conjunto de actividades para obtener un producto o servicio que satisfaga a un cliente interno o externo.

#### **Requisitos para la ejecución de los nuevos procesos:**

- Crear una participación organizada del personal.
- Involucrar a todo el personal en la implantación.
- Disponer de recursos financieros.
- Documentar y tener evidencia de lo que se dice y se hace.
- Generar un compromiso auténtico y duradero de todo el personal involucrado.

Considerando que la empresa Parrilladas “Los Charrúas” no contaba con una visión y misión, durante el proceso de mejoramiento se ha implementado una filosofía en la cual el restaurante busque incrementar la rentabilidad ofreciendo al mercado una excelencia en calidad de productos y servicios. Para esto es indispensable que el compromiso se visualice y se comparta con los empleados para alcanzar el éxito deseado.

Según la información obtenida mediante entrevistas con los propietarios del restaurante Parrilladas “Los Charrúas”, se ha logrado definir la misión y visión de la siguiente manera:



## **Misión**

“Brindar productos y servicios de calidad que superen las expectativas de nuestros clientes a fin de consolidar su fidelidad basados en el mejoramiento continuo de los procesos del servicio al cliente, entendiendo que la clave del éxito es la creación de relaciones a largo plazo con nuestros clientes externos e internos”

## **Visión**

Nuestra visión está enfocada a conseguir un posicionamiento como el mejor restaurante de la región. Seremos reconocidos por nuestra exclusividad de servicio y calidad en carnes a la parrilla. Al término de 10 años, nos proyectamos en el mercado como una empresa líder con la capacidad de crear franquicias de Parrilladas “Los Charrúas” en varias ciudades del Ecuador. Lograremos crear grandes fuentes de trabajo generando una estrecha relación con nuestros colaboradores haciéndolos sentir orgullosos de pertenecer a la familia Los Charrúas.

El respaldo de la misión y visión que la empresa presenta en su documentación se muestra en el anexo 4.

## **Principios**

- Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del servicio.
- Adoptar en toda la empresa una nueva filosofía de calidad.
- Instituir la capacitación en calidad. (Restrepo, 2005)

## **Valores**

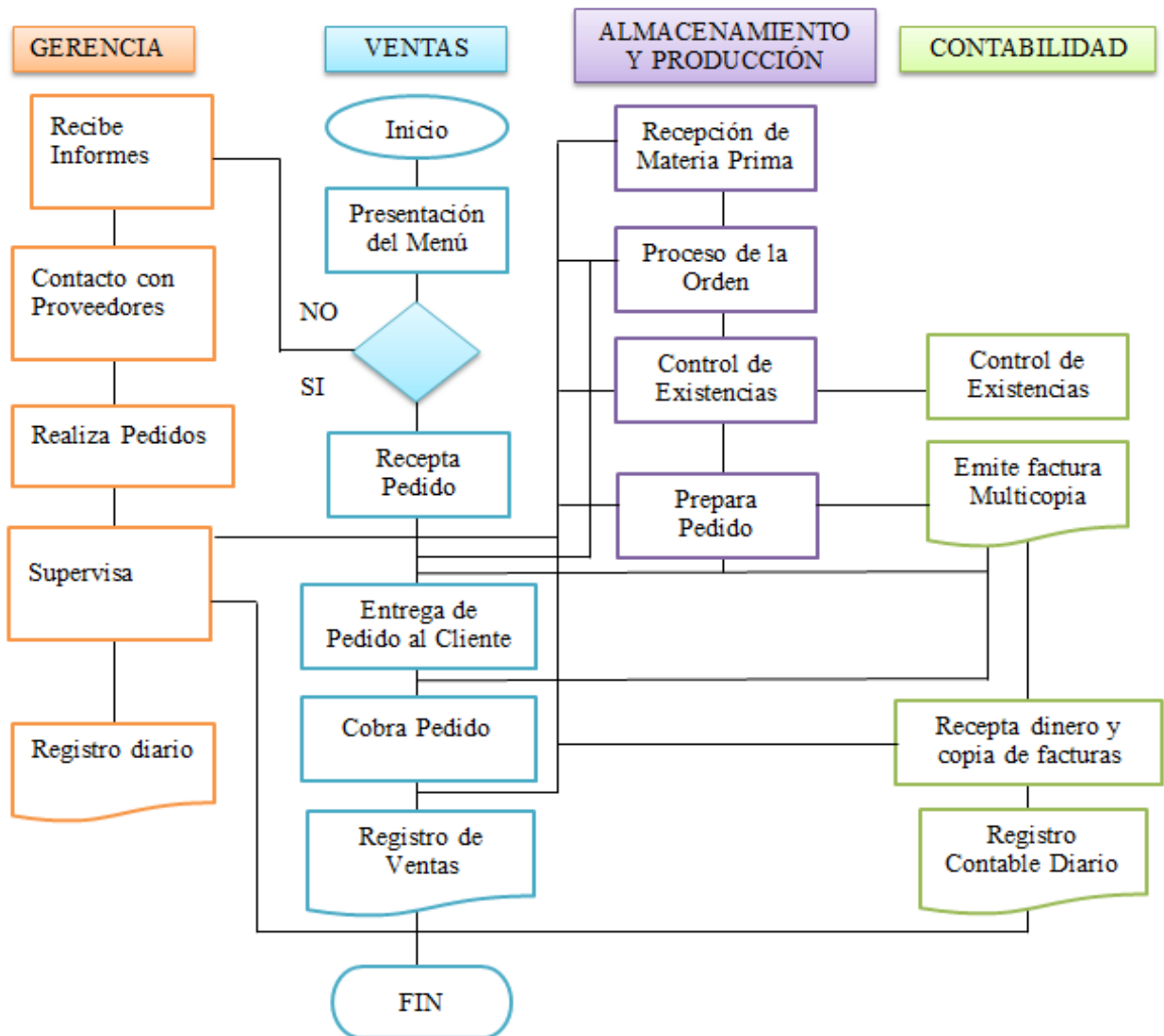
- Calidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Integridad
- Respeto
- Comunicación
- Trato equitativo
- Trabajo en equipo

## **Procesos nuevos de mejora continua**

Para que la empresa se mantenga en un plano competitivo se requiere que las mejoras implementadas se las realice de manera constante y estratégica. Los procesos de mejora continua consisten en repetir estos elementos en forma cíclica para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados con el fin de no perder lo que se ha obtenido.

Continuando con la mejora de procesos, se ha diseñado un flujo integrado con procesos operativos para Parrilladas “Los Charrúas”. Para la empresa es importante visualizarlos de manera conjunta, el mejoramiento se lo puede lograr a través del esfuerzo que cada individuo aplique en cada área de la organización. (Ver Figura 23)

Figura 23. Diagrama de Flujo de Procesos Operativos

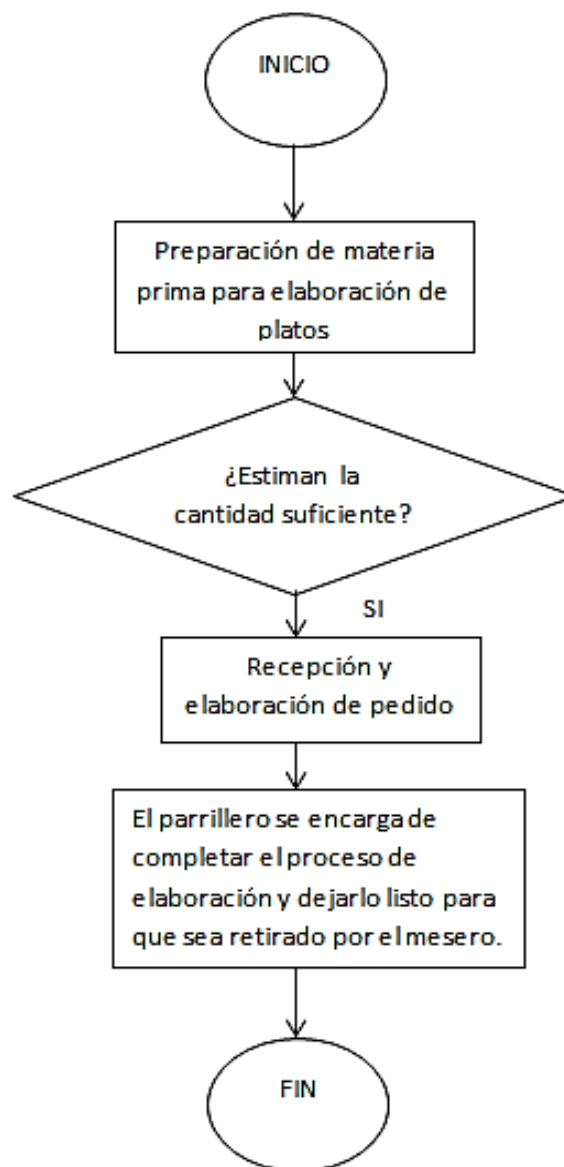


Fuente: Las Autoras

## Procesos nuevos de producción

Estableciendo los nuevos métodos de control se han eliminado los procesos innecesarios que el personal encargado realizaba por falta de planificación y control. Cada colaborador actualmente sabe cuál es la función que tiene a su cargo para ejecutarla de manera responsable.

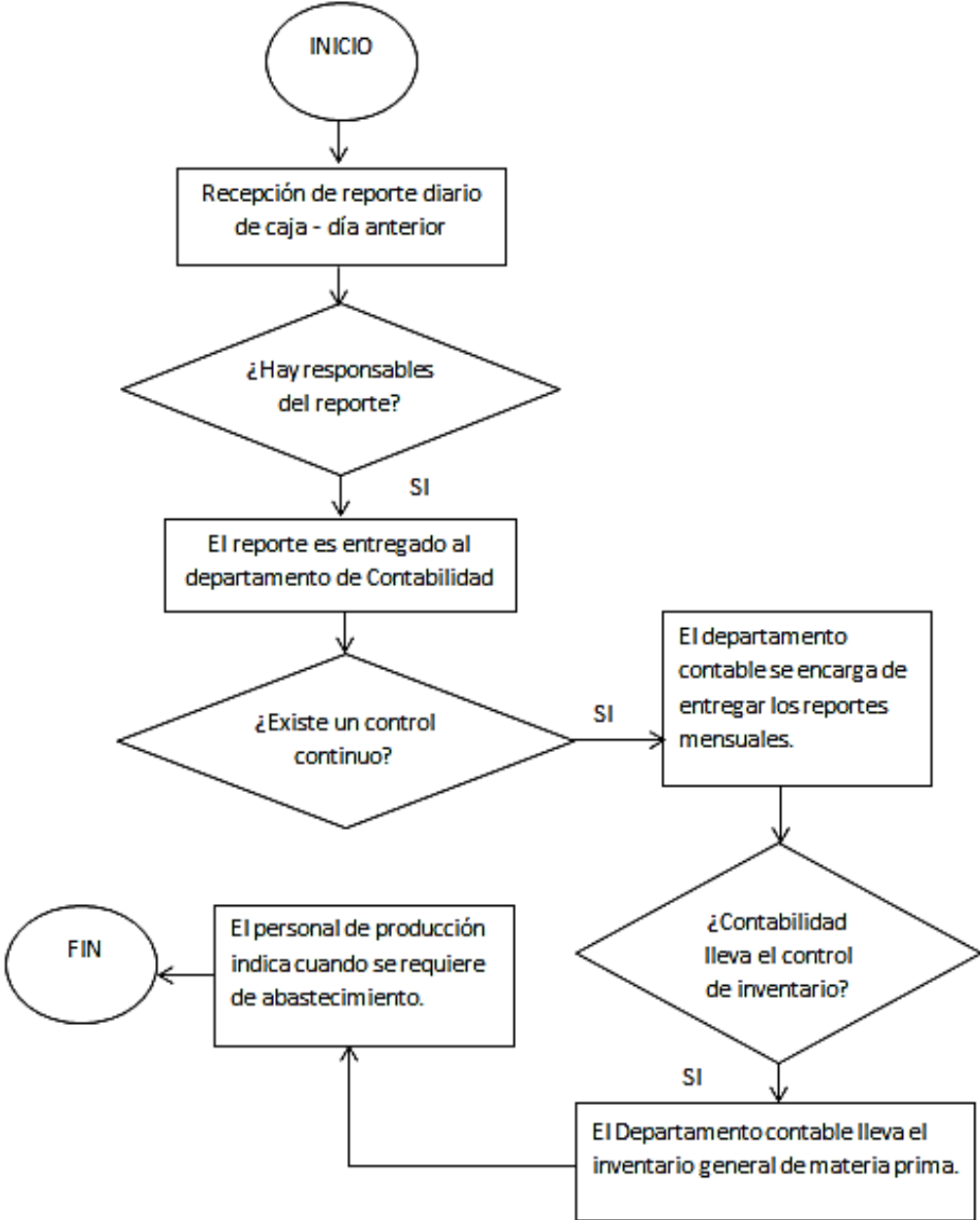
Figura 24. Procesos nuevos de producción



**Fuente:** Las Autoras

**Procesos nuevos administrativos:** El reporte diario de caja es controlado mediante una hoja de registro. Una sola persona es la encargada de realizar el registro y el reporte diario que debe ser entregado al área contable, de esta manera se genera un sentido de responsabilidad para la persona a cargo de dicha función.

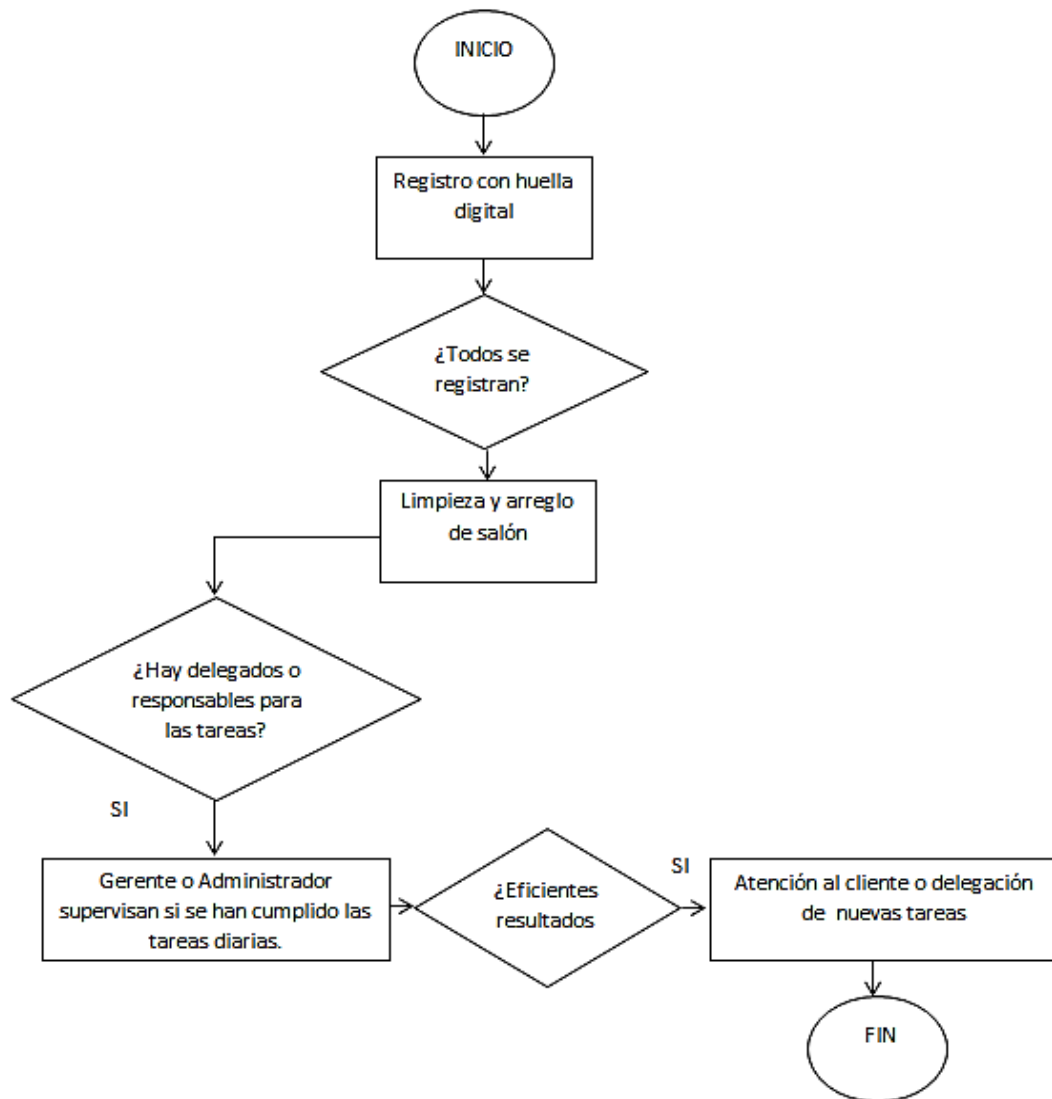
Figura 25. Procesos nuevos administrativos



Fuente: Las Autoras

**Procesos nuevos para cumplimiento de tareas diarias:** El control antiguo para el registro de entrada del personal se lo realizaba diariamente anotando en un cuaderno de registro la hora de llegada con la firma del empleado. Una vez implementado el nuevo sistema de reloj biométrico (La fotografía del sistema implementado se presenta en el anexo 5) para control de entrada del personal, los colaboradores continuaban haciendo un doble registro de manera innecesaria. Se tomó la decisión de eliminar dicho proceso.

Figura 26. Procesos nuevos para cumplimiento de tareas diarias.



**Fuente:** Las Autoras

## **Descripción de funciones diarias del personal de Parrilladas “Los Charrúas”**

Durante la ejecución de las tareas diarias se generaba una problemática debido a que no existían funciones específicas para los colaboradores del restaurante. Actualmente los empleados de Parrilladas “Los Charrúas” conocen por escrito sus funciones y responsabilidades, de este modo se logra reducir la cantidad de multas que el personal de la empresa asumía por no ejecutar de manera organizada sus actividades regulares.

En el anexo 6 se presentan las hojas de reporte con las cuales se trabaja actualmente y en el anexo 7 se presenta las fotografías con su actual uso.

### **Funciones del área de cocina:**

Jefe de Cocina:

- Encargado de solicitar los productos requeridos para la elaboración de los platos.
- Supervisa a sus ayudantes durante la elaboración de menús.
- Delega funciones a los ayudantes de cocina.
- Controla la calidad de presentación de los platos.
- Mantiene el orden y limpieza en área de cocina.
- Mediante una hoja de reporte de reporte de lunch, se encarga de controlar el menú diario de almuerzo y merienda que el restaurante brinda a su personal.

Ayudantes de Cocina:

- Recibe, verifica y almacena la mercadería solicitada.
- Se encarga de la preparación de los platos siguiendo la dirección del jefe de cocina.
- Elabora los platos de acuerdo a lo establecido en el menú.

- Encargados de pelar, rallar, picar y cortar la materia prima.
- Responsable de mantener la limpieza de su área de trabajo.
- Encargado de lavar vajilla, cristalería y cubertería.

**Parrillero:**

- Recibe los cárnicos entregados por los proveedores.
- Controla el inventario con el documento administrativo Kárdex.
- Se abastece de carne en el cuarto frío.
- Mantiene el cuarto frío limpio y ordenado.
- Prepara los productos cárnicos en la parrilla del restaurante.
- Controla la preparación de los cárnicos de acuerdo a los términos solicitados por el cliente.
- Realiza la limpieza de los instrumentos a su cargo.
- Encargado de mantener el área de parrilla limpia.

**Funciones del personal de servicio:**

**Jefe de Salón:**

- Supervisa el trabajo de los meseros.
- Controla que las salsas estén ya preparadas.
- Revisar y controla la limpieza de los baños mediante hojas de control.

**Saloneros:**

- Saluda y da la bienvenida a los clientes.
- Se encarga de recibir e instalar al cliente en una mesa.



- Lleva la carta a la mesa del cliente entregándola por el lado derecho y tomando la orden por la izquierda.
- Soluciona inmediatamente cualquier reclamo o queja sobre alimentos. Está autorizado para ofrecer una nueva orden sin costo extra para el cliente.
- Se mantiene alerta y al pendiente del cliente.
- Debe mostrar siempre una sonrisa y ser cordial.
- Mantiene su sector de trabajo limpio.
- Revisa que las mesas se encuentren adecuadamente montadas.
- En caso de ser necesario deberá pulir la cubertería.
- Limpia y barre en el momento oportuno.
- Mediante turnos rotativos se ocupa de la limpieza de los baños del restaurante.

#### **Funciones del Contador:**

- Realiza recepción de llamadas.
- Lleva al día la contabilidad de la empresa.
- Emite facturas.
- Registra y controla inventarios con el documento administrativo Kárdex.
- Realiza pagos de sueldos y salarios.
- Emite rol de pagos.
- Realiza diligencias bancarias.
- Elabora y entrega informes.

#### **Funciones del personal encargado de Caja:**

- Revisa y cuenta el dinero de caja.

- Registra las ventas diarias del restaurante.
- Responsable de cobrar los pedidos de los clientes.
- Emite facturas a los clientes.
- Es respetuoso, amable y cortés.
- Hace el cierre de caja al final del día.
- Se encarga de entregar los reportes diarios al área contable.
- Revisar y contar el dinero cerciorándose que éste se encuentra completo.
- Encargado de mantener limpia su área de atención al cliente.
- Atiende e informa al cliente.
- Maneja quejas y reclamos de manera eficiente y eficaz.
- Recibe sugerencias de los clientes.

#### **Funciones del Administrador:**

- Encargado de planificar, organizar y ejecutar.
- Toma decisiones necesarias para mejorar el rendimiento del restaurante.
- Controla los horarios y funciones del personal mediante supervisiones constantes para todas las áreas.
- Se encarga de la Adquisición de materia prima y demás productos necesarios en el restaurante.
- Elabora hojas de trabajo para control de las actividades del personal.
- Reparte el trabajo en caso de ser necesario.
- Responde ante cualquier eventualidad que pueda suscitarse en el salón.
- Organiza reuniones periódicas con el personal del restaurante.

- Supervisa la atención al cliente.

## **Funciones de Gerencia**

Gerencia se encuentra en un nivel ejecutivo siendo sus funciones las siguientes:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de la empresa.
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Cotizar precios con proveedores.
- Abastecer las bodegas.
- Realizar pagos a proveedores.
- Verificar el rol de pagos.
- Organizar y llevar el control de las ventas.
- Elaborar planes estratégicos.
- Elaborar y aprobar presupuestos junto con contabilidad.
- Tomar decisiones e informar los resultados.

## **Sistema de Control de Horarios**

Una vez que han sido especificadas las responsabilidades del puesto de cada colaborador de Parrilladas “Los Charrúas”, es importante mantener un sistema organizado para llevar el control de horarios del personal. Dicho sistema se encuentra publicado en una cartelera a la cual tiene acceso tanto el departamento administrativo como el personal operativo, el cual se puede observar en el anexo 8.

## **Políticas Internas**

La empresa Parrilladas “Los Charrúas” necesita políticas escritas con las cuales el restaurante pueda encaminarse a una mejor administración de personal y por ende, se establece lo siguiente:

1. Todos los empleados deben tener sentido de honestidad y pulcritud dentro de la empresa con sus compañeros y superiores para llevar un ambiente laboral adecuado.
2. Los trabajadores deben estar a tiempo en su puesto de trabajo.
3. Todo el personal debe asistir a las reuniones internas de la empresa.
4. Todo empleado está obligado a cumplir con las obligaciones de su puesto de trabajo según el horario preestablecido.
5. Los miembros de la empresa son responsables de las tareas que se les ha sido asignadas, dichas tareas deben ser ejecutadas con seriedad y profesionalismo.
6. Debe existir un ambiente de compañerismo y respeto mutuo entre todo el personal de la empresa.
7. Los colaboradores deben fomentar el trabajo en equipo para un buen desempeño laboral.
8. Se debe mantener como política el adecuado control de inventarios de materias primas e insumos.
9. Es compromiso de todos cumplir con el plan de capacitación periódica, fomentando la integración y motivación del personal.

## **Política de administración de personal**

Las políticas de personal que se han desarrollado están estrechamente ligadas a una de las funciones principales de la dirección de Parrilladas “Los Charrúas”. Con fines de mantener una plantilla de trabajadores efectiva, contenta y adecuada, se establece lo siguiente:

1. Ofrecer condiciones de trabajo apropiadas para incrementar la productividad y estimular el rendimiento máximo.
2. Debe existir la claridad y transparencia en las tareas, evitando obstáculos, dejando que las expectativas laborales provean satisfacciones.
3. Los procesos de reclutamiento y selección de empleados deben ir en relación con el puesto a desempeñar. Usar métodos para reclutar es importante ya que cuanto mejor sea la fuente de solicitantes, mejores serán los contratados.
4. Los directivos deben mantener una política de capacitación y adiestramiento a través de acciones tendientes a mejorar el conocimiento y técnicas de su personal.
5. La empresa debe mantener razonables niveles sanitarios y de seguridad en el trabajo.

## **Políticas sobre el uso de uniforme**

Debido a que los colaboradores de Parrilladas “Los Charrúas” no vestían de manera adecuada su uniforme de trabajo, se establece lo siguiente:

1. El personal deberá usar estrictamente el uniforme que tenga asignado para su cargo.
2. Todos los colaboradores deben estar pendientes de su aseo personal y presentación.
3. El calzado debe presentarse limpio.

4. No se permite masticar chicle en horas de trabajo.
5. Es permitido tener su kit de aseo.
6. Las manos y uñas deben estar siempre limpias.
7. Los saloneros deberán usar: camisa blanca, pantalón negro, chaleco negro para las mujeres y calzado color negro.
8. El personal de cocina deberá usar su uniforme de diario, delantal, zapatos cómodos, malla para cabello y guantes.
9. La persona encargada de caja debe vestir de manera casual o formal.
10. El personal administrativo debe vestir de traje formal y calzado acorde al atuendo.

### **Política de calidad total**

Con el fin de establecer normas que permitan promover relaciones duraderas con los clientes se establecen los siguientes puntos de referencia:

1. Revisar o rediseñar constantemente los procesos, productos y servicios.
2. Manejar y resolver quejas de manera oportuna.
3. Proporcionar información 100% confiable.
4. Proporcionar productos y servicios con valor agregado.
5. Fomentar en el personal la aplicación de los valores de la organización.
6. Mantener el sistema de capacitación y reuniones periódicas con el personal.

### **Gestión de Recursos Humanos**

En el restaurante Parrilladas “Los Charrúas” el dueño es la persona responsable de la gestión de recursos humanos. El personal contratado debe tener las competencias (conocimientos, habilidades, formación, actitudes, aptitudes y experiencia) para garantizar

que cumplen su cometido con éxito. Para realizar esta gestión se requiere de procesos previos antes y después de reclutar. A continuación se detallan varios pasos a seguir para controlar y mejorar dicho aspecto.

**Proceso de reclutamiento:**

- Establecer la necesidad de vacante.
- Recoger carpetas de aspirantes y hacer el análisis respectivo.
- Entrevistas previas.
- Pruebas médicas.
- Pruebas de aptitud y actitud.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción al restaurante.
- Inducción al puesto de trabajo.

En Parrilladas “Los Charrúas” no se disponía de un proceso para contratación de personal ni de un registro físico de quienes laboran en el restaurante y, por consiguiente, se establece el proceso anteriormente detallado y se crean fichas de datos personales de cada colaborador, como se muestra en el anexo 9.

**Programa de Capacitación**

Se considera importante que Parrilladas “Los Charrúas” cuente con un recurso humano técnicamente capacitado para garantizar la calidad del servicio y producto con estándares competitivos. Es necesario brindar capacitación periódica al personal para que

logren desarrollar sus capacidades y puedan desempeñarse eficientemente en sus funciones. Los beneficios de la capacitación son incommensurables tanto para la empresa y su personal

A continuación se presenta el programa de capacitación llevado a cabo durante el proceso de mejora continua en el restaurante Parrilladas “Los Charrúas”:



Fecha	Tema	N° Horas	Dirigido a:	N° de Participantes
2012-11-27	Aspectos fundamentales de un buen servidor ¿Qué es marketing? Atención al cliente Manejo de Stress	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas"	5
2012-11-28	Contacto visual Resolución de problemas Ofrecer Postventa Tiempo de espera Apariencia física Actitud	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas"	5
2012-11-29	Tipos de Servicios Montaje de Mesas (Clase práctica) Tareas del personal	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas" SALONEROS	6
2012-11-30	Recepción Políticas de recepción Expresiones Recepción de Críticas y Sugerencias	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas" SALONEROS	6
2012-12-03	Toma de Órdenes Atención rápida Despacho de comida Presentación de la cuenta Levantado de mesas	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas" SALONEROS	6
2012-12-04	Transporte de Bandejas Sugerencias de Ítems Adicionales Servicio con valor agregado	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas" SALONEROS	6
2012-12-05	Cuidado de los niños Tareas de trabajo	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas" SALONEROS	6
2012-12-06	Manejo de quejas de clientes Manejo de clientes difíciles Manejo de problemas	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas" SALONEROS	6
2012-12-07	Servicio de bebidas Seguridad ante el Alcohol Vinos (Clase práctica)	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas" SALONEROS	6
2012-12-10	Decoración Cristalería Responsabilidades	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas" SALONEROS	6
2012-12-11	Prevención de accidentes Resbalos y caídas Higiene	1	Personal del restaurante Parrilladas "Los Charrúas" SALONEROS	6
		11		

## Brigada de capacitación contra incendios

Considerando la seguridad en general del restaurante Parrilladas “Los Charrúas”, se desarrolló una brigada de capacitación en prevención y actuación frente a incendios por parte del cuerpo de bomberos de la ciudad de Ambato.

Lugar: Restaurante Parrilladas “Los Charrúas”

Fecha	Tema	N° Horas	Dirigido a:	N° de Participantes
2013-01-15	¿Cómo actuar en caso de incendio? ¿Qué hacer para prevenir un incendio? Métodos de extinción Clasificación de los incendios Tipos de extintores Aplicación práctica	2	Personal del restaurante Parrilladas “Los Charrúas”	7

## Capacitación contra incendios



Fuente: Las Autoras

**Capacitación contra incendios**



**Fuente:** Las Autoras

## **Métodos de control**

En la presente etapa de mejora continua se busca asegurar que los integrantes del restaurante de Parrilladas “Los Charrúas” se encuentren comprometidos con la calidad del servicio fundamentado en la rapidez, presentación y atención al cliente. La empresa se orienta hacia un mercado competitivo por lo cual es importante que haya constancia y control interno. Los procesos, políticas y normas establecidas deben mantenerse en constante supervisión por lo cual se implementan los siguientes métodos de control:

**Reuniones periódicas:** Mediante una buena comunicación interna con los empleados de la empresa se puede tener un feedback como herramienta de control para identificar si requieren nuevas mejoras.

**Encuestas:** Es de gran ayuda que los administrativos del restaurante adopten como costumbre hacer una evaluación constante a su cliente interno y externo.

**Políticas de recepción para clientes:** Con la implementación de normativas y hojas de control se busca educar tanto al cliente como al personal de la empresa, reduciendo así errores internos y evitando malos entendidos para brindar un mejor servicio. Las políticas de recepción de clientes se presentan detalladas en el anexo 10.

**Control de Inventarios:** Los inventarios actualmente son controlados mediante la tarjeta de control Kárdex. Esta tarjeta es usada por el personal que no dispone de un equipo de cómputo en su lugar de trabajo y requiere tener una constancia mensual de inventario de alimentos cárnicos, insumos y licores. De esta manera el inventario de la persona encargada es comparado con los que el departamento contable lleva en su sistema.

### III.C.5 QUINTA FASE: EVALUACIÓN

Será evaluar todo lo expuesto anteriormente mediante la efectividad de los cambios pre establecidos para cada área los cuales deberán adaptarse al mejoramiento continuo.

#### **Actividades:**

- Determinar el mejoramiento continuo.
- Estudio del Feedback del Cliente.

Comprende las siguientes actividades:

- Impartir enseñanza sobre el proceso mejorado.

No siempre se logran cambios fácilmente, no se puede dar por hecho que un cambio complicado se lleve cabo exitosamente en el primer intento. Es la razón por la cual deben verificarse las mejoras y brindar enseñanza adicional, solo entonces se podrá lograr los objetivos.

- Mantener y mejorar continuamente los beneficios de los resultados del proceso.

Para lograr los objetivos se deberá verificar el mejoramiento en curso y haber establecido metas intermedias que servirán como hitos de resultados.

- Si es necesario, volver a organizar el proceso de mejoramiento.

En el anexo 11 se presenta las hojas de control de recepciones diarias implementada.

#### **Proceso de evaluación**

Esta etapa se logra desarrollar con la ayuda de los empleados y clientes del restaurante mediante encuestas de evaluación para determinar el impacto de las mejoras en



el proceso, puesto que es necesario satisfacer a los clientes internos y externos de Parrilladas “Los Charrúas”.

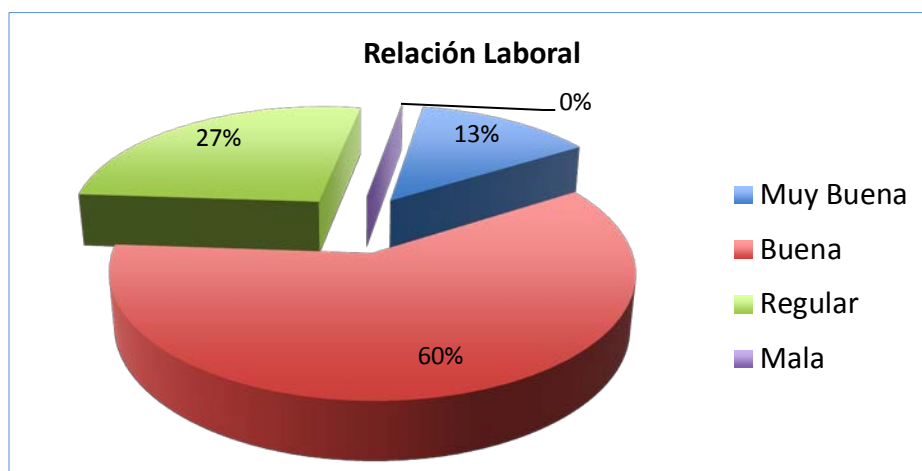
### Análisis e interpretación de resultados

Durante el periodo de los meses enero – marzo del año 2013, se realizaron encuestas de evaluación (Anexo 12) para exponer los efectos del mejoramiento continuo desarrollado en el restaurante de Parrilladas “Los Charrúas”. Se elaboró un cuestionario para el personal de la empresa (15 personas) y otro para sus clientes, a continuación se muestra los resultados.

P1. ¿Cómo califica la relación laboral con su equipo de trabajo?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	2	13.3
Buena	9	60.0
Regular	4	26.7
Mala	0	0.0
Total	15	100.0

Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

Figura 27. Relación laboral

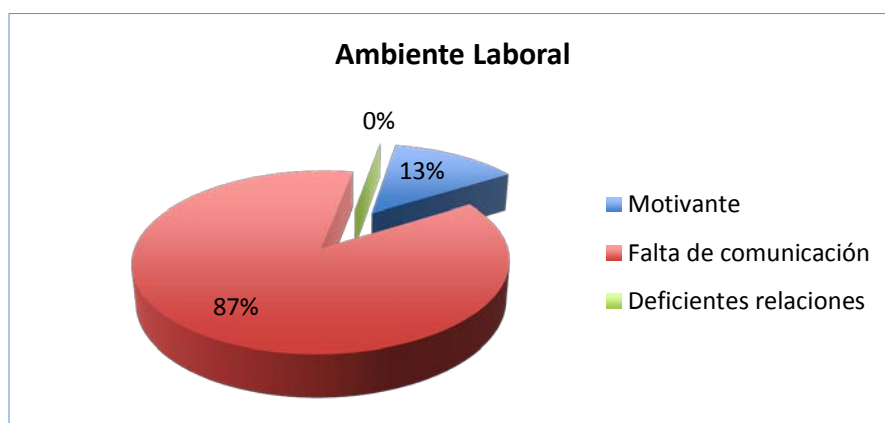


**Análisis.**-De acuerdo a la tabla y gráfico se deduce que la relación laboral entre los colaboradores es Buena en un promedio de 9 personas siendo este un 60%, regular con un 27% y muy buena con un 13%. Mediante observación y comparación con resultados anteriores se determina que la convivencia entre colaboradores ha tenido un cambio positivo ya que en encuestas anteriores nadie calificó a este factor como Muy Bueno.

<b>P2. ¿Cómo considera el ambiente laboral en éste restaurante?</b>		
<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Motivante	2	13.3
Falta de comunicación	13	86.7
Deficientes relaciones	0	0.0
Total	15	100.0

Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

Figura 28. Ambiente Laboral



Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

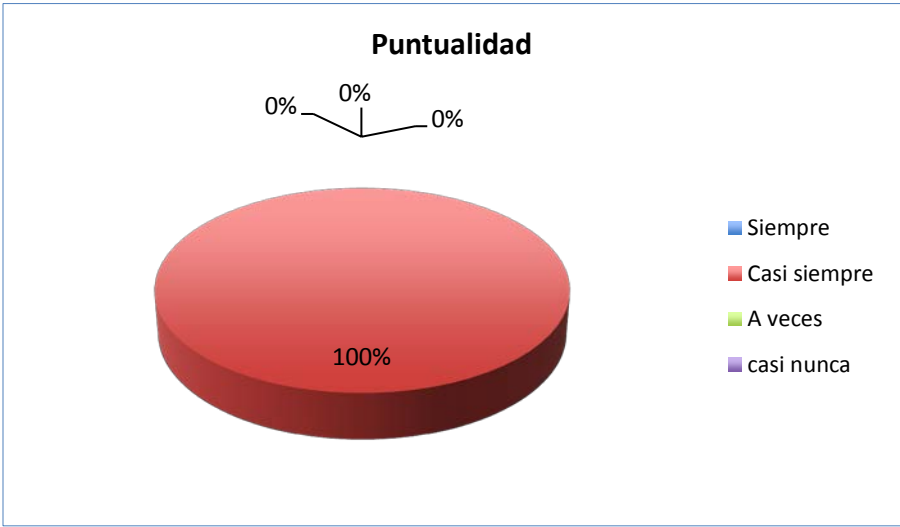
**Análisis.**- La pregunta N°2 determina el criterio de los empleados del restaurante sobre su percepción del ambiente laboral. Los resultados demuestran que el 87% de los 15 colaboradores encuestados afirman que existe una falta de comunicación interna y solo el

13% la considera motivante. Este resultado indica que se debe fomentar y trabajar en los niveles de comunicación debido a que esto afecta al comportamiento de cada persona y su desempeño laboral en la empresa.

P3. ¿Llega puntualmente a su trabajo?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	15	100.0
A veces	0	0.0
casi nunca	0	0.0
Total	15	100.0

Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

Figura 29. Puntualidad



Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

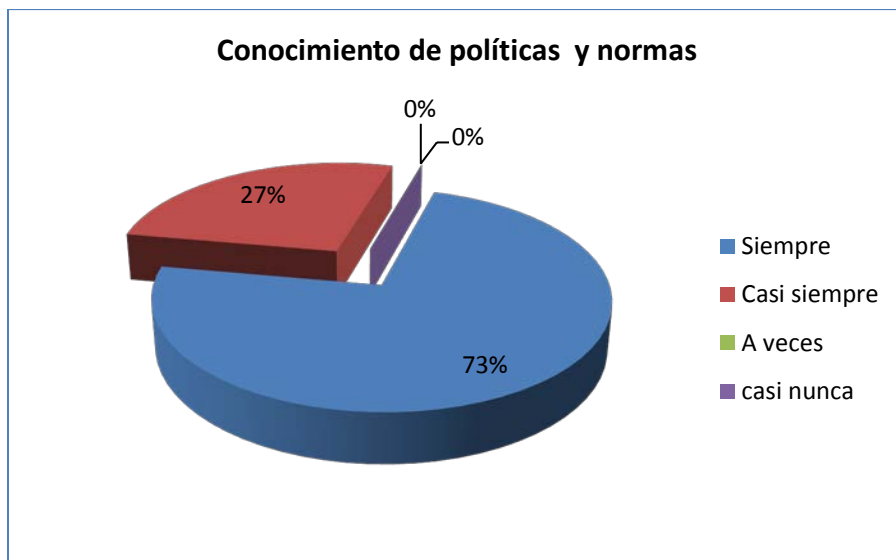
**Análisis.-** La tabla y gráfico representan el grado de puntualidad que actualmente el personal de Parrilladas “Los Charrúas” demuestra. El 100% indica que casi siempre son puntuales. Este aspecto se puede decir que fue mejorado gracias a la implementación del reloj biométrico el cual ayuda a que el registro de entrada se controle de mejor manera y en un tiempo real.



P4. ¿Conoce los procesos que debe llevar para realizar sus actividades diarias?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	73.3
Casi siempre	4	26.7
A veces	0	0.0
casi nunca	0	0.0
Total	15	100.0

Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

Figura 30. Conocimiento de políticas y normas



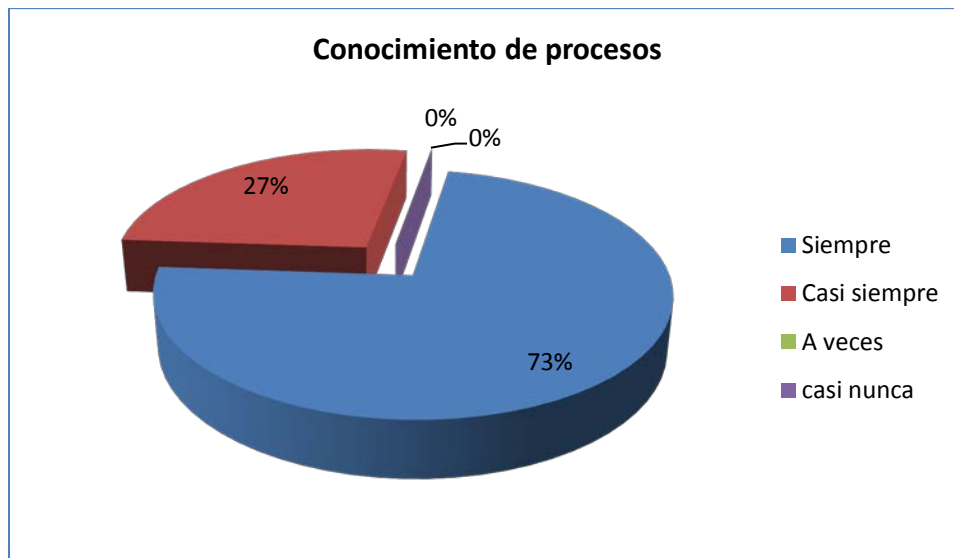
Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** En las evaluaciones que se hicieron antes de iniciar el proceso de mejora continua se llegó a la conclusión que había una falta de conocimiento sobre los procesos internos del restaurante, después del proceso y la implementación de la mejora continua se puede observar en el gráfico que la mayoría de colaboradores ya conocen los procesos diarios que deben ser realizados en el restaurante de una forma responsable.

P5. ¿Puede emprender sus actividades sin esperar que se lo indiquen?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	73.3
Casi siempre	4	26.7
A veces	0	0.0
casi nunca	0	0.0
Total	15	100.0

Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

Figura 31. Conocimiento de procesos



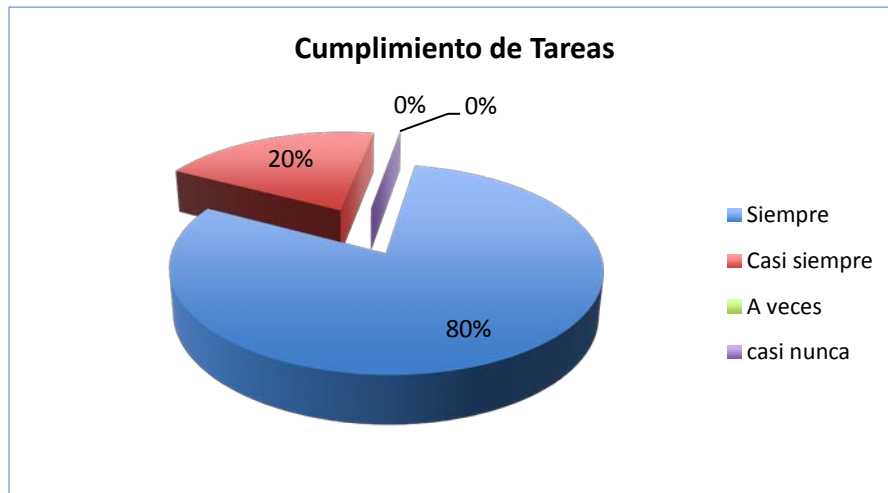
Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** La mayoría de colaboradores de Parrilladas “Los Charrúas” han desarrollado una capacidad para resolver dificultades e inconvenientes sin necesidad de una orden previa. Siempre buscando el bienestar para el restaurante realizando actividades que se presentan diariamente las cuales han sido desarrolladas satisfactoriamente. El 73% de los colaboradores indican que siempre pueden desarrollar las actividades diarias por su cuenta y el 27% indica que casi siempre lo pueden hacer.

P6. ¿Se considera responsable de las tareas que le han sido asignadas?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	80.0
Casi siempre	3	20.0
A veces	0	0.0
casi nunca	0	0.0
Total	15	100.0

Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

Figura 32. Cumplimiento de tareas



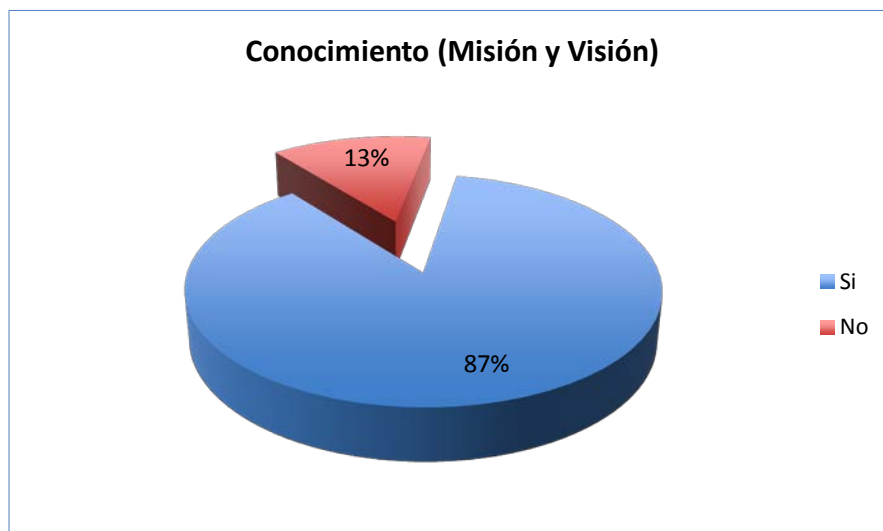
Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** Según resultados de la tabla y gráfico, el 80% de los colaboradores indican sentir siempre un sentido de responsabilidad y pertenecía con la empresa. El 20% ha indicado que casi siempre se considera responsable en desempeñar sus actividades asignadas. Se puede observar que después de un proceso de mejora continua se obtiene una eficiencia casi total de la actividad de los colaboradores a cada una de sus tareas.

P7. ¿Conoce la misión y visión del Restaurante Parrilladas “Los Charrúas”?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	86.7
No	2	13.3
Total	0	0.0

Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

Figura 33. Conocimiento de Misión y Visión



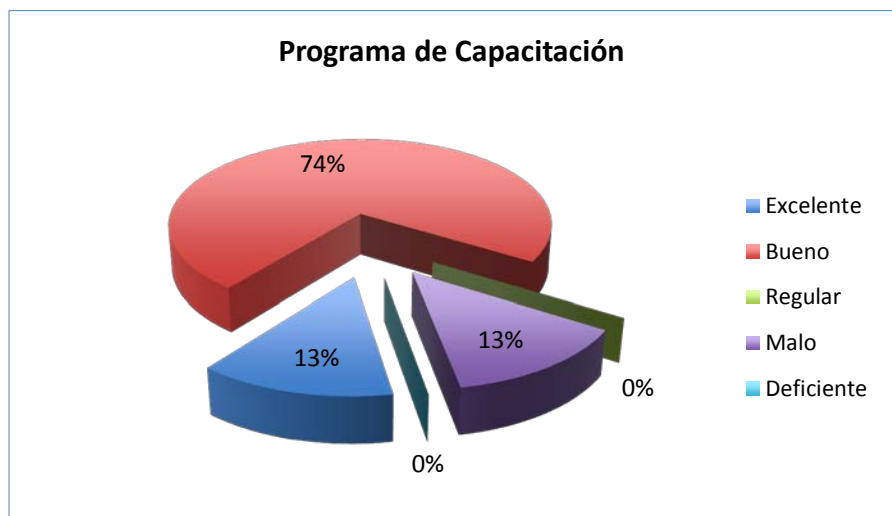
Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** Los resultados muestran uno de los logros que se obtuvo desarrollando el proceso de mejora continua, debido a que en los inicios de esta implementación no existía misión y visión de la empresa por lo que ninguno de los colaboradores conocía de las aspiraciones del negocio. Siendo casi un éxito el llegar a un porcentaje del 87% con grado de conocimiento de la misión y visión, al implementar estas dos herramientas tan indispensables se pueden lograr los objetivos de Parrilladas “Los Charrúas”, al mismo tiempo se da a conocer las metas planteadas a todo el personal interno.

P8. ¿Cómo considera la reciente orientación y entrenamiento brindado al personal de Parrilladas “Los Charrúas”?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	13.3
Bueno	11	73.3
Regular	0	0.0
Malo	2	13.3
Deficiente	0	0.0
Total	15	100.0

Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

Figura 34. Programa de Capacitación



Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** Las cifras son positivas con un 74% del personal que considera que el programa de capacitación ha sido bueno. Un porcentaje del 13% piensa que las capacitaciones no han sido un éxito. Esto es un indicador muy importante ya que demuestra que no se puede dejar de mantener los procesos de mejoramiento continuo hasta que se elimine ese porcentaje que aún se encuentra insatisfecho con el trabajo que se ha brindado.

P9. ¿Considera que las capacitaciones brindadas por Parrilladas “Los Charrúas” le están ayudando en su desarrollo laboral?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100.0
No	0	0.0
Total	15	100.0

Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

Figura 35. Desarrollo laboral



Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** Los colaborados de Parrilladas “Los Charrúas” en un 100% consideran que las capacitaciones recibidas les están ayudando en su desempeño laboral, generando oportunidades y beneficios propios para cada colaborador. Dichos resultados favorables motivan para seguir con los programas de capacitación.

P10. ¿Cree Ud. que las capacitaciones brindadas al área de atención al cliente han generado un impacto positivo tanto para Parrilladas “Los Charrúas” como para sus clientes?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100.0
No	0	0.0
Total	15	100.0

Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

Figura 36. Resultados de capacitación en atención al cliente



Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** Todos estos resultados 100% positivos con relación a las capacitaciones en atención al cliente son un indicador el cual muestra lo indispensable que es tener un mejoramiento continuo en la empresa brindando un adecuado entrenamiento que se ve reflejado en la satisfacción del cliente externo e interno.

Continuando con la fase de evaluación, para el desarrollo de las encuestas al cliente externo se lo realiza mediante un cálculo del tamaño de muestra con datos finitos con el cual se ha determinado previamente la muestra a ser encuestada en los meses de enero,

febrero y marzo del año 2013. Tomando un promedio de los clientes visitantes en el periodo indicado se obtienen 306 encuestas.

$$n = \frac{N z^2 P(1 - P)}{(N - 1) e^2 + z^2 P(1 - P)}$$

N =	1500
Z =	1.96
P =	0.5
e =	0.05

$$n = \frac{1500 (1,96)^2 0,5 (0,5)}{(1499) (0,05)^2 + 1,96^2 (0,5)(0,5)}$$

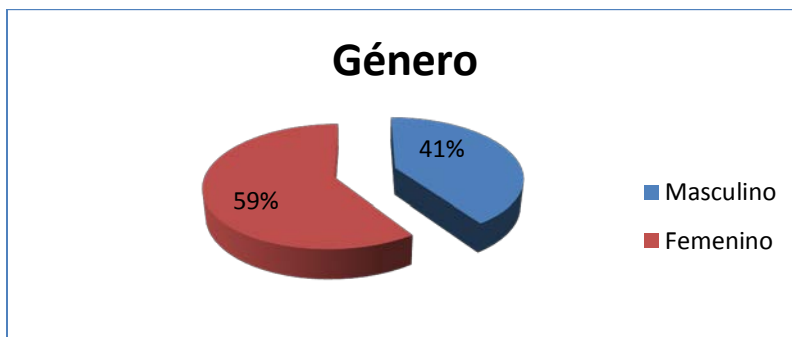
$$n = 306$$

Una vez que se ha determinado el número de personas a ser encuestadas, a continuación se muestran los porcentajes por género de los clientes que colaboraron con dicho proceso:

<b>P1. Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	124	40.5
Femenino	182	59.5
Total	306	100.0



Figura 37. Género de clientes encuestados

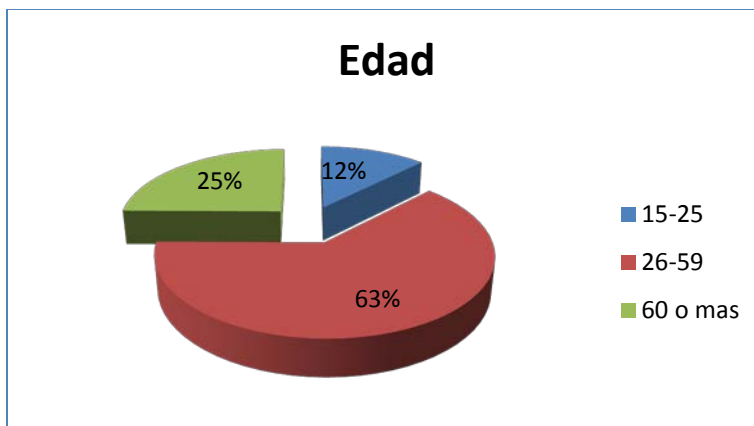


Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

En la siguiente tabla se encuentra la clasificación por edades de los clientes sujetos a la encuesta de evaluación.

P2. EDAD	Frecuencia	Porcentaje
15-25	38	12.4
26-59	192	62.7
60 o mas	76	24.8
Total	306	100.0

Figura 38. Edad de los clientes encuestados



Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

P3 ¿Considera los precios accesibles y razonables de acuerdo a la calidad del restaurante?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	291	95.1
No	15	4.9
Total	306	100.0

Figura 39. Calidad y precio

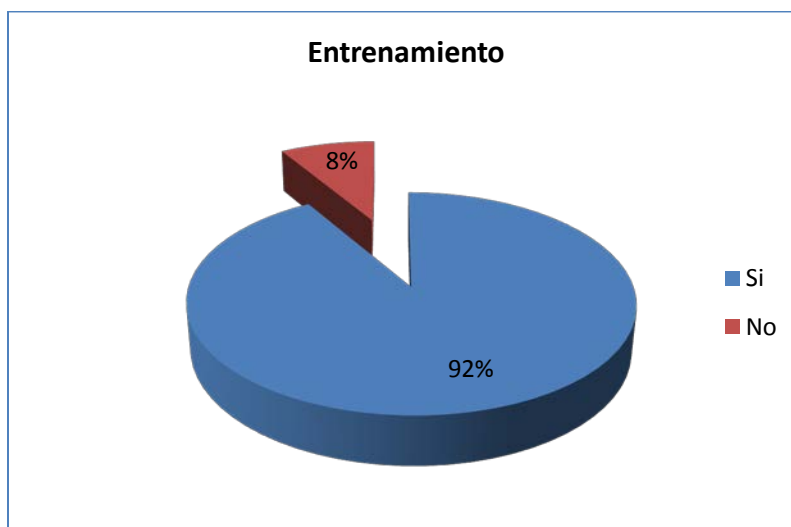


Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** De acuerdo a los resultados de la pregunta N°3. El 95% de 306 encuestados, está de acuerdo que el precio presentado en el menú de la carta del restaurante es adecuado y va acorde a la calidad de servicio que les ha sido brindado. Los porcentajes de respuesta son muy buenos lo cual demuestra el gran desempeño y desenvolvimiento que el personal del restaurante presenta frente al consumidor.

P4. ¿Los meseros son amables, pacientes y respetuosos?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	280	91.5
No	26	8.5
Total	306	100.0

Figura 40. Entrenamiento



Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** La tabla y gráfico en referencia demuestran que 280 clientes han indicado que los meseros del restaurante brindan un servicio con actitud positiva y que se encuentran debidamente entrenados. Durante el proceso de mejora continua y el programa de capacitación, el personal de servicio aprendió varias maneras de comportamiento y de resolución de problemas.

P5. ¿El servicio de los meseros para la entrega de comidas fue rápido y eficiente?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	10.8
No	19	6.2
Normal	254	83.0
Total	306	100.0

Figura 41. Proceso – Atención al cliente

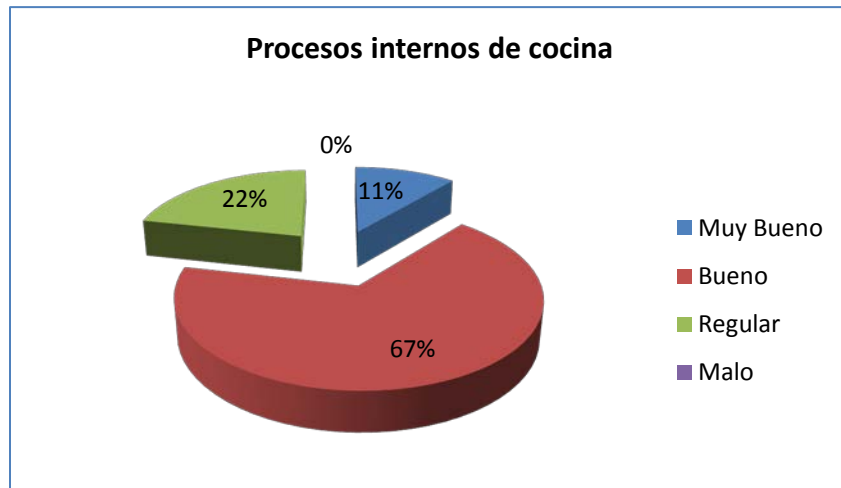


Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** En atención rápida y eficiente los meseros del restaurante han sido calificados como (normal) en un 83% lo cual es una respuesta neutra y un indicador para continuar identificando que falencias se pueden hallar dentro de algún proceso interno que se encuentre retrasando la entrega del menú.

P6. ¿Cómo califica Ud. los platos ofrecidos en el restaurante en cuanto a la sazón?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	34	11.1
Bueno	206	67.3
Regular	66	21.6
Malo	0	0.0
Total	306	100.0

Figura 42. Procesos internos de cocina



Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** El personal de cocina tiene procesos a los cuales debe acogerse y dentro de ellos está la preparación del menú ofertado en la carta. En la etapa de observación se pudo determinar que existía desorganización en este sector por lo cual se nombró un jefe de cocina para que se encargue de hacer dichas supervisiones, entre estas la calidad de preparación del plato. El 67% califica este factor como Bueno, el 22% como regular y el 11% como Muy bueno.

P7. ¿Los baños del restaurante se ven cuidados y limpios?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	286	93.5
No	20	6.5
Total	306	100.0

Figura 43. Control de Limpieza

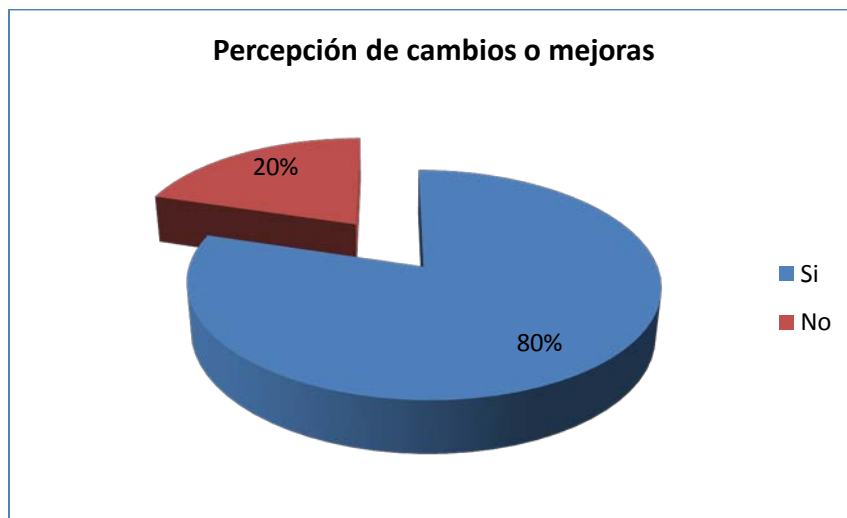


Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** Los resultados de esta pregunta son muy favorables ya que se ha logrado mantener un control de la limpieza constante y cuidado de los baños del restaurante mediante la implementación de hoja de control. El 93 % de los clientes encuestados indican una respuesta positiva mientras que el 7% una respuesta negativa.

P8. ¿Observa Ud. algún cambio o mejora en el restaurante?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	244	79.7
No	62	20.3
Total	306	100.0

Figura 44. Percepción de cambios o mejoras

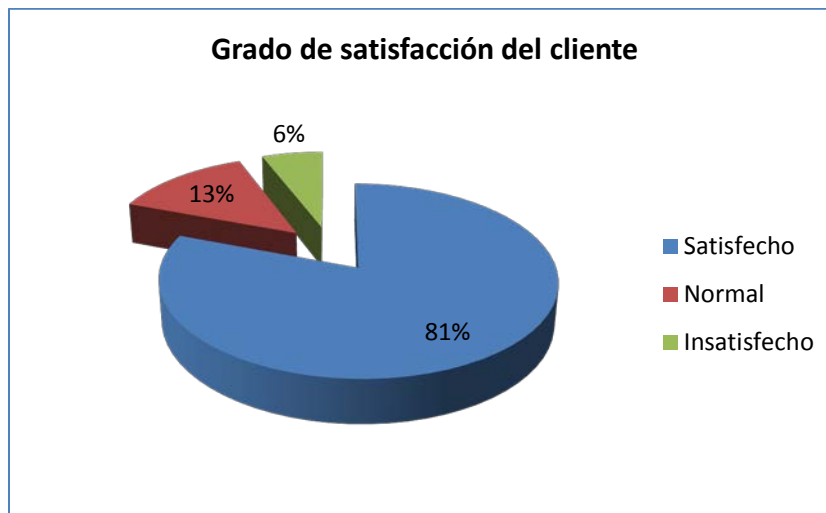


Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** Con la pregunta N°8 se busca saber si el cliente nota los cambios y mejoras realizadas dentro del restaurante de Parrilladas “Los Charrúas”. Dichas mejoras son en cuanto a cambios en procesos internos, cambios visuales y atención al cliente. El porcentaje reportado es del 80% en un nivel de respuesta positivo y un 20% de los encuestados indican no haber notado cambios.

P9. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el restaurante?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	247	80.7
Normal	41	13.4
Insatisfecho	18	5.9
Total	306	100.0

Figura 45. Grado de satisfacción del cliente



Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** Según resultados de la pregunta N°9 el grado de satisfacción del cliente en todos los aspectos es del 81% siendo este 247 personas encuestadas, el 13% indica ser su grado de satisfacción normal y el 6% muestra estar insatisfecho. Habiendo obtenido mayor porcentaje de clientes satisfechos en un nivel alto, se puede decir que las mejoras planteadas, normas establecidas y demás políticas aplicadas se encuentran dando un resultado favorable.



P10. ¿Recomendaría el restaurante a algún amigo?		
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Si	273	89.2
No	33	10.8
Total	306	100.0

Figura 46. Nivel de aceptación



Fuente: Las Autoras (Encuestas 2013)

**Análisis.-** En base la pregunta N° 10 podemos reconocer que si el 89% de 306 personas encuestadas indican que recomendarían el restaurante a un conocido es debido a que su experiencia dentro de lugar ha sido satisfactoria y siendo el caso de no querer recomendarlo el 11% indica que hay fallas para ser identificadas y cambiadas para mejorar. De acuerdo a los resultados se encuentran niveles positivos de aceptación en cuanto a los cambios realizados.

## Medición de resultados

Evaluando y comparando resultados cuantitativos se puede probar la eficiencia, eficacia y calidad de trabajo realizado en el restaurante de Parrilladas “Los Charrúas” y por consiguiente para mejorar los resultados.

Se han considerado los tres primeros meses del año 2012 y se los ha comparado con los tres primeros meses del año 2013, dicho periodo ha sido tomado en cuenta ya que es el tiempo en el cual los resultados podían ser medibles. Mediante dicha comparación se presentan resultados positivos para la empresa y sobretodo en la parte económica que muestra cómo sus ventas se han ido incrementando periódicamente.

**AÑO: 2012**

MES:	ENERO	FEBRERO	MARZO
TOTAL VENTAS:	21,828.39	28,533.97	16,616.00

**AÑO: 2013**

MES:	ENERO	FEBRERO	MARZO
TOTAL VENTAS:	23,210.20	30,613.58	21,616.43

Esta medición de resultados es una base para que la empresa se mantenga en un proceso continuo de mejora, obteniendo como objetivo principal llegar a su visión.



### **III.C.7 Desarrollo del plan de mejoramiento**

El mejoramiento de procesos es la primera etapa de parrilladas “Los Charrúas”, la cual tendrá lineamientos para cada uno de los requerimientos internos, además se considerarán los procedimientos ya establecidos que estarán sujetos a cambios y modificaciones para que luego se establezcan las fases paulatinamente, para esto la empresa ha considerado los siguientes aspectos financieros para implementar el plan de mejoramiento:

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### IV. A Presupuestos

La implementación del plan de mejoramiento continuo requerirá de varias inversiones, así como costos permanentes para la empresa, los cuales se cuantifican para determinar si la implementación permitirá obtener una rentabilidad sobre la inversión realizada, por lo cual a continuación se presentan los rubros de inversión correspondientes a la implementación, así como los costos, gastos e ingresos previstos exclusivamente de la implementación y con ello poder evaluar si el mejoramiento planteado puede lograr una rentabilidad sobre la inversión realizada

#### Presupuesto de Inversión

##### IV.A.1 Activos Fijos

Para la inversión inicial de este proyecto se ha considerado los activos que se detallan a continuación con su costo respectivo:

Descripción	Valor	Cantidad	TOTAL
Instalaciones	500	1	500
Equipos de computación	1590	1	1590
Equipos de Comunicación	3170	1	3170
Muebles de oficina	760	1	760
TOTAL			6020

Elaborado por: Las autoras

#### IV.A.2 Activos intangibles

Los activos intangibles que se considerarán en este proyecto son la publicidad interna que tendrá como objetivo dar a conocer a los empleados los procesos de mejora continua que se realizarán, adicionalmente se ha establecido la capacitación por parte de la empresa PRINCON CIA. LTDA, quienes se encargarán de realizar 3 capacitaciones en la primera fase de mejoramiento de procesos. A continuación se detallan los valores presupuestados:

Descripción	Valor	Cantidad	TOTAL
Publicidad Interna	1.710	1	1710
Gastos de capacitación	1.200	3	3600
TOTAL			5310

Elaborado por: Las autoras

Detalle de gastos de la publicidad interna que se realizara en restaurante de parrilladas “Los Charrúas”.

Medio	Valor
Página web y posicionamiento	1350
Manuales de procedimientos	210
Gafetes	150
Total	1710

Elaborado por: Las autoras

### IV.A.3 Depreciaciones y amortizaciones

Las depreciaciones se evaluarán de acuerdo a las regularizaciones contables que posee el país y están determinadas de la siguiente manera.

ACTIVOS	TIEMPO	PORCENTAJE
Instalaciones	20 años	5%
Muebles y enseres	10 años	10%
Equipos de computación	3 años	3.33%
Amortizaciones	20 años	5%

Elaborado por: Las autoras

A continuación se detallan las depreciaciones y su costo en el tiempo:

	Valor inicial	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de recuperación
Instalaciones	500,00	0,05	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	375,00
Equipos de computación	1590,00	0,33	524,70	524,70	524,70	0,00	0,00	15,90
Equipos de comunicación	3170,00	0,1	317,00	317,00	317,00	317,00	317,00	1585,00
Muebles de oficina	760,00	0,1	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00	380,00
Amortización activos intangibles	5310,00	0,20	1062,00	1062,00	1062,00	1062,00	1062,00	0,00
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>11330,00</b>		<b>2004,70</b>	<b>2004,70</b>	<b>2004,70</b>	<b>1480,00</b>	<b>1480,00</b>	<b>2355,90</b>

Elaborado por: Las autoras

Como se puede visualizar en la depreciación de activos se ha establecido un valor inicial el cual se calculará con las depreciaciones establecidas para cada año, este proceso se lo realizará en todos los activos fijos que se utilizarán para la implementación del mejoramiento de procesos, hay que acotar que los equipos de computación tiene un vida útil de tres años, por ende en la tabla no se pueden observar los valores de 4to y 5to mes.

#### IV.A.4 Capital de trabajo

Para la implementación del proyecto la empresa hará uso de su capital de trabajo y sus operaciones en los primeros meses de la implementación, ya que se requiere una liquidez para la puesta en marcha del mejoramiento y como sustento para la operación, el cual está distribuido de la siguiente manera.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor 3 meses</b>
Costos de ventas	4228,29	12684,86
Gastos administrativos	774,40	2323,20
Gastos de ventas	1087,43	3262,28
<b>TOTAL</b>	<b>6090,11</b>	<b>18270,34</b>

Elaborado por: Las autoras

#### Resumen de inversión inicial

En el resumen inicial de inversión nuestra la información establecida anteriormente:

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
ACTIVOS FIJOS	6020
ACTIVOS INTANGIBLES	5310
CAPITAL DE TRABAJO (3 meses)	18270,34
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>29600,34</b>

#### IV.A.5 Presupuesto de Ingresos

La capacidad actual del restaurante de parrilladas “Los Charrúas” es de 80 personas por encontrarse en un sector comercial y turístico y existe una rotación de 2.5 promedio, es



decir que diariamente hay 200 clientes. Por lo cual, trabajando 6 días a la semana, con un total de 24 días al mes, el restaurante tiene 4800 clientes al mes. Por su parte con el proceso de mejoramiento continuo se espera que los clientes incrementen en un 15% por lo que se puede prever un ingreso de la implementación como sigue:

<b>Actualmente</b>	
80	personas (capacidad)
2,5	Rotación diaria promedio
200	Personas al día
24	días al mes
4800	Personas al mes
720	Incremento de clientes en 15%

Por tanto:

Para la determinación de precios que se considera el consumo promedio por persona y el costo promedio de consumo, cálculo que permitió determinar los ingresos mensuales en valores y dinero del restaurante de parrilladas “Los Charrúas”.

### **DATOS GENERALES**

	<b>Precio</b>
Precio promedio por persona	10,5
Costo promedio por persona	3,8

### **CANTIDAD**

	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Clientes	720	8640
<b>TOTAL</b>	<b>720</b>	<b>8640</b>

## INGRESOS

	Mensual	Anual
Ventas adicionales restaurante	7560,00	90720,00
TOTAL INGRESOS	7560,00	90720

Por lo tanto se ha multiplicado la cantidad de servicios (720) por el precio de venta promedio por persona y se obtuvo los ingresos mensuales que tendrá el restaurante con el proyecto de mejoramiento continuo en la etapa de procesos.

### IV.A.6 Presupuesto de Egresos

#### IV.A.6.1 Costos de ventas

Dentro de los procesos de mejoramiento continuo en el restaurante de Parrilladas “Los Charrúas”. Se ha considerado que el personal de operaciones debe contar con un jefe de restaurante quien será responsable de vigilar el cambio de los procesos y que los procedimientos se sigan adecuadamente, para que se puedan adaptar paulatinamente. También se estableció contratar a un mesero para distribuir adecuadamente las funciones en el área de operaciones, todos estos cambios aminoran la carga laboral y el personal empezará a tener funciones más delimitadas, por lo cual los costos para la implementación serán:

#### IV.A.6.2 Salarios operaciones

Descripción	Nominal	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total unitari	Cantidad	Total mensu	Total anual
Jefe de Restaurante	600	72,90	26,50	50,00	25,00	774,40	1	774,40	9292,80
Meseros	318	38,64	26,50	26,50	13,25	422,89	1	422,89	5074,64
TOTAL						1197,29	2	1197,29	14367,44

A continuación se detallan gastos adicionales que se incurrirán para el proceso de implementación:

#### Resumen gastos operativos

	Mensual	Anual
Salarios Operativos	1197,29	14367,44
Gastos generales	295	3540
Costos de materia prima	2736	32832
	4228,29	50739,44

#### GASTOS GENERALES

DESCRIPCIÓN	COSTOS UNITARIO
Servicios básicos	130
Limpieza	165
TOTAL	295

#### IV.A.6.3 Gastos

Dentro de los gastos se ha considerado los administrativos y ventas, dentro de los gastos administrativos se ha considerado integrar al jefe de mejoramiento continuo quien se

encargará del control de procesos y procedimientos internos, adicionalmente se contratará un asistente de marketing quien usará estrategias de mercado para establecer nuevas pautas dentro del mejoramiento.

Los gastos se detallan a continuación:

#### IV.A.6.3.a Gastos Administrativos

Descripción	Nominal	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total unitari	Cantidad	Total mensu	Total anual
Jefe de mejoramiento continuo	600	72,90	26,50	50,00	25,00	774,40	1	774,40	9292,80
TOTAL						774,40	1	774,40	9292,80

#### Resumen gastos administrativos

	Mensual	Anual
Salarios administrativos	774,40	9292,8
	774,40	9292,80

#### IV.A.6.3.b Gasto de Ventas

Descripción	Nominal	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total unitari	Cantidad	Total mensu	Total anual
Asistente de marketing y ventas	450	54,68	26,50	37,50	18,75	587,43	1	587,43	7049,10
TOTAL						587,43	1	587,43	7049,10

Adicionalmente se han establecidos gastos generales de ventas tanto de publicidad externa e Interna que beneficiaran el conocimiento de aspectos indispensables en el mejoramiento continuo.

#### IV.A.7.3 Gastos generales de ventas

Descripción	Mensual
Publicidad Externa	400
Publicada Interna	100
TOTAL	500

A continuación se detalla los gastos de ventas:

#### Resumen gastos de ventas

	Mensual	Anual
Salarios de ventas	587,43	7049,1
Gastos generales	500	6000
	1087,43	13049,10

#### IV.A.7 Estructura de Financiamiento

Para la estructura de financiamiento se ha considerado que el 60% se realizará con capital de la empresa y se va a utilizar un financiamiento bancario del 40% bancario para lograr que la implementación se realice.

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Empresa	17760,20	60%
FINANCIAMIENTO BANCARIO	11840,13	40%
TOTAL	29600,34	100%

#### IV.A.7.1 Tabla de amortización del crédito

Se ha establecido una tabla de amortizaciones para analizar el crédito, de diferentes instituciones bancarias como Banco del Pichincha, Banco del Pacifico y Banco de Guayaquil considerando como una de las mejores alternativas con el 11.4% de tasa efectiva anual.

Para el cálculo del pago mensual se utilizará la siguiente fórmula:

$$anualidad = \frac{\text{Monto de crédito} \times t}{\left(1 - \frac{1}{(1+t)^n}\right)}$$

Donde t es la tasa de interés (11,4%), y n es el tiempo en períodos (60)

<b>Monto a financiar:</b>	11840
<b>Tiempo (meses)</b>	60
<b>Anualidad</b>	259,80
<b>Tasa bancaria</b>	11,4%

	meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago Capital <sup>a</sup>	Saldo
Año 1	1	11840	0,0095	259,80	112,48	147,32	11692,81
	2	11692,81	0,0095	259,80	111,08	148,72	11544,09
	3	11544,09	0,0095	259,80	109,67	150,13	11393,96
	4	11393,96	0,0095	259,80	108,24	151,56	11242,40
	5	11242,40	0,0095	259,80	106,80	153,00	11089,40
	6	11089,40	0,0095	259,80	105,35	154,45	10934,95
	7	10934,95	0,0095	259,80	103,88	155,92	10779,03
	8	10779,03	0,0095	259,80	102,40	157,40	10621,63
	9	10621,63	0,0095	259,80	100,91	158,90	10462,74
	10	10462,74	0,0095	259,80	99,40	160,41	10302,33
	11	10302,33	0,0095	259,80	97,87	161,93	10140,40
	12	10140,40	0,0095	259,80	96,33	163,47	9976,93
Año 2	13	9976,93	0,0095	259,80	94,78	165,02	9811,91
	14	9811,91	0,0095	259,80	93,21	166,59	9645,33
	15	9645,33	0,0095	259,80	91,63	168,17	9477,15
	16	9477,15	0,0095	259,80	90,03	169,77	9307,39
	17	9307,39	0,0095	259,80	88,42	171,38	9136,01
	18	9136,01	0,0095	259,80	86,79	173,01	8963,00
	19	8963,00	0,0095	259,80	85,15	174,65	8788,34
	20	8788,34	0,0095	259,80	83,49	176,31	8612,03
	21	8612,03	0,0095	259,80	81,81	177,99	8434,04
	22	8434,04	0,0095	259,80	80,12	179,68	8254,37
	23	8254,37	0,0095	259,80	78,42	181,38	8072,98
	24	8072,98	0,0095	259,80	76,69	183,11	7889,87
Año 3	25	7889,87	0,0095	259,80	74,95	184,85	7705,02
	26	7705,02	0,0095	259,80	73,20	186,60	7518,42
	27	7518,42	0,0095	259,80	71,43	188,38	7330,04
	28	7330,04	0,0095	259,80	69,64	190,17	7139,88
	29	7139,88	0,0095	259,80	67,83	191,97	6947,91
	30	6947,91	0,0095	259,80	66,01	193,80	6754,11
	31	6754,11	0,0095	259,80	64,16	195,64	6558,47
	32	6558,47	0,0095	259,80	62,31	197,50	6360,98
	33	6360,98	0,0095	259,80	60,43	199,37	6161,60
	34	6161,60	0,0095	259,80	58,54	201,27	5960,34
	35	5960,34	0,0095	259,80	56,62	203,18	5757,16
	36	5757,16	0,0095	259,80	54,69	205,11	5552,05
Año 4	37	5552,05	0,0095	259,80	52,74	207,06	5344,99

	38	5344,99	0,0095	259,80	50,78	209,02	5135,97
	39	5135,97	0,0095	259,80	48,79	211,01	4924,96
	40	4924,96	0,0095	259,80	46,79	213,01	4711,95
	41	4711,95	0,0095	259,80	44,76	215,04	4496,91
	42	4496,91	0,0095	259,80	42,72	217,08	4279,83
	43	4279,83	0,0095	259,80	40,66	219,14	4060,69
	44	4060,69	0,0095	259,80	38,58	221,22	3839,46
	45	3839,46	0,0095	259,80	36,47	223,33	3616,13
	46	3616,13	0,0095	259,80	34,35	225,45	3390,69
	47	3390,69	0,0095	259,80	32,21	227,59	3163,10
	48	3163,10	0,0095	259,80	30,05	229,75	2933,34
Año 5	49	2933,34	0,0095	259,80	27,87	231,93	2701,41
	50	2701,41	0,0095	259,80	25,66	234,14	2467,27
	51	2467,27	0,0095	259,80	23,44	236,36	2230,91
	52	2230,91	0,0095	259,80	21,19	238,61	1992,30
	53	1992,30	0,0095	259,80	18,93	240,87	1751,43
	54	1751,43	0,0095	259,80	16,64	243,16	1508,26
	55	1508,26	0,0095	259,80	14,33	245,47	1262,79
	56	1262,79	0,0095	259,80	12,00	247,80	1014,99
	57	1014,99	0,0095	259,80	9,64	250,16	764,83
	58	764,83	0,0095	259,80	7,27	252,54	512,29
	59	512,29	0,0095	259,80	4,87	254,93	257,36
	60	257,36	0,0095	259,80	2,44	257,36	0,00

#### **IV.A.8 Estados Financieros Proforma**

##### **IV.A.8.1 Estado de Pérdidas y Ganancias**

Dentro del estado de pérdidas y ganancias proyectado se ha considerado los ingresos, costos, gastos, depreciación, intereses bancarios y los impuestos que se tiene que pagar por ley.



Para la proyección de las ventas se ha considerado que las ventas del restaurante tendrán un crecimiento del 5% al igual que sus costos, que serán proporcionales a las ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	90720,00	95256,00	100018,80	105019,74	110270,73
(-) Costos de ventas	50739,44	53276,42	55940,24	58737,25	61674,11
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>39980,56</b>	<b>41979,58</b>	<b>44078,56</b>	<b>46282,49</b>	<b>48596,62</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
(-) Gastos Generales	9292,80	9757,44	10245,31	10757,58	11295,46
(-) Gastos de ventas	13049,10	13701,56	14386,63	15105,96	15861,26
<b>UTILIDAD OPERACIÓN</b>	<b>17638,66</b>	<b>18520,59</b>	<b>19446,62</b>	<b>20418,95</b>	<b>21439,90</b>
(-) Gastos financieros	1254,42	1030,56	779,80	498,91	184,27
(-) Depreciación y amortizaciones	2004,70	2004,70	2004,70	1480,00	1480,00
<b>(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IM</b>	<b>14379,54</b>	<b>15485,33</b>	<b>16662,12</b>	<b>18440,04</b>	<b>19775,62</b>
(-) Participación a trabajadores (15%)	2156,93	2322,80	2499,32	2766,01	2966,34
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>12222,61</b>	<b>13162,53</b>	<b>14162,80</b>	<b>15674,03</b>	<b>16809,28</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	3055,65	3290,63	3540,70	3918,51	4202,32
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>9166,96</b>	<b>9871,90</b>	<b>10622,10</b>	<b>11755,53</b>	<b>12606,96</b>

#### IV.A.8.2 Flujo de Caja

Para el flujo de caja no se ha considera inversión externa, por ende el flujo de cajas tiene variaciones en relación al flujo de caja, considerando el rubro de la depreciación que deberá ser sumada, pues será un valor ficticio con el rubro de desembolsos, adicionalmente el pago del crédito incluirá las cuotas a pagar y no solamente los intereses o costos bancarios a continuación se detalla el flujo de caja:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	29600					
Utilidad neta		9167	9872	10622	11756	12607
Depreciaciones y amortizaciones		2005	2005	2005	1480	1480
Recuperación de capital de trabajo						18270,34
Valor de rescate						2355,90
Flujo de caja	-29600	11172	11877	12627	13236	34713

#### IV.A.9 Criterios de Evaluación

Se han considerado los siguiente indicadores que son el VAN, la TIR y el PRI (Período de recuperación del capital), que ofrecerá un clara evaluación del proyecto presentado.

##### IV.A.9.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Para evaluar el VAN se propuso una tasa de oportunidad del 13.5% por considerarla como una tasa mínima de rentabilidad aceptable para el proyecto, además se usara una tasa de interés bancario del 11.4% y una tasa impositiva en el Ecuador del 36.25%.

#### Cálculo de la tasa de oportunidad

$$WACC = Ke (\% \text{ capital propio}) + Kd (1 - T) (\% \text{ deuda})$$

$$Kd = 11,4\% \quad \begin{array}{l} \text{Tasa de interés} \\ \text{bancario} \end{array}$$

$$\% \text{ deuda} = 0\%$$

$$T = 36,25\% \quad \begin{array}{l} \text{Tasa impositiva en el Ecuador} \end{array}$$

$$WACC = 13,5\% (1) + 11,4\% (1 - 36,25\%) (0\%)$$

$$WACC = 13,50\%$$

Tasa de oportunidad =		0,135
-----------------------	--	-------

Año	Flujo	Flujo descontado
1	11172	9843
3	12627	8636
4	13236	7975
5	34713	18430

VAN		24503
-----	--	-------

VAN	24503
-----	-------

Como se puede visualizar el VAN es positivo indicando que el proyecto es rentable para los inversionistas y por tanto confirmando que el proyecto se puede realizar y es factible, además se ha calculado la TIR para determinar el nivel de rentabilidad que a continuación se detalla:

#### IV.A.9.2 Cálculo de la TIR

La TIR determina el nivel de rentabilidad anual promedio que tendrá la inversión, se la calcula a mediante la prueba y error que se realizara con el valor del VAN con diferentes tasas de oportunidad hasta llegar a un valor de cero.

TIR	38,20%
-----	--------

La TIR de 38.2% es un valor atractivo para los inversionistas, por lo cual es claro que la inversión que se realizará para el mejoramiento del restaurante será rentable y por tanto debe ser implementado.

#### IV.A.9.3 Período de recuperación

El tiempo de recuperación para este proyecto será de 3 años y 2 meses a partir de este periodo se podrá observar las utilidades, el cual se determinó mediante la fórmula de interpolación.

Año	Flujo descontado	Flujo acumulado
0	-17760	-17760
1	8385	-9375
2	7944	-1430
3	7522	6091
4	6992	13083
5	18854	31937

Interpolación = 3,20

Tiempo = 3,00 años 2 Meses

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **CONCLUSIONES**

- Al plantear la presente propuesta el restaurante parrilladas “Los Charrúas” será posible mejorar los procesos y procedimientos mediante el mejoramiento interno e innovar su calidad en función de los estándares que se han establecido actualmente en el mercado.
- El análisis de los procesos permitirá identificar las áreas críticas que precisan de gestión administrativa y mejoramiento continuo integral y diagnosticar la situación actual interna de Parrilladas “Los Charrúas”.
- La propuesta permitirá integrar a todo el personal con el objetivo de crear una filosofía de mejoramiento continuo que permitirá afianzar la toma de decisiones mediante estrategias conduciendo al desarrollo organizacional y empresarial a futuro.
- A través de la propuesta presentada se establecen pautas de control y monitoreo para que el restaurante parrilladas “Los Charrúas” pueda aplicarlas durante, después y antes en un proceso sistemático mediante el establecimiento de metodologías como modelo SAMME

- Al utilizar los criterios de evaluación se pudo determinar que el proyecto será rentable y factible para el restaurante pues existirá un adecuado manejo y control de los procesos, mejorando continuamente estableciendo medidas preventivas y correctivas, la productividad se verá reflejada en las utilidades que la empresa tendrá a partir de los 3 años de implementación.
- Las proyecciones de costos y gastos serán una pauta muy importante para la toma de decisiones futuras, pero se solidificarán cuando se logren los objetivos planteados con la implementación, es decir que las ventas se incrementarán en un 15% y se podrá obtener una rentabilidad del 38% sobre la inversión realizada.

## **RECOMENDACIÓN**

- Al realizar un estudio exhaustivo se identificó la situación actual del restaurante parrilladas “Los Charrúas”, los gerentes deberán liderar el mejoramiento de los procesos internos para solucionar la problemática interna y proponer nuevas alternativas que le permitan a la empresa crecer y mantenerse en el mercado como uno de los mejores de la provincia de Ambato.
- El restaurante de parrilladas “Los Charrúas” debe considerar que es posible mejorar el nivel de publicidad a nivel externo en las principales ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca con fines de darse a conocer fuera de la ciudad de Ambato. De esta forma, turistas nacionales y extranjeros podrían identificar al restaurante como una opción recomendada y turística en caso de visitar la ciudad en la cual se localiza.

- Se debería también considerar como estrategia comercial el crear relaciones con el Ministerio de Turismo, buscar incluir al restaurante en los mapas turísticos que indican y publicitan los restaurantes registrados, así como en mapas o páginas web que contengan lugares turísticos y/o restaurantes, especialmente orientados a turistas.
- Se recomienda seguir las estrategias de factibilidad de mejora continua que se han planteado para que esta se integre con las fases y se logren consolidar de manera integral los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Finalmente se debe trabajar con todo el equipo que forma parte del restaurante Parrilladas “Los Charrúas” para fomentar una cultura de mejoramiento continuo y optimizar el nivel de servicio prestado a los usuarios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Araluce Letamendia, Maria del Mar (2001) Empresas de restauración alimentaria: Un sistema de gestión global.

Arnoletto, Eduardo Jorge (2007). Administración de la producción como ventaja competitiva.

Banco Central del Ecuador . (2012). Informe semestral . Quito .

Chang, R. (1996). Mejora continua de procesos. Buenos Aires.

Churion, J. (2001). Economía al alcance de todos . Venezuela : Alfa .

Domínguez Collins, Humberto (2006). El servicio invisible - fundamentos de un buen servicio al cliente.

Donald C. Mosley, Leon C. Megginson y Paul H. Pietri / Supervisión – la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación.

EKOS. (2012). Ecuador de cara al 2012, el reto es financiar el déficit . Portal de negocios .

Ena, B. (2012). Operaciones administrativas de recursos humanos . España: Paraninfo S.A .

Gilli, J. (2007). Diseño Organizacional . Buenos Aires .

Grönroos, Christian. (1990). Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios



Instituto Nacional de Estadísticas y Censo . (2012). Informe de Proyecciones poblaciones . Quito .

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2012). Informe de proyecciones. Quito.

Krajewski, L. (2000). Administración de las operaciones: estrategia y análisis. México: Pearson Education.

Ministerio de Turismo. (2012). Ministerio de Turismo. Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://www.turismo.gob.ec/el-ministerio/>

Norman, R. (1989). La gestión de las empresas de servicios: estrategia y liderazgo.

Restrepo, L. (2005). Gestión del mejoramiento bajo ambiente TQM. Bogota : Rosarista .

Schroeder, e. A. (1994). Distinguis control from learning in total quality A contingency approach. Academy of Management.

Vargas Quiñones, Marta Elena. Aldana de Vega, Luzángela (2006). Calidad y Servicio- conceptos y herramientas. Bogotá.

Wilson, Terry. (1996). Manual del Empowerment- cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. FORMATOS DE ENCUESTAS

### ENCUESTAS CLIENTE INTERNO

#### ENCUESTA AL PERSONAL DE SERVICIO DE PARRILLADA “LOS CHARRUAS”

La información que nos brinde será totalmente confidencial, por lo que se requiere se responda con sinceridad. Gracias por su colaboración.

1.- **Sexo:** M        F

2.- **Edad:**    18 a 25 años        26-30        31-35        36-40        41-  
adelante

3.- **Formación Profesional:** \_\_\_\_\_

(Ninguna, primaria, secundaria, superior)

4.- **¿Cuánto tiempo ha trabajado Ud. En Parrilladas “LOS CHARRUAS”?**

1 año o menos        1-3 años        3-5 años.

5.- **¿Cuál fue la empresa donde trabajó la última vez? Describa su cargo y el tiempo que permaneció allí.**

6.- **¿Conoce los objetivos de la empresa?:**

SI\_\_\_\_\_        NO\_\_\_\_\_

7.- **¿Cómo considera la relación en el trabajo con sus compañeros y directivos del Restaurante?**

Muy Buena        Buena        Regular        Mala

8.- **¿Cómo considera la comunicación en el trabajo con sus compañeros y directivos de Parrilladas “Los Charrúas”?**

Muy Buena        Buena        Regular        Mala

**9.- ¿Cuando inició sus labores en Parrilladas “Los Charrúas”, recibió orientación y entrenamiento por parte de la Administración en lo que se refiere a conocimiento de la misión, visión, políticas, descripción del cargo a desempeñar con una lista de actividades, estructura del establecimiento?**

SI\_\_\_\_\_ Quién?\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

**10.- ¿Cree Ud. que es necesario capacitar al personal de salón en algún tema específico?**

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**11.- ¿Qué le motiva a Ud. a trabajar?**

- a) Crecimiento Profesional
- b) Retribución económica
- c) Otros

**12.- ¿De los mencionados a continuación, marque cuales cree Ud. que son los valores de Parrilladas “Los Charrúas”?**

- 1. Honestidad
- 2. Puntualidad
- 3. Calidad en sus productos
- 4. Respeto
- 5. Solidaridad
- 6. Excelencia en el servicio

**13.- ¿Qué aspectos de su desempeño cree Ud. que puede mejorar?**

\_\_\_\_\_

**14.- Cree Ud. que cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar un buen trabajo? Especifique lo que requiere.**

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**15.- ¿Cree Ud. que Parrilladas “Los Charrúas”, brinda un buen servicio en atención al cliente?**

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**16.- ¿Conoce los todos los platos de Parrilladas “Los Charrúas” y los explica con claridad?**

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**17.- ¿Cree Ud. que todos los (as) meseros (as) de Parrilladas “Los Charrúas” son pacientes, amables y respetuosos?**

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**18.- De las normas de seguridad industrial mencionadas a continuación, ¿Cuáles cree Ud. que Parrilladas “Los Charrúas” ofrece para garantizar su bienestar?**

1. Salidas de Emergencia
2. Botiquín para primeros auxilios
3. Calzado antideslizante
4. Extintores

**19.- ¿Considera que su remuneración actual es justa y reconoce las prestaciones sociales que la ley establece?**

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**ENCUESTAS CLIENTE EXTERNO**

**PARRILLADAS “LOS CHARRUAS”**

Su opinión nos ayudará a mantener estándares de calidad, servicio y limpieza de nuestro establecimiento. Por favor ayúdenos llenando esta encuesta para poder servirle mejor. Gracias por su colaboración.

1. Género: M F

2. Edad: menor 12 años 12-18 19-30 31-45 46 en adelante

3. Ocupación: .....

4. Día y hora de visita con mayor frecuencia:

LUNES..... MARTES..... MIÉRCOLES.....  
 JUEVES..... VIERNES..... SÁBADO.....  
 DOMINGO.....

5. ¿Le gustó el Show que acaba de presenciar? SI:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_

6. ¿Qué Cantante acaba de escuchar?\_\_\_\_\_

7. ¿Cómo Calificaría al Artista antes mencionado?:

CANTANTE	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Voz –Uso de Instrumento musical					
Presencia / Vestuario					
Animación					
Show					
Carisma					
Actitud					

8. Se considera cliente de Parrilladas “Los Charrúas”? Si su respuesta es Sí por favor proporcione los siguientes datos para hacerle llegar a su correo nuestras promociones.

Nombre: .....Apellido:.....

Teléfono:.....

Correo Electrónico:.....

10. Sugerencias o Comentarios para éste Artista:

*AGRADECEMOS SU VALIOSO APORTE!!*

## ANEXO 2. ENCUESTAS – ENTREVISTAS PERSONAL ADMINISTRATIVO

### PARRILLADAS “LOS CHARRUAS”

#### CUESTIONARIO: ADMINISTRATIVO

Estimado Señor dueño y socio de la empresa, se le pide de favor contestar las siguientes preguntas, las cuales servirán para realizar un diagnóstico de la situación actual de su empresa.

La información obtenida será anónima, por lo que no se le pide ningún dato.

Instrucciones: Lea y conteste las siguientes preguntas, marcar con una X la respuesta acorde a su opinión.

1. ¿Conoce la misión de su empresa?

1. Sí

2. No

¿Cuál es?.....

2. ¿Conoce la visión de su empresa?

1. Sí

2. No

¿Cuál es?.....

3. ¿Conoce la filosofía de su empresa?

1. Sí

2. No

¿Cuál es?.....

4. ¿Conoce los valores de su empresa?

1. Sí

2. No

¿Cuál es?.....

5. ¿Conoce los objetivos de su empresa?

1. Sí

2. No

¿Cuál es?.....



6. ¿Conoce el lema de su empresa?

1. Sí

2. No

¿Cuál es?.....

7. ¿Conoce el organigrama de su empresa?

1. Sí

2. No

8. ¿Conoce la función que desempeña cada trabajador dentro de su empresa?

1. Sí

2. No

9. ¿Está Ud. informado de todos los cambios que se realizan en su empresa?

1. Sí

2. No

10. ¿La empresa cuenta con una buena comunicación interna?

1. Sí

2. No

11. ¿Está de acuerdo con la imagen de su empresa?

1. Sí

2. No

12. ¿Está de acuerdo en que es importante contribuir con la imagen de su empresa?

1. Sí

2. No

13. ¿Está de acuerdo con el trato que recibe por parte de sus colaboradores?

1. Sí

2. No

14. ¿Está de acuerdo en que sus colaboradores utilicen uniforme en su empresa?

1. Sí

2. No

15. ¿Está de acuerdo en que los colores que la empresa utiliza son adecuados para el rol que tiene?

- 1. Sí
- 2. No

16. ¿Está de acuerdo en que el logotipo de su empresa es el mejor?

- 1. Sí
- 2. No

17. ¿Está de acuerdo en que las instalaciones de su empresa son excelentes?

- 1. Sí
- 2. No

18. ¿Cómo parte de la empresa, propone algún tipo de cambio o tiene alguna sugerencia o comentario?

.....

.....

.....

.....

*¡Gracias por su valioso aporte!*

**PARRILLADAS “LOS CHARRUAS”**  
**ENTREVISTA - PERSONAL ADMINISTRATIVO**

1. **¿Cuál es la misión y visión de su empresa?**

.....  
.....

2. **¿Qué estrategias implementa para competir en el negocio?**

.....

..... **¿Con cuánto personal cuenta su empresa? (Pedir que proporcione el organigrama de su empresa). ¿Cuántos de mantenimiento, cocina, saloneros...?**

.....  
.....

3. **¿En base a qué método contrata el personal?**

.....  
.....

4. **¿Cuenta con programas de capacitación para su personal? ¿Cuál es el eje central de la capacitación?**

.....  
.....

5. **¿Cuáles son los últimos programas que ha dado?**

.....  
.....

**6. ¿Cómo se incentiva al personal para ofrecer y mejorar el servicio?**

.....  
.....

**7. ¿Qué diferenciación ofrece en su servicio/producto, respecto a las demás parrilladas?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Cuenta con políticas administrativas?**

.....  
.....

**9. ¿Qué tan importante es para Parrilladas “Los Charrúas”, cumplir al 100% las políticas administrativas?**

.....  
.....

**10. ¿Tiene planes a corto y/o largo plazo a ampliar o modernizar el local de Parrilladas “Los Charrúas”?**

.....  
.....  
.....

**11. ¿Cuánto dinero necesita para hacer esta ampliación/modernización?**

.....  
.....

**12. ¿Cuál sería su fuente de financiamiento?**

.....  
.....

**13. ¿Con qué frecuencia se remodelan las instalaciones o se hacen programas de mantenimiento?**

.....  
.....

**14. ¿Cuándo fueron los últimos dos programas de mantenimiento?**

.....  
.....

**15. ¿Quién es la persona encargada de proponer e introducir innovaciones?**

.....  
.....

**16. Para terminar, ¿desea agregar algo al respecto?**

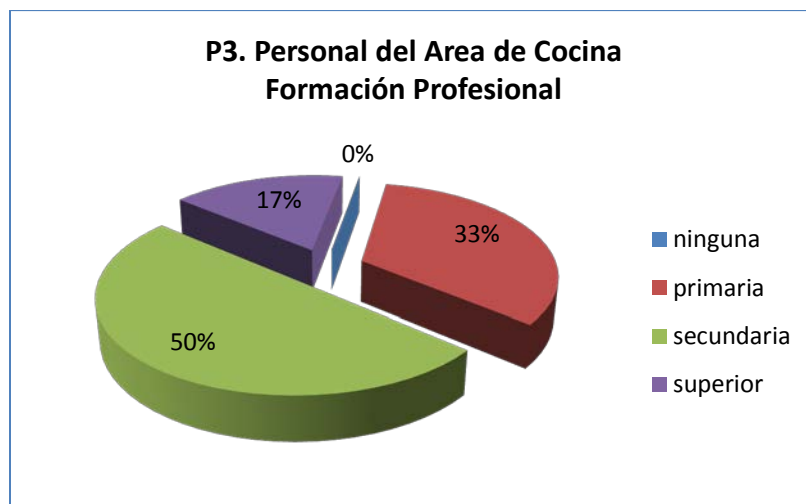
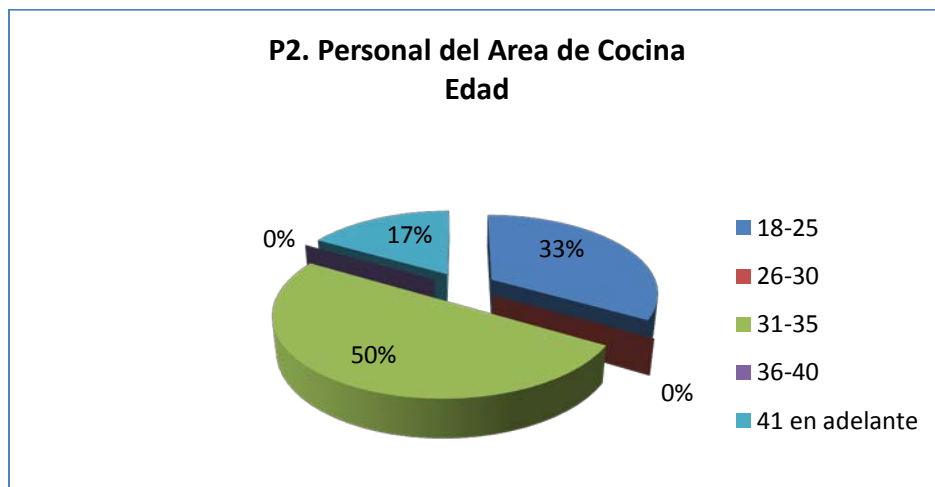
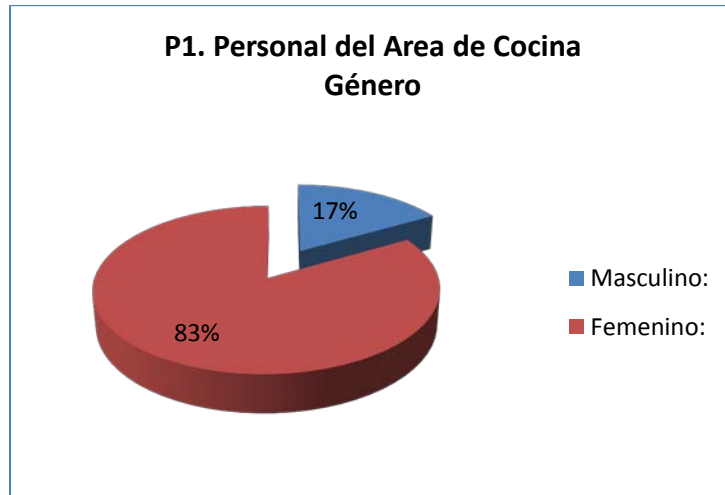
.....

### ANEXO 3. TABULACIÓN RESULTADOS ENCUESTAS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DEL AREA DE COCINA DE PARRILLADA "LOS CHARRÚAS"			
ORDEN	PREGUNTA	f	%
1	Género : Masculino: Femenino:	1 5	17 83 100
2	Edad: 18-25 26-30 31-35 36-40 41 en adelante	2 0 3 0 1	33 0 50 0 17 100
3	Formación Profesional: ninguna primaria secundaria superior	0 2 3 1	0 33 50 17 100
4	Cuanto tiempo ha trabajado Ud. En Parrilladas "LOS CHARRUAS"? 1 año o menos 1 - 3 años 3 - 5 años más de 5 años	3 0 2 1	50 0 33 17 100
5	Cual fue la empresa donde trabajó la última vez? Describa su cargo y el tiempo que permaneció allí. Leños de Carbón      Jefe de Cocina ninguna Parrillada el Gaucho ninguna Bananera                  Arrumador		
6	Conoce los objetivos de la empresa?: SI NO	2 4	33 67 100
7	Como considera la relación en el trabajo con sus compañeros y directivos del Restaurante? Muy buena Buena Regular Mala	0 4 0 2	0 67 0 33 100
8	Como considera la comunicación en el trabajo con sus compañeros y directivos de Parrilladas "Los Charrúas"? Muy buena Buena Regular Mala	0 4 2 0	0 67 33 0 100
9	Cuando inició sus labores en el Restaurante, recibió orientación y entrenamiento por parte de la Administración en lo que se refiere a conocimiento de la misión, visión, políticas, descripción del cargo a desempeñar con una lista de actividades, estructura del establecimiento? SI NO	3 3	50 50 100
10	Cree ud. Que es necesario capacitar al personal de cocina en algún tema específico? SI NO	5 1	83 17 100

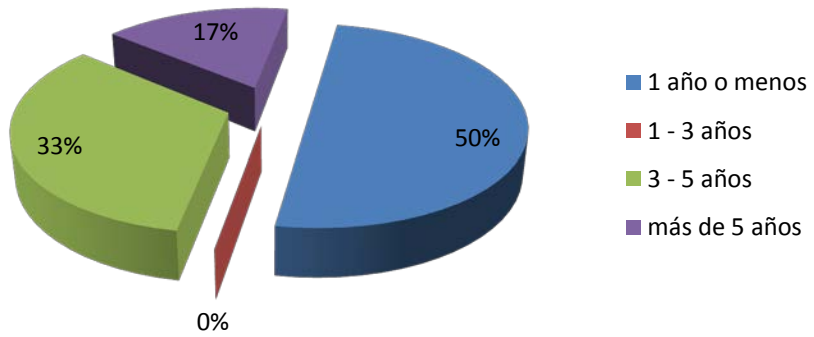
11	<p>Qué le motiva a Ud. a trabajar?</p> <p>Crecimiento Profesional Retribución económica Otros</p>	<p>4 4 0</p>	<p>50 50 0 100</p>
12	<p>De los mencionados a continuación, marque cuales cree Ud. que son los valores de Parrilladas "Los Charrúas"?</p> <p>Honestidad Puntualidad Calidad en sus productos Respeto Solidaridad Excelencia en el servicio ninguno</p>	<p>3 1 2 2 0 2 1</p>	<p>27 9 18 18 0 18 9 100</p>
13	<p>¿Qué aspectos de su desempeño cree Ud. que puede mejorar?</p> <p>ninguno Atencion al cliente Calidad de productos Colaboración</p>	<p>2 1 2 1</p>	<p>33 17 33 17 100</p>
14	<p>Cree Ud. que cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar un buen trabajo? Especifique lo que requiere</p> <p>SI NO</p>	<p>2 4</p>	<p>33 67 100</p>
15	<p>Cree Ud. que Parrilladas "Los Charrúas", brinda un buen servicio al cliente y platos elaborados con calidad?</p> <p>SI NO</p>	<p>6 0</p>	<p>100 0 100</p>
16	<p>Sabe Ud. qué es una Receta Estándar?</p> <p>SI NO</p>	<p>2 4</p>	<p>33 67 100</p>
17	<p>De los listados a continuación, ¿cuales de los controles de calidad y manejo de alimentos conoce?</p> <p>Higiene Personal Manipulación Higiénica de Alimentos Preparados Manipulación Higiénica de Alimentos Almacenados Control de Temperatura de Alimentos Limpieza y Desinfección de sitios de Trabajo. Control de Contaminación Cruzada Sistema de Rotación LIFO(último en entrar, primero en salir) Sistema de Rotación FIFO (primero en entrar, primero en salir)</p>	<p>4 5 2 0 4 0 0 0</p>	<p>27 33 13 0 27 0 0 0 100</p>
18	<p>De las normas de seguridad industrial mencionadas a continuación, ¿Cuáles cree Ud. que Parrilladas "Los Charrúas" ofrece para garantizar su bienestar?</p> <p>Salidas de Emergencia Botiquín para primeros auxilios Calzado antideslizante Extintores</p>	<p>0 0 0 6</p>	<p>0 0 0 100</p>
19	<p>Considera que su remuneración actual es justa y reconoce las prestaciones sociales que la ley establece?</p> <p>SI NO</p>	<p>1 5</p>	<p>17 83 100</p>

## GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

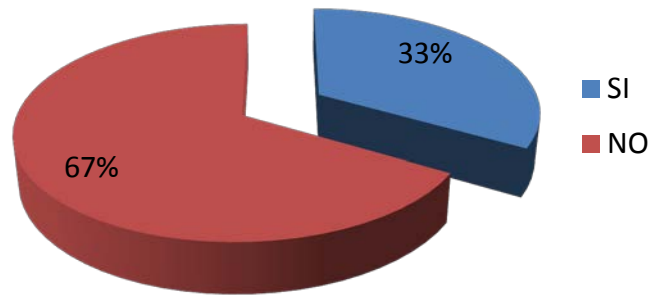




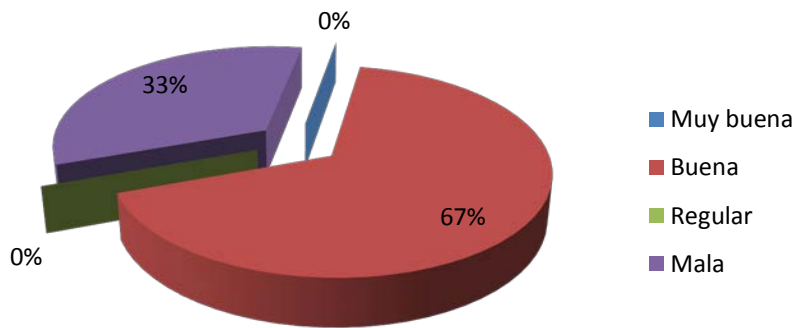
**P4. ¿Cuánto tiempo ha trabajado Ud. en Parrilladas “LOS CHARRUAS”?**



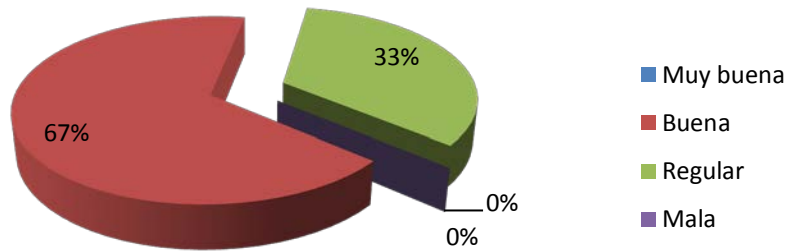
**P6. ¿Conoce los objetivos de la empresa?**



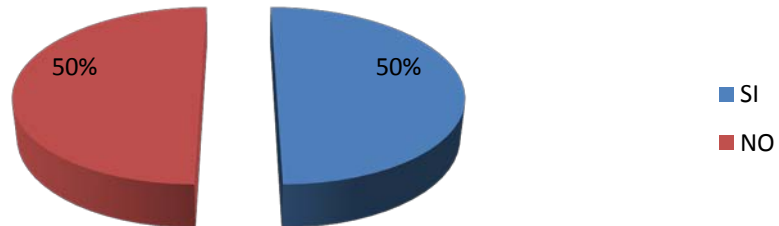
**P7. ¿Cómo considera la relación en el trabajo con sus compañeros y directivos del Restaurante?**



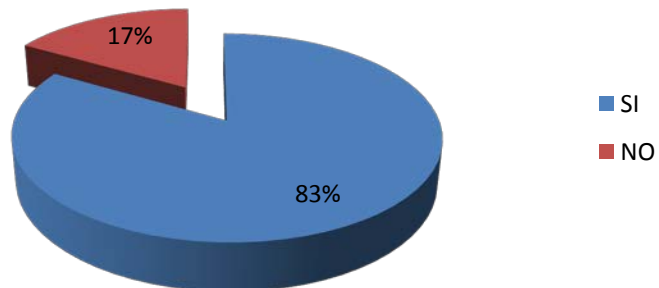
**P8. ¿Cómo considera la comunicación en el trabajo con sus compañeros y directivos de Parrilladas “Los Charrúas”?**



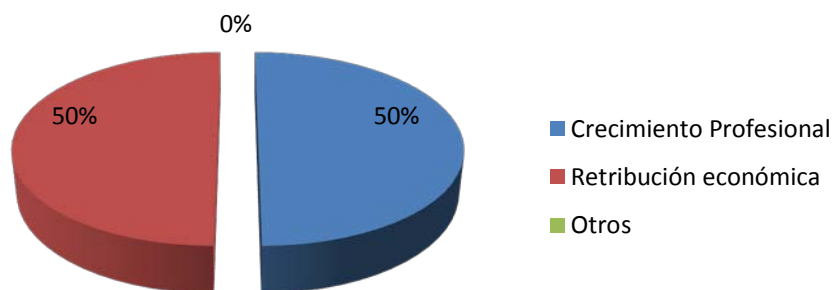
**P9. Cuando inició sus labores en el Restaurante -¿ Recibió orientación y entrenamiento por parte de la Administración en lo que se refiere a conocimiento de la misión, visión, políticas, descripción del cargo a desempeñar con una lista de actividades y es**



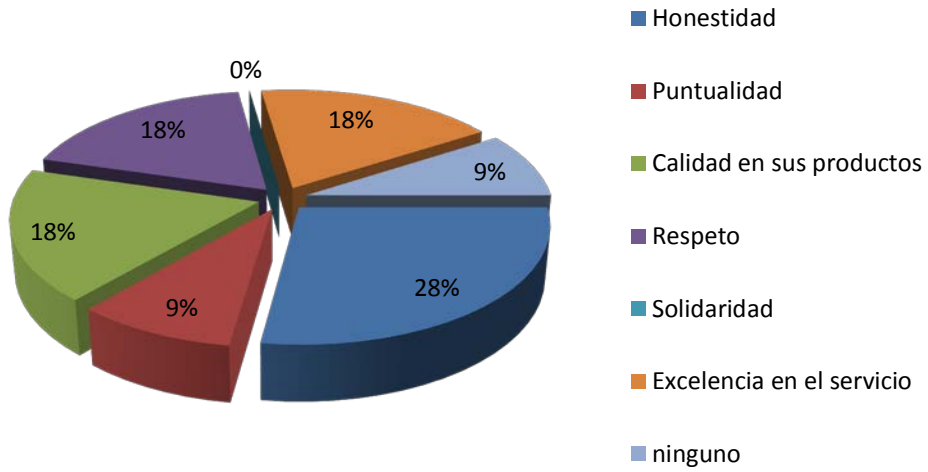
**P10. ¿ Cree ud. Que es necesario capacitar al personal de cocina en algún tema específico?**



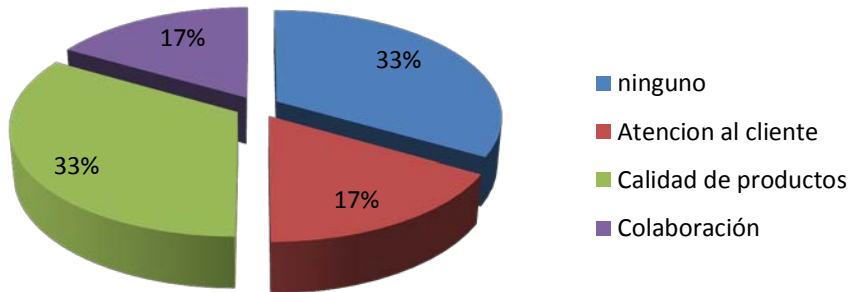
**P11. ¿Qué le motiva a Ud. a trabajar?**



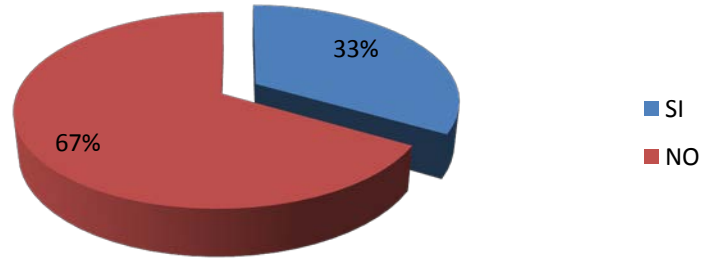
**P12. De los mencionados a continuación, marque cuales cree Ud. que son los valores de Parrilladas “Los Charrúas”**



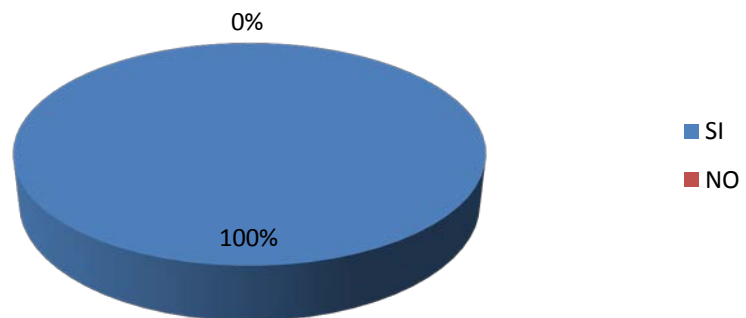
**P13. ¿Qué aspectos de su desempeño cree Ud. que puede mejorar?**



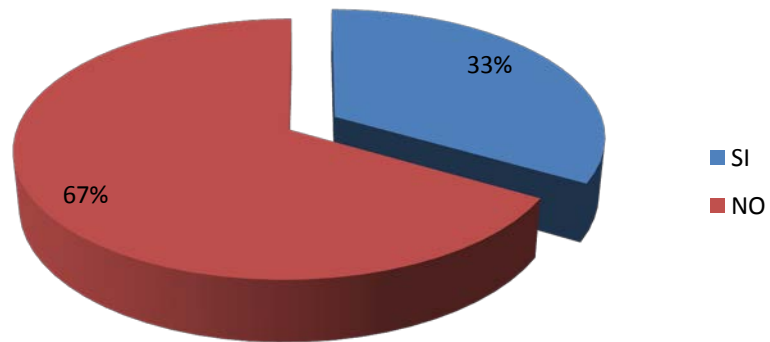
**P14. ¿Cree Ud. que cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar un buen trabajo?**



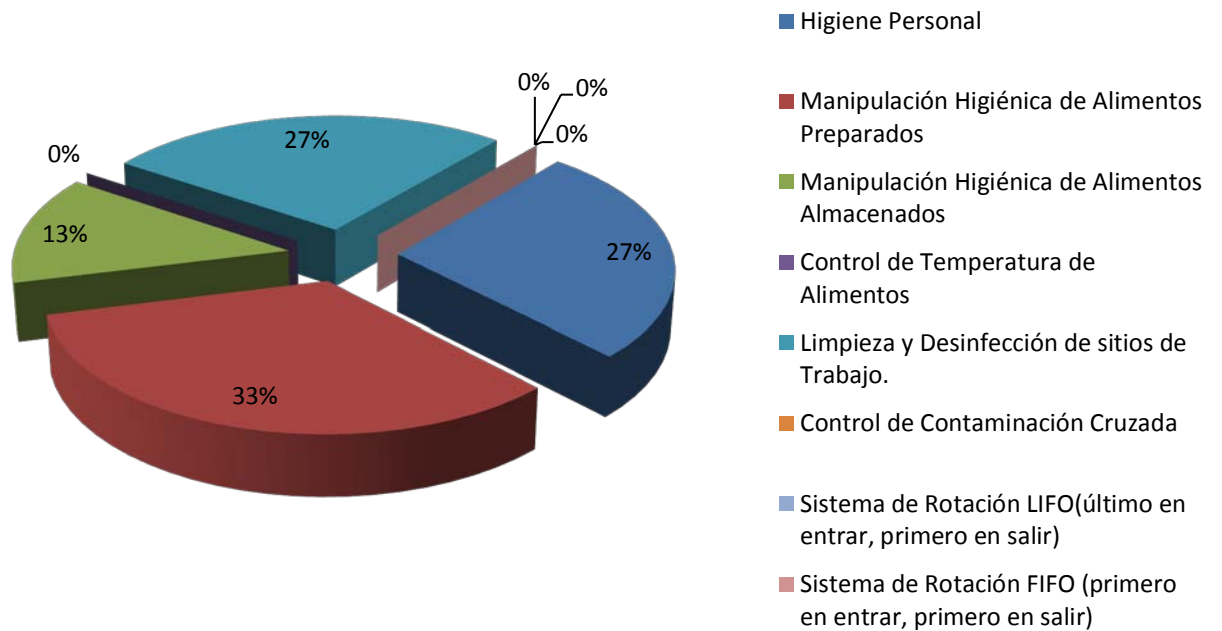
**P15. ¿Cree Ud. que Parrilladas “Los Charrúas”, brinda un buen servicio al cliente y platos elaborados con calidad?**



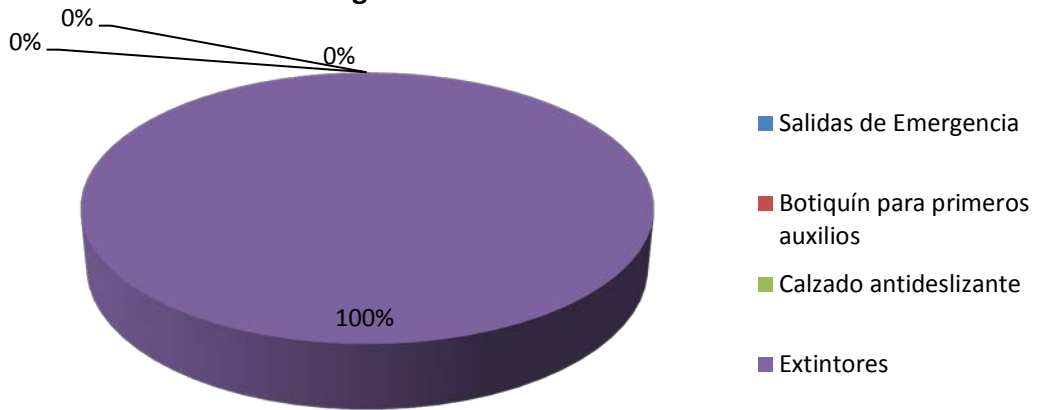
**P16. ¿Sabe Ud. qué es una Receta Estándar?**



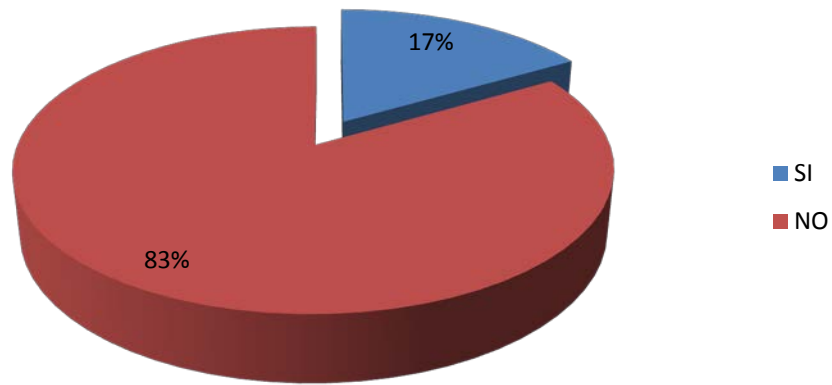
**P17. De los listados a continuación, ¿Cuáles de los controles de calidad y manejo de alimentos conoce?**



**P18. De las normas de seguridad industrial mencionadas a continuación.  
¿Cuáles cree Ud. que Parrilladas “Los Charrúas” ofrece para garantizar su bienestar?**



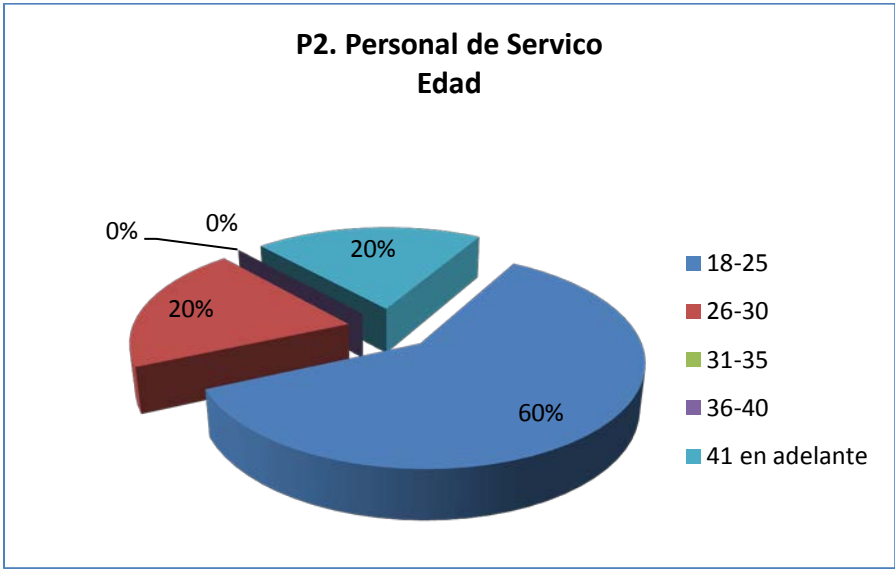
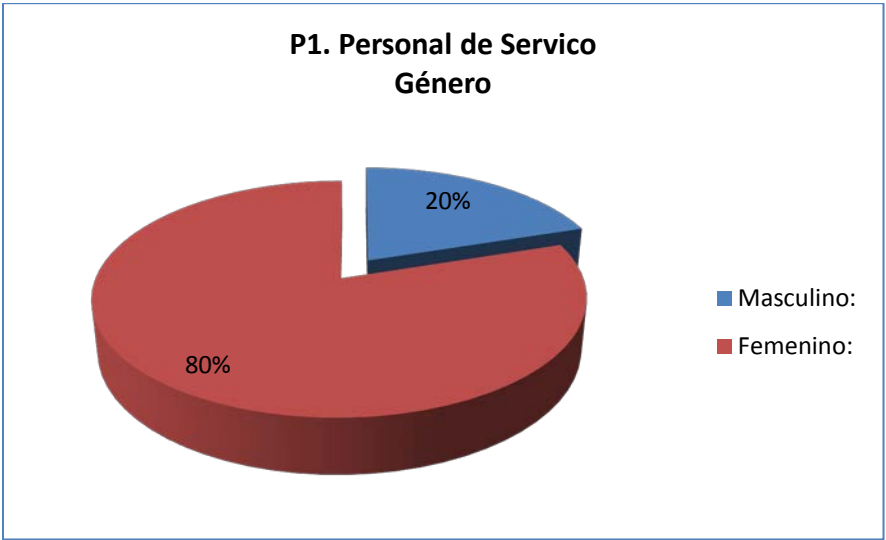
**P19. ¿Considera que su remuneración actual es justa y reconoce las prestaciones sociales que la ley establece?**



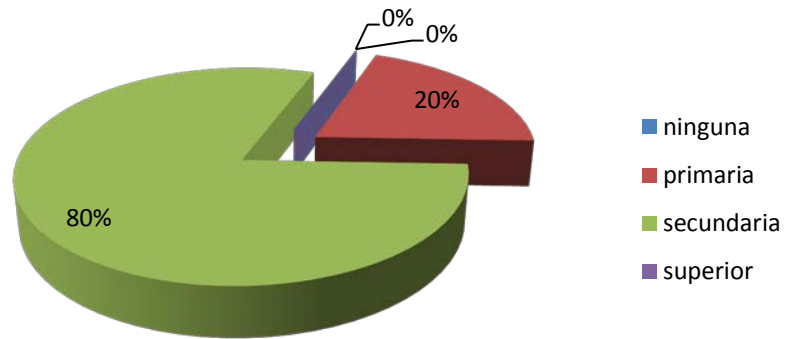
RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE SERVICIO DE PARRILLADA "LOS CHARRÚAS"			
ORDEN	PREGUNTA	f	%
1	Género : Masculino: Femenino:	1 4	20 80 100
2	Edad: 18-25 26-30 31-35 36-40 41 en adelante	3 1 0 0 1	60 20 0 0 20 100
3	Formación Profesional:  ninguna primaria secundaria superior	0 1 4 0	0 20 80 0 100
4	Cuanto tiempo ha trabajado Ud. En Parrilladas "LOS CHARRUAS"?  1 año o menos 1 - 3 años 3 - 5 años más de 5 años	4 1 0 0	80 20 0 0 100
5	Cual fue la empresa donde trabajó la última vez? Describa su cargo y el tiempo que permaneció allí.  Ninguna Jabocentro                      2 años Instituto Educativo            1 año 'Millon y Asociados"        1 año		
6	Conoce los objetivos de la empresa?:  SI NO	2 3	40 60 100
7	Como considera la relación en el trabajo con sus compañeros y directivos del Restaurante?  Muy buena Buena Regular Mala	0 4 1 0	0 80 20 0 100
8	Como considera la comunicación en el trabajo con sus compañeros y directivos de Parrilladas "Los Muy buena Buena Regular Mala	0 4 1 0	0 80 20 0 100
9	Cuando inició sus labores en el Restaurante, recibió orientación y entrenamiento por parte de la Administración en lo que se refiere a conocimiento de la misión, visión, políticas, descripción del cargo a desempeñar con una lista de actividades, estructura del establecimiento?  SI NO	4 1	80 20 100
10	Cree ud. Que es necesario capacitar al personal de salón en algún tema específico?  SI NO	5 0	100 0



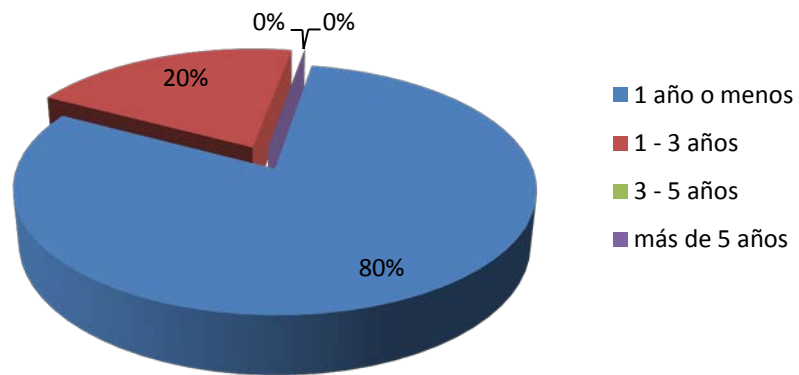
11	<p>Qué le motiva a Ud. a trabajar?</p> <p>Crecimiento Profesional Retribución económica Otros</p>	<p>3 2 0</p>	<p>60 40 0 100</p>
12	<p>De los mencionados a continuación, marque cuales cree Ud. que son los valores de Parrilladas "Los Charrúas"?</p> <p>Honestidad Puntualidad Calidad en sus productos Respeto Solidaridad Excelencia en el servicio ninguno</p>	<p>3 1 4 3 1 2 0</p>	<p>21 7 29 21 7 14 0 100</p>
13	<p>¿Qué aspectos de su desempeño cree Ud. que puede mejorar?</p> <p>ninguno Atencion al cliente Aseo del Local Compañerismo - Solidaridad Actitud Colaboración</p>	<p>1 1 1 1 1 1</p>	<p>17 17 17 17 17 17 100</p>
14	<p>Cree Ud. que cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar un buen trabajo? Especifique lo que requiere</p> <p>SI NO</p>	<p>1 4</p>	<p>20 80 100</p>
15	<p>Cree Ud. que Parrilladas "Los Charrúas", brinda un buen servicio al cliente y platos elaborados con calidad?</p> <p>SI NO</p>	<p>4 1</p>	<p>80 20 100</p>
16	<p>Sabe Ud. qué es una Receta Estándar?</p> <p>SI NO</p>	<p>4 1</p>	<p>80 20</p>
17	<p>¿Cree Ud. que todos los (as) meseros (as) de Parrilladas "Los Charrúas" son pacientes, amables y respetuosos?</p> <p>SI NO</p>	<p>1 4</p>	<p>20 80</p>
18	<p>De las normas de seguridad industrial mencionadas a continuación, ¿Cuáles cree Ud. que Parrilladas "Los Charrúas" ofrece para garantizar su bienestar?</p> <p>Salidas de Emergencia Botiquín para primeros auxilios Calzado antideslizante Extintores</p>	<p>0 0 0 5</p>	<p>0 0 0 100</p>
19	<p>Considera que su remuneración actual es justa y reconoce las prestaciones sociales que la ley establece?</p> <p>SI NO</p>	<p>2 3</p>	<p>40 60</p>



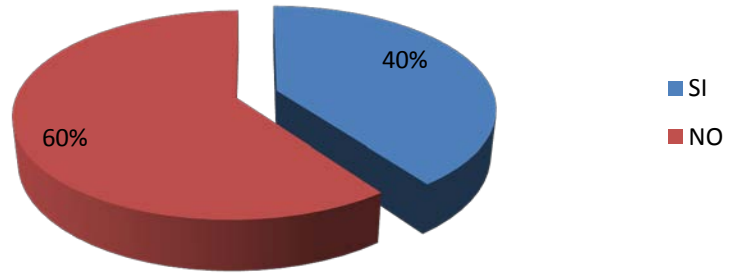
### P3. Personal de Servicio Formación Profesional



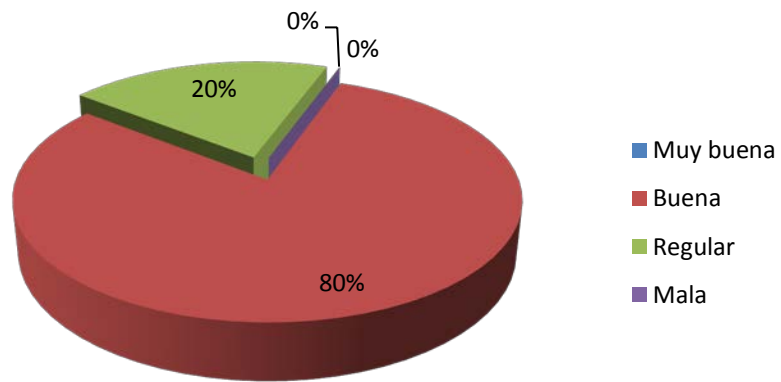
### P4. ¿Cuánto tiempo ha trabajado Ud. En Parrilladas "LOS CHARRUAS"?



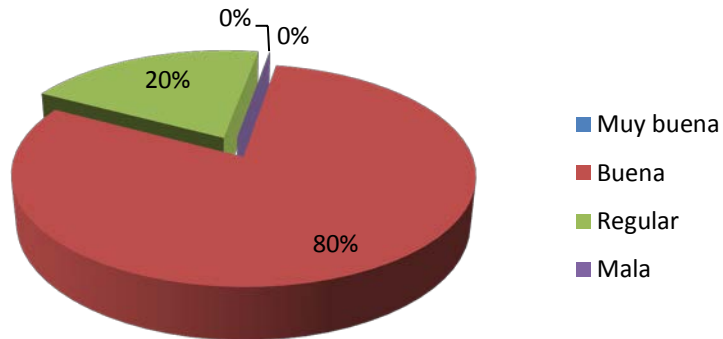
**P6. ¿Conoce los objetivos de la empresa?**



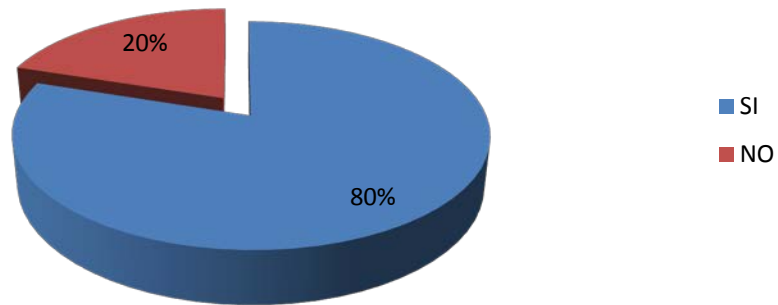
**P7. ¿Cómo considera la relación en el trabajo con sus compañeros y directivos del Restaurante?**



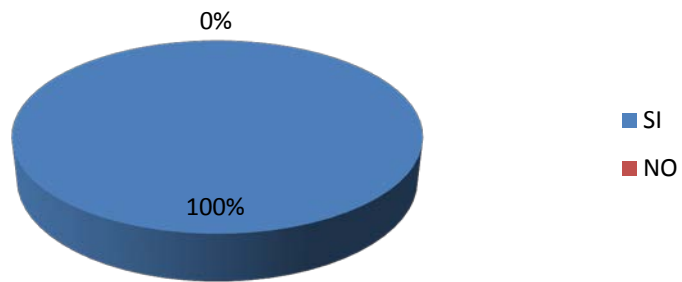
**P8. ¿Cómo considera la comunicación en el trabajo con sus compañeros y directivos de Parrilladas “Los Charrúas”?**



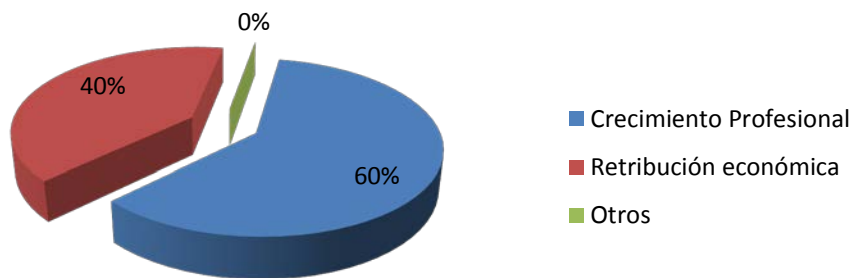
**P9. Cuando inició sus labores en el Restaurante ¿Recibió orientación y entrenamiento por parte de la Administración en lo que se refiere a conocimiento de la misión, visión, políticas, descripción del cargo a desempeñar con una lista de actividades, estr**



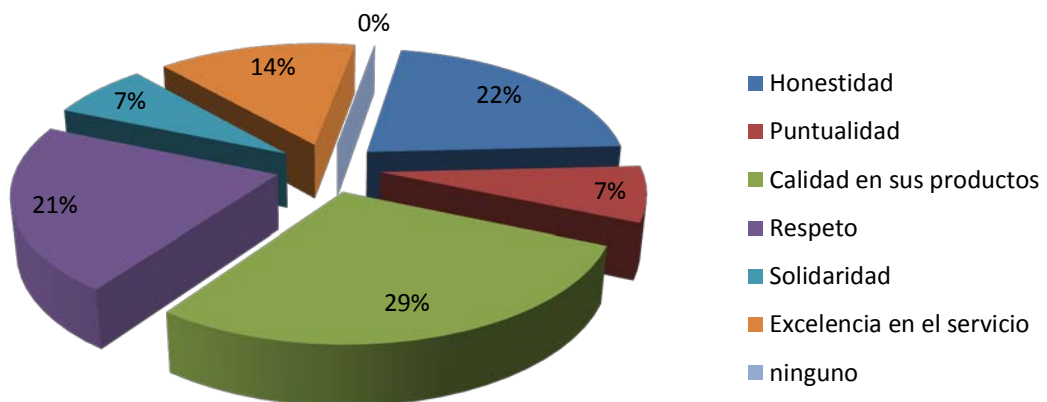
**P10. ¿Cree ud. Que es necesario capacitar al personal de salón en algún tema específico?**



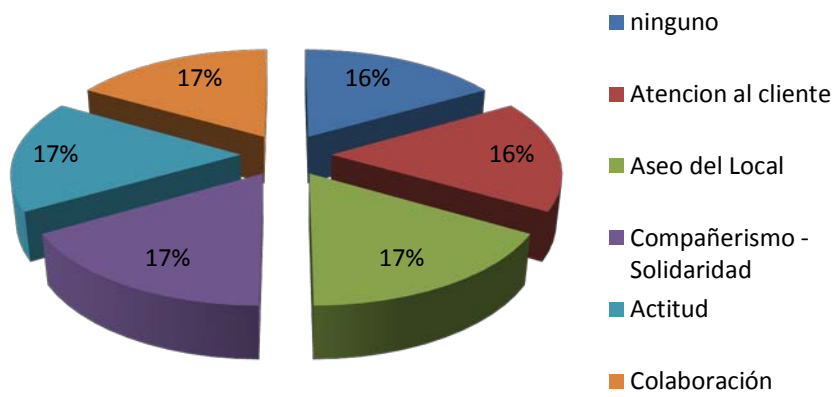
**P11. ¿Qué le motiva a Ud. a trabajar?**



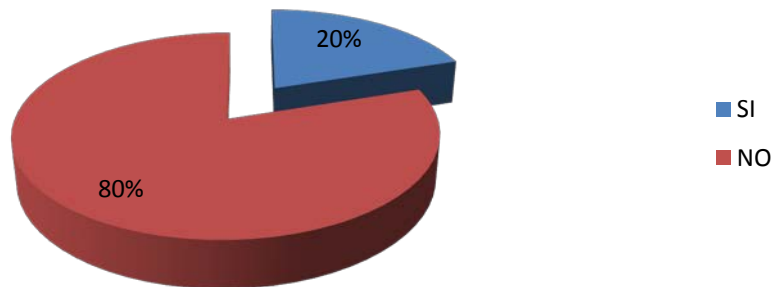
**P12. ¿De los mencionados a continuación, marque cuales cree Ud. que son los valores de Parrilladas “Los Charrúas”?**



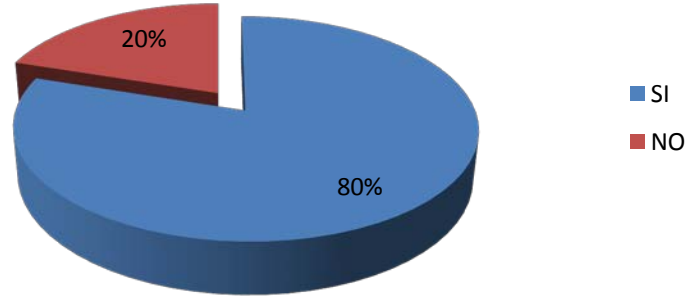
**P13. ¿Qué aspectos de su desempeño cree Ud. que puede mejorar?**



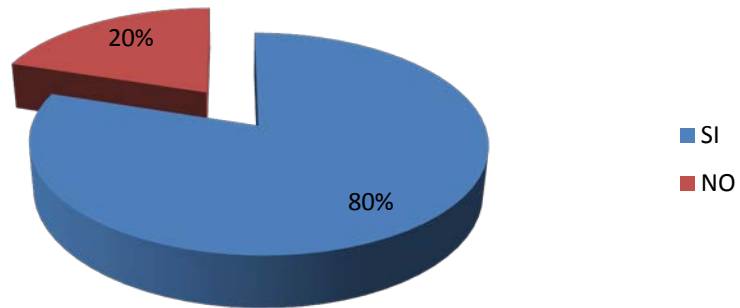
**P14. ¿Cree Ud. que cuenta con los equipos e implementos necesarios para realizar un buen trabajo?  
Especifique lo que requiere**



**P15. ¿Cree Ud. que Parrilladas “Los Charrúas”, brinda un buen servicio al cliente y platos elaborados con calidad?**

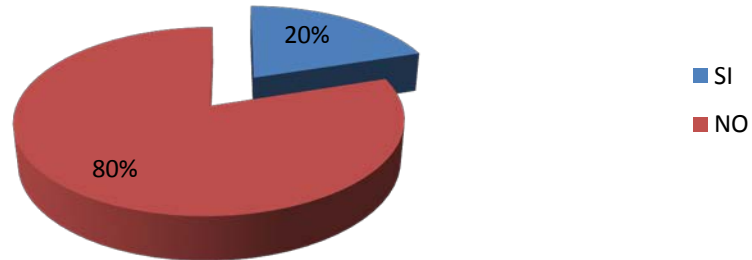


**P16. ¿Sabe Ud. qué es una Receta Estándar?**

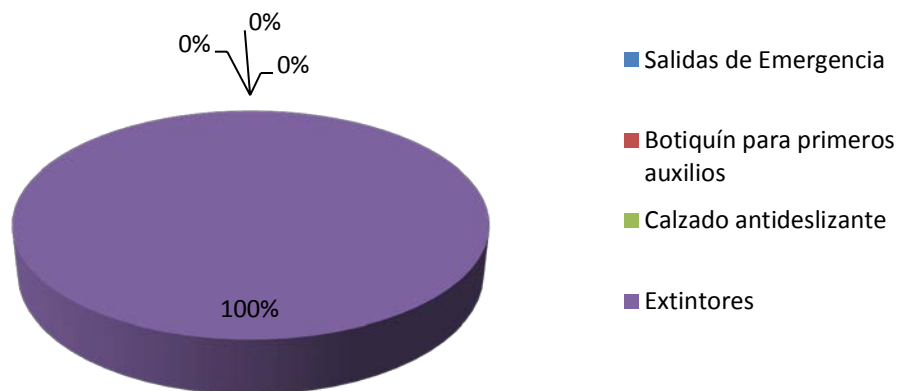




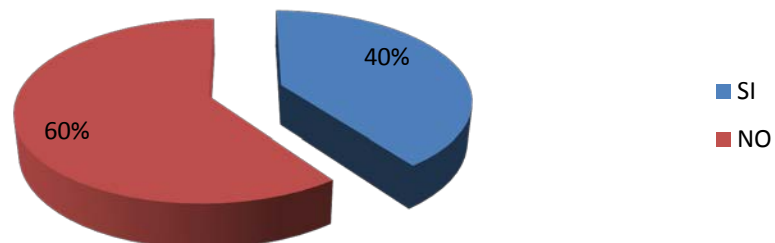
**P17. ¿Cree Ud. que todos los (as) meseros (as) de Parrilladas “Los Charrúas” son pacientes, amables y respetuosos?**



**P18. De las normas de seguridad industrial mencionadas a continuación, ¿Cuáles cree Ud. que Parrilladas “Los Charrúas” ofrece para garantizar su bienestar?**

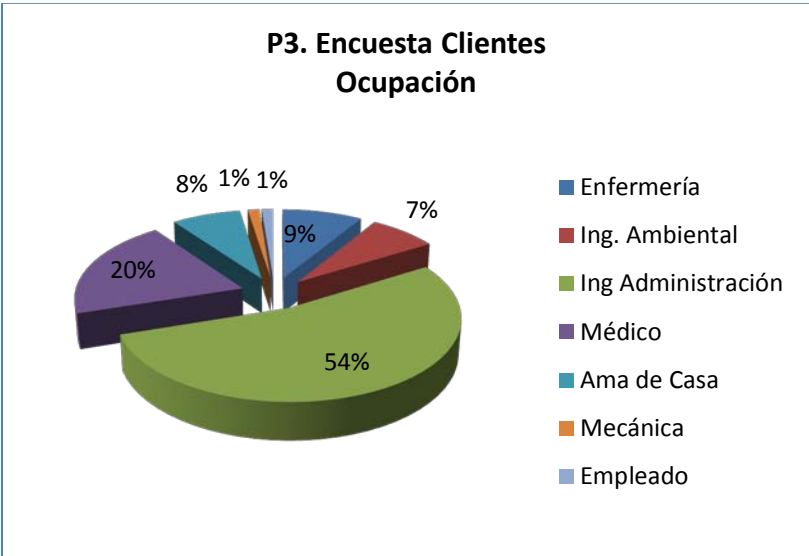
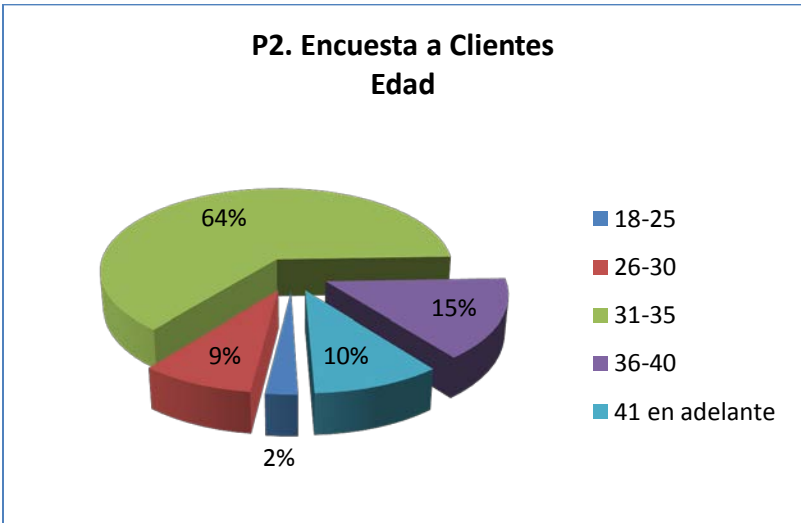
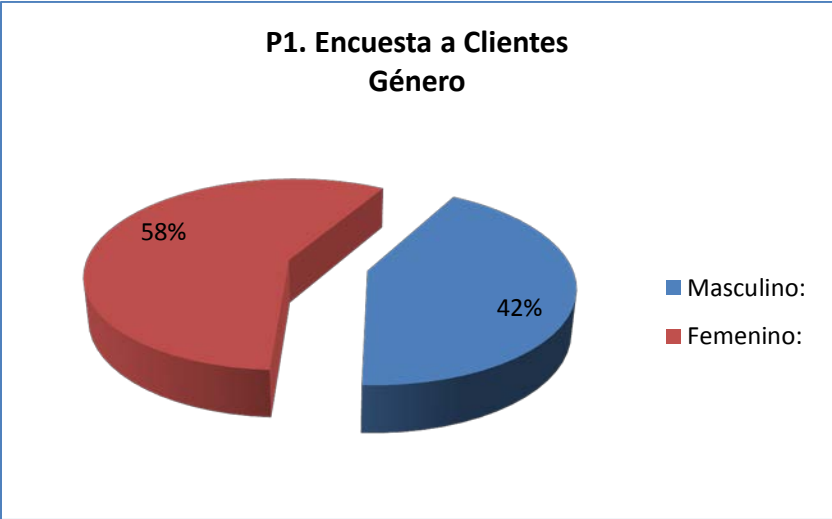


**P19. ¿Considera que su remuneración actual es justa y reconoce las prestaciones sociales que la ley establece?**

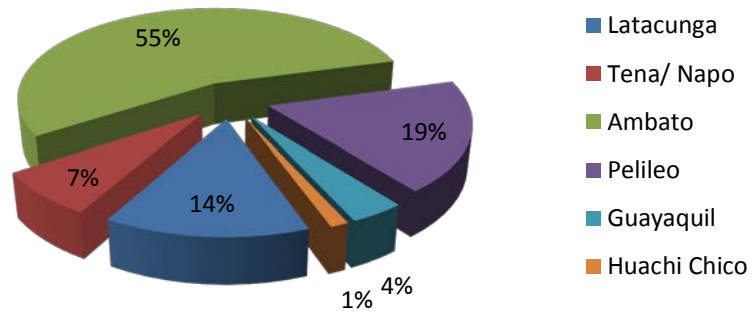


RESULTADOS DE ENCUESTA A CLIENTES DE PARRILLADA "LOS CHARRÚAS" SOBRE ESTANDARES DE CALIDAD, SERVICIO Y LIMPIEZA																																										
ORDEN	PREGUNTA										f	%																														
1	Género										34	43																														
	Masculino:										46	58																														
	Femenino:										80	100																														
2	Edad:										2	3																														
	18-25										7	9																														
	26-30										51	64																														
	31-35										12	15																														
	36-40										8	10																														
	41 en adelante										80	100																														
3	Ocupación										7	9																														
	Enfermería										6	8																														
	Ing. Ambiental										43	54																														
	Ing. Administración										16	20																														
	Médico										6	8																														
	Ama de Casa										1	1																														
	Mecánica										1	1																														
	Empleado										80	100																														
4	Lugar de Domicilio:										11	14																														
	Latacunga										6	8																														
	Tena/ Napo										44	55																														
	Ambato										15	19																														
	Pelileo										3	4																														
	Guayaquil										1	1																														
	Huachi Chico										80	100																														
5	Día de visita con mayor frecuencia:										2	3																														
	Lunes										4	5																														
	Martes										3	4																														
	Miércoles										12	15																														
	Jueves										10	13																														
	Viernes										46	58																														
	Sábado										3	4																														
	Domingo										80	100																														
6	Cuando visita el Restaurante lo hace:										2	3																														
	Solo										49	61																														
	2 - 3 Personas										25	31																														
	4 - 5 Personas										4	5																														
	6 o más Personas										80	100																														
7	Marque con una X su respuesta:																																									
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>SERVICIO</th> <th>Excelente %</th> <th>Buena %</th> <th>Regular %</th> <th>Mala %</th> <th>Deficiente %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Atención Esmerada</td> <td>26</td> <td>33</td> <td>30</td> <td>38</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Rapidez en entrega del pedido</td> <td>19</td> <td>24</td> <td>35</td> <td>44</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Presentación del personal</td> <td>18</td> <td>23</td> <td>30</td> <td>38</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Cordialidad y amabilidad</td> <td>13</td> <td>16</td> <td>40</td> <td>50</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table>									SERVICIO	Excelente %	Buena %	Regular %	Mala %	Deficiente %	Atención Esmerada	26	33	30	38	24	Rapidez en entrega del pedido	19	24	35	44	26	Presentación del personal	18	23	30	38	32	Cordialidad y amabilidad	13	16	40	50	27		
	SERVICIO	Excelente %	Buena %	Regular %	Mala %	Deficiente %																																				
	Atención Esmerada	26	33	30	38	24																																				
	Rapidez en entrega del pedido	19	24	35	44	26																																				
	Presentación del personal	18	23	30	38	32																																				
Cordialidad y amabilidad	13	16	40	50	27																																					
80										100																																
80										100																																
80										100																																
80										100																																

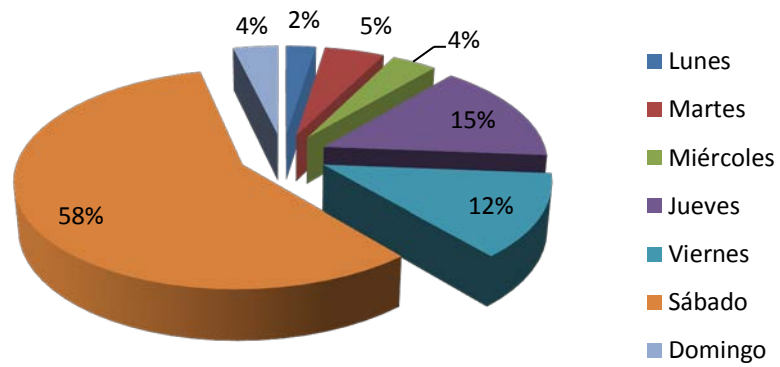
8	Cuál es su consumo promedio en el Restaurante?.....USD 0 - 20 21-40 41-60 61 en adelante	8	10																																																			
		42	53																																																			
		21	26																																																			
		9	11																																																			
		80	100																																																			
9	Considera que el establecimiento es conocido en el medio? Escriba una razón en cualquiera de su respuesta.  SI NO	70	88																																																			
		10	13																																																			
		80	100																																																			
10	Qué imagen proyecta el establecimiento? EXCELENTE BUENA REGULAR MALA DEFICIENTE	58	73																																																			
		14	18																																																			
		8	10																																																			
		0	0																																																			
		0	0																																																			
80	100																																																					
11	Si tendría que elegir otro restaurante, cuál lo haría y por qué? Los Charrúas Ali's Otros Pizza Bon Giorno Mama miche	37	46																																																			
		11	14																																																			
		21	26																																																			
		5	6																																																			
		6	8																																																			
80	100																																																					
12	Ha recibido una promoción en el Restaurante, si su respuesta es sí describa cuál, si no ha recibido cuál de las siguientes opciones le agradaría?  SI NO  a) Postre Gratis b) Sangría Gratis No promoción	9	11																																																			
		71	89																																																			
		80	100																																																			
		26	33																																																			
		45	56																																																			
9	11																																																					
80	100																																																					
13	Le sugirió el mesero algún producto extra en su orden? Por favor indique cual.  SI NO	19	24																																																			
		61	76																																																			
		80	100																																																			
14	Marque con una X su respuesta:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>LOCAL</th> <th>Excelente %</th> <th>Buena %</th> <th>Buena %</th> <th>Regular %</th> <th>Malo %</th> <th>Deficiente %</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>80 Limpieza del Restaurante</td> <td>18</td> <td>23</td> <td>42</td> <td>53</td> <td>20</td> <td>25</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>80 Limpieza y artículos de aseo de baños</td> <td>17</td> <td>21</td> <td>22</td> <td>28</td> <td>34</td> <td>43</td> <td>7</td> <td>9</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>80 Ambiente del local</td> <td>22</td> <td>28</td> <td>38</td> <td>48</td> <td>20</td> <td>25</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>								LOCAL	Excelente %	Buena %	Buena %	Regular %	Malo %	Deficiente %			80 Limpieza del Restaurante	18	23	42	53	20	25	0	0	0	0	100	80 Limpieza y artículos de aseo de baños	17	21	22	28	34	43	7	9	0	0	100	80 Ambiente del local	22	28	38	48	20	25	0	0	0	0	100
		LOCAL	Excelente %	Buena %	Buena %	Regular %	Malo %	Deficiente %																																														
		80 Limpieza del Restaurante	18	23	42	53	20	25	0	0	0	0	100																																									
		80 Limpieza y artículos de aseo de baños	17	21	22	28	34	43	7	9	0	0	100																																									
80 Ambiente del local	22	28	38	48	20	25	0	0	0	0	100																																											



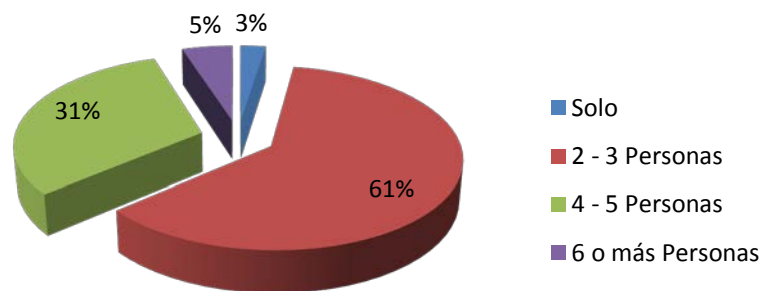
**P4. Encuesta Clientes  
Lugar de Domicilio**



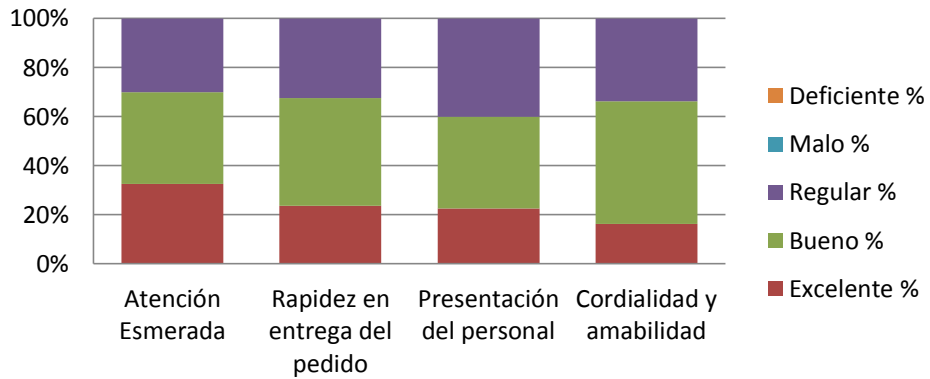
**P5. Día de visita con mayor frecuencia**



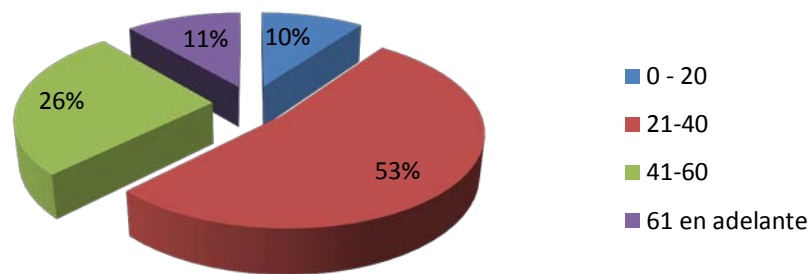
**P6. Cuando visita el Restaurante lo hace:**



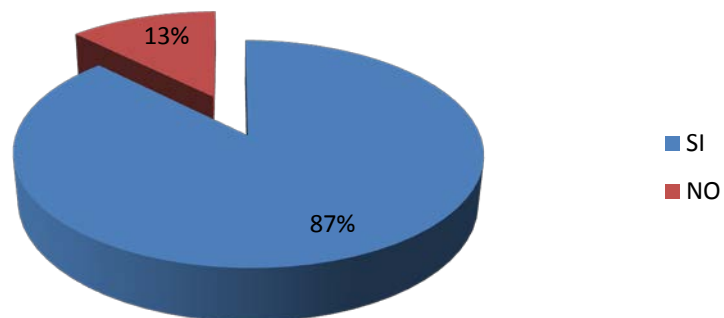
**P7. SERVICIO - Parrilladas "Los Charrúas"**



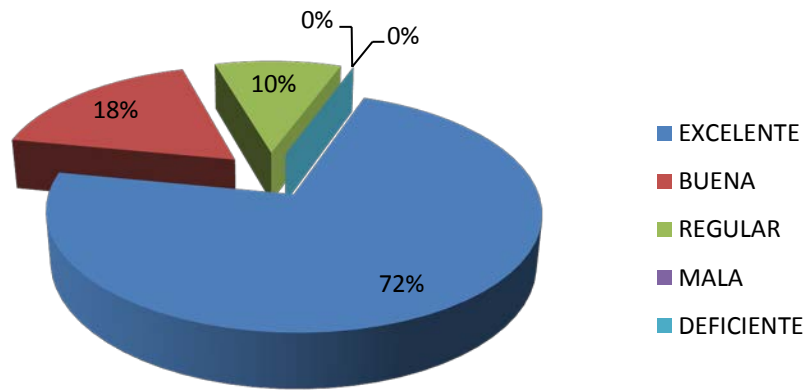
**P8. ¿Cuál es su consumo promedio en el Restaurante?**



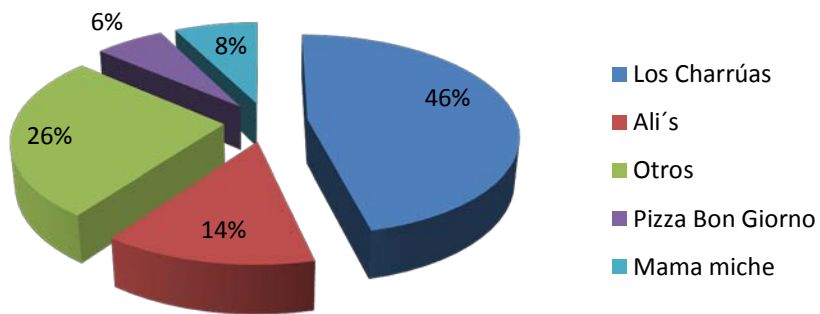
**P9. ¿Considera que el establecimiento es conocido en el medio? Escriba una razón en cualquiera de su respuesta.**



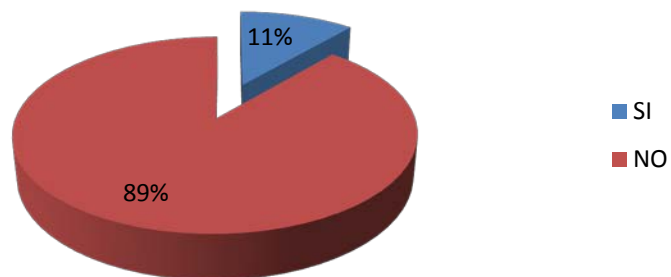
**P10. ¿Qué imagen proyecta el establecimiento?**

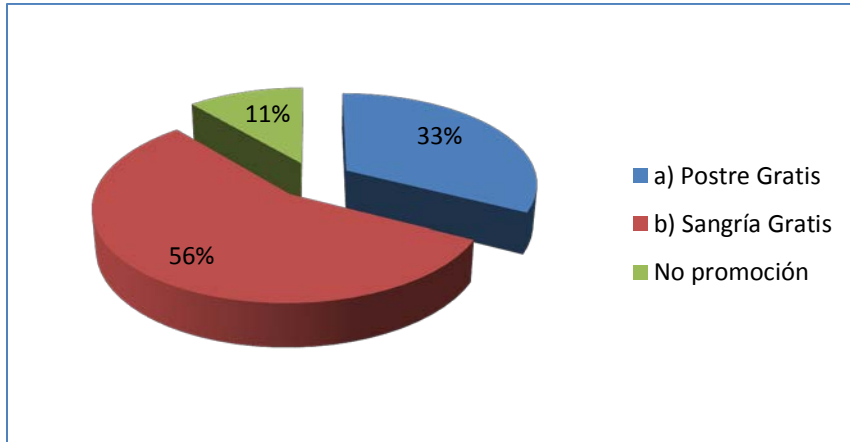


**P11. ¿Si tendría que elegir otro restaurante, cuál lo haría y por qué?**

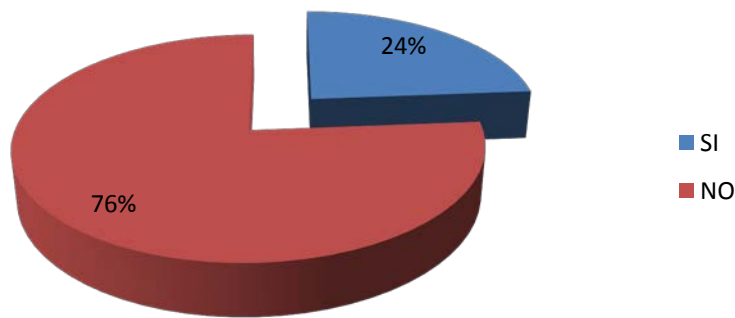


**P12. ¿Ha recibido una promoción en el Restaurante?  
Si su respuesta es sí describa cuál, si no ha recibido  
¿cuál de las siguientes opciones le agradaría?**

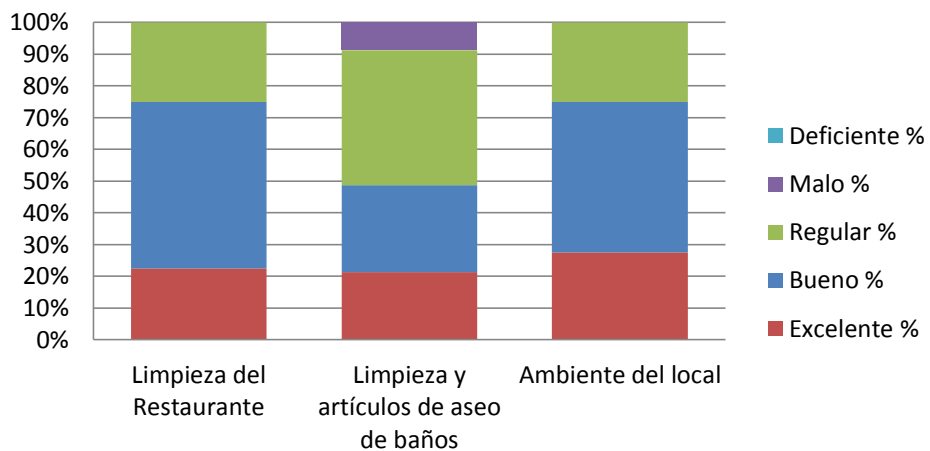




**P13. ¿Le sugirió el mesero algún producto extra en su orden? Por favor indique cual.**

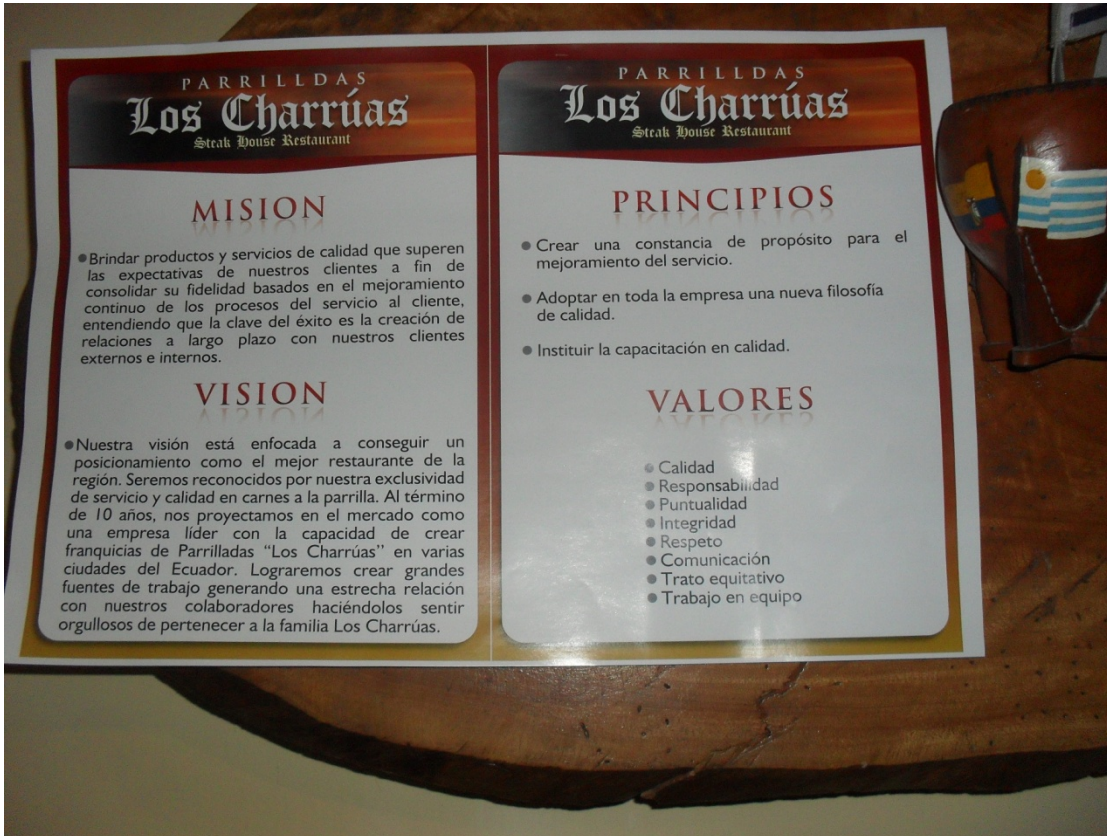


**P14. Presentación del Local en General.**





## ANEXO 4. MISIÓN Y VISIÓN



## ANEXO 5. SISTEMA DE RELOJ BIOMÉTRICO



## ANEXO 6. HOJAS DE REPORTE Y CONTROL

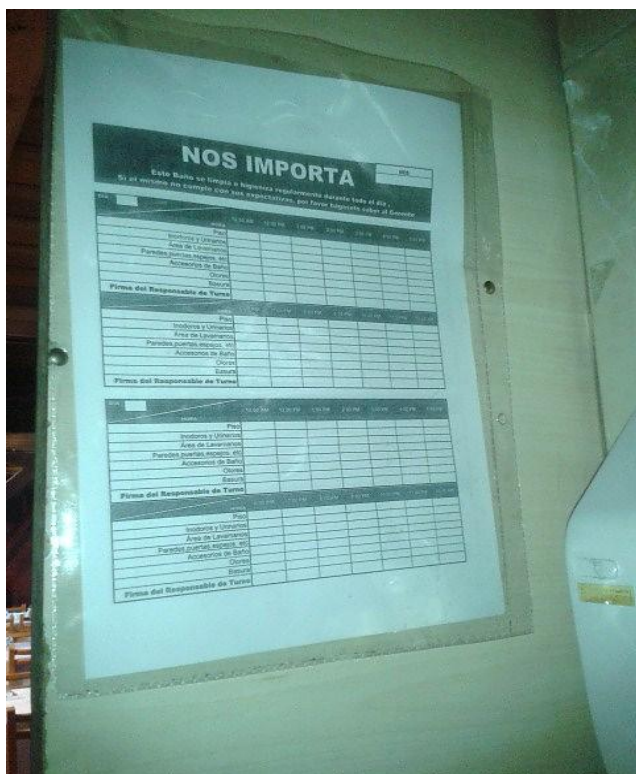
### HOJA DE REPORTE DE LUNCH

MES	HOJA DE REPORTE DE LUNCH	Día	MES	HOJA DE REPORTE DE LUNCH	Día
Almuerzo 12:00 PM	Peronsal de Cocina Responsable: _____		Almuerzo 12:00 PM	Peronsal de Cocina Responsable: _____	
	Menú: _____			Menú: _____	
	Nombres: _____			Nombres: _____	
	_____			_____	
	_____			_____	
	Observación: _____ _____ _____			Observación: _____ _____ _____	
Merienda 6:00 PM	Peronsal de Cocina Responsable: _____		Merienda 6:00 PM	Peronsal de Cocina Responsable: _____	
	Menú: _____			Menú: _____	
	Nombres: _____			Nombres: _____	
	_____			_____	
	_____			_____	
	Observación: _____ _____ _____			Observación: _____ _____ _____	

## HOJA DE CONTROL BAÑOS

<h1 style="margin: 0;">NOS IMPORTA</h1>								
							MES:	
Este Baño se limpia e higieniza regularmente durante todo el día , Si el mismo no cumple con sus expectativas, por favor hágaselo saber al Gerente								
DIA								
HORA		10:00 AM	12:00 PM	1:00 PM	2:00 PM	3:00 PM	4:00 PM	5:00 PM
Piso								
Inodoros y Urinarios								
Área de Lavamanos								
Paredes,puertas,espejos, etc								
Accesorios de Baño								
Olores								
Basura								
Firma del Responsable de Turno								
HORA		6:00 PM	7:00 PM	8:00 PM	9:00 PM	10:00 PM	11:00 PM	12:00 AM
Piso								
Inodoros y Urinarios								
Área de Lavamanos								
Paredes,puertas,espejos, etc								
Accesorios de Baño								
Olores								
Basura								
Firma del Responsable de Turno								
DIA :								
HORA		10:00 AM	12:00 PM	1:00 PM	2:00 PM	3:00 PM	4:00 PM	5:00 PM
Piso								
Inodoros y Urinarios								
Área de Lavamanos								
Paredes,puertas,espejos, etc								
Accesorios de Baño								
Olores								
Basura								
Firma del Responsable de Turno								
HORA		6:00 PM	7:00 PM	8:00 PM	9:00 PM	10:00 PM	11:00 PM	12:00 AM
Piso								
Inodoros y Urinarios								
Área de Lavamanos								
Paredes,puertas,espejos, etc								
Accesorios de Baño								
Olores								
Basura								
Firma del Responsable de Turno								

## ANEXO 7. FOTOS CONTROL BAÑOS



## ANEXO 8. SISTEMA DE CONTROL DE HORARIOS

LUNES	HORA															
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	
<b>COCINA</b>																
NORMA BERMUDEZ																6
CECILIA ROSERO																7
ROSARIO																6
<b>PARRILLA</b>																
GEOVANNY LEMA																7
NORMA BERMUDEZ																
<b>SALON</b>																
LEDIF																9
PIEDAD																
CLAUDIA																6
<b>CAJA</b>																
ADRIANA																10
<b>CONTADORA</b>																
ANDREA																51
Andrea trabaja de 9:30 a 5:00 pm.																

MARTES	HORA															
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	
<b>COCINA</b>																
CECILIA																4
NORMA																8
ROSARIO																7
<b>PARRILLA</b>																
LEDIF																9
NORMA																
<b>SALON</b>																
PIEDAD																7
ALICIA																6
JOHANNA																7
<b>CAJA</b>																
ADRIANA																9
<b>CONTADORA</b>																
ANDREA																57
Andrea trabaja de 9:30 am a 5:00 pm.																



MIERCOLES	HORA													23		
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22			
COCINA																
CECILIA																6
PIEDAD																5
ROSARIO																6
PARRILLA																
GEOVANNI																7
LEDIF																5
SALON																
JOHANNA																6
CLAUDIA																8
PIEDAD																3
CAJA																
ALICIA																7
CONTADORA																
ANDREA																53
Andrea trabaja de 9:30 am a 5:00 pm.																

JUEVES	HORA													23		
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22			
COCINA																
CECILIA																5
NORMA																8
ROSARIO																6
PARRILLA																
GEOVANNI																9
NORMA																
SALON																
CLAUDIA																6
PIEDAD																4
ALICIA																4
JOHANA																7
CAJA																
ADRIANA																9
CONTADORA																
ANDREA																58
Andrea trabaja de 9:3 am a 5:00 pm																

VIERNES	HORA														24		
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
COCINA																	
CECILIA	■	■	■	■	■												
NORMA						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ROSARIO							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PARRILLA																	
GEOVANNI		■	■	■	■				■	■	■	■	■	■	■	■	■
NORMA						■	■	■									
SALON																	
CLAUDIA	■	■	■	■	■						■	■	■	■	■	■	■
LEDIF	■	■	■							■	■	■	■	■	■	■	■
JOHANNA							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ALICIA								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PIEDAD										■	■	■	■	■	■	■	■
CAJA																	
ADRIANA			■	■	■				■	■	■	■	■	■	■	■	■
CONTADORA																	
ANDREA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Andrea trabaja de 9:30 am a 5:30 pm.																	

SABADO	HORA														24	Total Horas	
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
COCINA																	
CECILIA	■	■	■	■	■												
NORMA						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ROSARIO										■	■	■	■	■	■	■	■
PARRILLA																	
GEOVANNI		■	■	■	■					■	■	■	■	■	■	■	■
NORMA							■	■	■								
SALON																	
PIEDAD	■	■	■	■	■						■	■	■	■	■	■	■
CLAUDIA			■	■	■	■					■	■	■	■	■	■	■
JOHANNA										■	■	■	■	■	■	■	■
ALICIA									■	■	■	■	■	■	■	■	■
LEDIF	■	■	■	■							■	■	■	■	■	■	■
CAJA																	
ADRIANA			■	■	■				■	■	■	■	■	■	■	■	■
CONTADORA																	
ANDREA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Andrea trabaja de 9:30 am a 5:30 pm.																	



DOMINGO	HORA							Total Horas
	10	11	12	13	14	15	16	
COCINA								
<b>NORMA</b>								6
PARRILLA								
<b>GEOVANNI</b>								6
SALON								
<b>CLAUDIA</b>								6
<b>LEDIF</b>								6
CAJA								
<b>ADRIANA</b>								6
								30

**FOTOGRAFÍA SISTEMA DE CONTROL DE HORARIOS**



## ANEXO 9. HOJA DE REGISTRO DE PERSONAL

### PARRILLADAS "LOS CHARRÚAS" DATOS PERSONALES



**Nombres:** \_\_\_\_\_  
**Apellidos:** \_\_\_\_\_  
**Cédula:** \_\_\_\_\_  
**Sexo:** \_\_\_\_\_  
**Fecha de Nacimiento:** \_\_\_\_\_  
**Lugar de nacimiento:** \_\_\_\_\_  
**País:** \_\_\_\_\_  
**Provincia:** \_\_\_\_\_  
**Ciudad:** \_\_\_\_\_  
**Dirección de Domicilio:** \_\_\_\_\_  
**Teléfono:** \_\_\_\_\_  
**Celular:** \_\_\_\_\_  
**E-mail:** \_\_\_\_\_  
**Estado Civil:** \_\_\_\_\_  
**Nombre del esposo/a:** \_\_\_\_\_  
**Cargas familiares:** \_\_\_\_\_  
**Tipo de sangre:** \_\_\_\_\_  
**En caso de emergencia llamar a:** \_\_\_\_\_  
**Teléfonos:** \_\_\_\_\_  
**Nivel de Estudios:** \_\_\_\_\_  
**Institución:** \_\_\_\_\_

**Educación - Cursos realizados:**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Aspiración Salarial: \$** \_\_\_\_\_  
**Área de Interés:** \_\_\_\_\_

**Experiencia Laboral:**

Nombre Empresa	Fecha Ingreso	Fecha Salida	Cargo Desempeñado	Jefe Inmediato	Observaciones

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Cédula:** \_\_\_\_\_

## **ANEXO 10. POLÍTICAS DE RECEPCIÓN PARA CLIENTES**

### **POLÍTICAS DE RECEPCIÓN PARA CLIENTES**

1. No se permite hacer reservaciones por teléfono
2. El día que se esté realizando la reserva, el cliente deberá hacer un anticipo mínimo de \$20 dólares para que ésta se haga efectivo.
3. Para brindar un mejor servicio, la hora señalada por el cliente será respetada, por favor notifique cualquier cambio 24 horas antes del evento. En caso de atraso el establecimiento esperará hasta 35 minutos, caso contrario se dispondrá de la mesa y tendrá que esperar al próximo turno.
4. Si la reservación no se ejecuta el día indicado o ésta fue cancelada el mismo día, el cliente perderá el anticipo y se le otorgará un certificado de consumo.
5. El servicio de música en vivo en días ordinarios tendrá un valor extra, en caso de ser requerido por el cliente, deberá ser indicado con anticipación, por favor esto debe ser aclarado en el espacio de observaciones.
6. Parrilladas “Los Charrúas” cobra el 10% de servicio y el 12% IVA, siendo estos valores obligatorios por razones legales.

#### Parámetro Corcho

- Toda bebida alcohólica y no alcohólica tendrá un valor de corcho. Sin Excepciones.
- Se permite el ingreso de máximo 2 botellas por cada 30 personas, esto tendrá un costo adicional.
- Las botellas ingresadas deberán ser de un máximo 750 cm cúbico.
- No es permitido el ingreso de bebidas no alcohólicas.

#### Normativas Internas:

- No se permite otorgar ninguna clase de descuento.
- Sólo se permite otorgar como cortesía 1 copa de sangría por persona, siempre y cuando las recepciones superen más de 15 personas.

### Cortesías para Cumpleaños:

- 1 – 5 personas : 1 Copa de durazno al cumpleañosero
- 6 – 10 personas : El plato de cumpleañosero es cortesía ( máximo un menú de \$9,00)
- 11 – 15 personas: 1 Jarra de Sangría.
- 16 – 20 personas: 1 botella de vino.

**ANEXO 11. HOJA DE CONTROL RECEPCIONES DIARIAS**

FECHA: *Viernes 19 Abril 2013*

CONTROL RECEPCIONES DIARIAS					
HORA	MENU	NOMBRE	N. PERSONAS	N. RECIBO ANTICIPO	OBSERVACIONES
1 18:30	Escofres	Yadira Lozada.	20-25	1529 B 10.00	Mesa # 1-2-3
2 20:00	B. duarica + vaso cola	Carlos Lopez	22-25	1530 B 80.00	Mesa # 7-8-9-10-
3 20:30	B. duarica + cc la 1 <sup>a</sup> Barra sangria cortesia	Freddy Coyes	2530	1531 B 195.00	Mesa # 12-13-14-15.
4					
5					
6					
7					
8					
9					

## ANEXO 12. ENCUESTAS DE EVALUACIÓN

### ENCUESTA AL PERSONAL



#### **PARRILLADAS “LOS CHARRUAS”**

Por favor ayúdenos llenando esta encuesta. ¡Gracias por su colaboración!

#### **1. ¿Cómo califica su relación laboral con su equipo de trabajo?**

Muy buena                  Buena                  Regular                  Mala

#### **2. ¿Cómo considera el ambiente laboral es éste restaurante?**

Motivante                  Falta de comunicación                  Deficientes                  relaciones  
humanas

#### **3. ¿Llega puntualmente a su trabajo?**

Siempre                  casi siempre                  a veces                  casi nunca

#### **4. ¿Conoce los procesos que debe llevar para realizar sus actividades diarias?**

Siempre                  casi siempre                  a veces                  casi nunca

**5. ¿Puede emprender sus actividades sin esperar que se lo indiquen?**

Siempre                      casi siempre                      a veces                      casi nunca

**6. ¿Se considera responsable de las tareas que le han sido asignadas?**

Siempre                      casi siempre                      a veces                      casi nunca

**7. ¿Conoce la misión y visión del Restaurante Parrilladas “Los Charrúas”?**

Si      No

**8. ¿Cómo considera la reciente orientación y entrenamiento brindado al personal de Parrilladas “Los Charrúas”?**

Excelente                      Bueno                      Regular                      Malo                      Deficiente

**9. ¿Considera que las capacitaciones brindadas por Parrilladas “Los Charrúas” le están ayudando en su desarrollo laboral?**

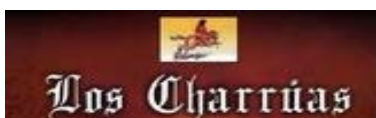
Si      No

**10 ¿Cree Ud. que las capacitaciones brindadas al área de atención al cliente han generado un impacto positivo tanto para Parrilladas “Los Charrúas” como para sus clientes?**

Si      No



## ENCUESTA A LOS CLIENTES



### **PARRILLADAS “LOS CHARRUAS”**

Su opinión nos ayudará a mantener estándares de calidad, servicio y limpieza de nuestro establecimiento. Por favor ayúdenos llenando esta encuesta para poder servirle mejor. Gracias por su colaboración.

**1. Género:** M      F

**2. Edad:**    15-25            26-59            60 o más

**3. ¿Considera los precios accesibles y razonables de acuerdo a la calidad del restaurante?**

Si      No

**4. ¿Los meseros son amables, pacientes y respetuosos?**

Si      No

**5. ¿El servicio de los meseros para la entrega de comidas fue rápido y eficiente?**

Si                  No                  Normal

**6. ¿Cómo califica Ud. los platos ofrecidos en el restaurante en cuanto a la sazón?**

Muy bueno                  Bueno                  Regular                  Malo

**7. ¿Los baños del restaurante se ven cuidados y limpios?**

Si      No

**8. ¿Observa Ud. algún cambio o mejora en el restaurante?**

Si    No

**9. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el restaurante?**

Satisfecho                  Normal                  Insatisfecho

**11. ¿Recomendaría el restaurante a algún amigo?**

Si    No

### ANEXOS 13. FOTOGRAFÍAS VARIAS DEL RESTAURANTE



















## ANEXO 14: DETALLES DE ACTIVOS

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Laptop	2	650	1300
Impresoras	1	290	290
TOTAL			1590

MUEBLES DE OFICINA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesas de trabajo	2	230	460
Sillas de trabajo	30	10	300
TOTAL			760

EQUIPOS DE COMUNICACIÓN			
Descripción	Cantidad	Valor	Total
Retroproyector	1	800	800
Laptop	2	650	1300
DVD's	1	450	450
Televisión	1	500	500
Parlantes	1	120	120
TOTAL			3170