

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

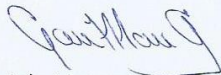
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **GABRIELA MONZERRAT CAZAR BALSECA** C.I. **1725860462** autor del trabajo de graduación intitulado: **"Análisis de los procesos de la Gestión Administrativa del restaurante "La Cocina de Leña" situado en la parroquia de Nayón y elaboración de una propuesta plan estratégico en el año 2017"**, previa a la obtención del grado académico de **INGENIERÍA EN GESTIÓN HOTELERA** en la Facultad de **Ciencias Humanas**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 31 de octubre de 2017

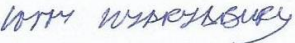


Gabriela Monzerrat Cazar Balseca

C.I. 1725860462

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Yo, Mgs. Lotty Lizarzaburo, directora de esta disertación, certifico que la Srta. Gabriela Monzerrat Cazar Balseca ha realizado con mi dirección este trabajo titulado **“Análisis de los procesos de la Gestión Administrativa del restaurante “La Cocina de Leña” situado en la parroquia de Nayón y elaboración de una propuesta plan estratégico en el año 2017”**, de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.


Mgs. Lotty Lizarzaburo

Quito, octubre 31 de 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO



TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN HOTELERA

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL
RESTAURANTE “LA COCINA DE LEÑA” SITUADO EN LA PARROQUIA
DE NAYÓN Y ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA PLAN
ESTRATÉGICO EN EL AÑO 2017.

GABRIELA MONZERRAT CAZAR BALSECA

DIRECTORA: MTR. LOTTY LIZARZABURO

QUITO, OCTUBRE, 2017

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios porque sin Él nada de esto hubiese sido posible, es Él mi fuente de inspiración y a quien se lo debo todo.

A mis padres y a mi pequeña hermana a quienes amo con todo mi corazón.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones y por estar conmigo en todo tiempo.

A mis padres gracias por el apoyo incondicional y por creer en mí, este es el fruto de todo su amor y trabajo.

A mis amigos que de una u otra manera han estado pendientes de mí durante todo este proceso.

A mi querida directora Lotty, gracias por su paciencia, su valioso tiempo, todo el apoyo que he recibido de usted y sus palabras de aliento.

A mi amada PUCE, me siento muy orgullosa de pertenecer a tan prestigiosa universidad.

Gabriela

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
TABLA DE GRÁFICOS.....	vi
TABLA DE ANEXOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
1.4 MARCO TEÓRICO.....	3
1.5 MARCO METODOLÓGICO.....	7
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RESTAURANTE LA COCINA DE LEÑA.....	9
2.1 HISTORIA.....	9
2.2 ANÁLISIS DEL RESTAURANTE.....	10
2.2.1 Cocina.....	10
2.2.2 Análisis de la carta.....	12
2.2.3 Bodega.....	16
2.2.4 Área de servicio.....	17
2.2.5 Administración.....	18
2.2.6 Caja.....	19
2.2.7 Análisis del ambiente laboral.....	19

2.3	ANÁLISIS DEL MANUAL INSTRUCTIVO DEL RESTAURANTE LA COCINA DE LEÑA 20	
2.3.1	Del personal.....	20
2.3.2	Funciones a desempeñar en el trabajo:.....	21
	CAPÍTULO III: PERCEPCIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO AL SERVICIO DEL RESTAURANTE	25
3.1	LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	25
3.2	IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA	26
3.3	APLICACIÓN Y TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....	26
3.4	MODELO SERVQUAL.....	31
3.5	MATRIZ FODA	33
	CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	34
4.1	DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
4.2	MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS.....	34
4.3	ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS	36
4.3.1	Estrategias	36
4.3.2	FODA cruzado	36
4.3.3	Políticas	41
4.4	TOMA DE DECISIONES.....	42
4.5	MATRIZ DE CALIDAD DEL RESTAURANTE “LA COCINA DE LEÑA”.....	42
4.6	ORGANIGRAMA SUGERIDO	49
	CONCLUSIONES.....	52
	RECOMENDACIONES	53
	BIBLIOGRAFÍA	54
	ANEXOS	57

ANEXO 1: MANUAL INSTRUCTIVO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL RESTAURANTE LA COCINA DE LEÑA.....	67
ANEXO 2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	73

TABLA DE GRÁFICOS

Tabla 1 Atención al cliente.....	27
Tabla 2 Calidad de alimentos	27
Tabla 3 Los precios son asequibles	28
Tabla 4 Rapidez del servicio	28
Tabla 5 El menú ofrece variedad de platos	29
Tabla 6 Ambiente	29
Tabla 7 Resultados finales.....	30
Tabla 8 Matriz FODA	33
Tabla 9 FODA cruzado.....	36
Tabla 10 Matriz de calidad	43
Tabla 11 Organigrama funcional.....	50

TABLA DE ANEXOS

Ilustración 2 Orden de pedido	57
Ilustración 3 Orden de pedido 2	58
Ilustración 4 Menú antiguo.....	59
Ilustración 5 Exteriores "La Cocina de Leña"	74
Ilustración 6 Parte interna del restaurante	74
Ilustración 7 Parte interna.....	75
Ilustración 8 Parte superior interna.....	75
Ilustración 9 Parte superior externa	76
Ilustración 10 Parte inferior externa	76
Ilustración 11 Mesas junto al área de parrilla.....	77

Ilustración 12 Vista desde el parqueadero.....	77
Ilustración 13 Área de recreación.....	78
Ilustración 14 Área de recreación.....	78
Ilustración 15 Parqueadero.....	79
Ilustración 16 Cocina principal.....	79
Ilustración 17 2° Cocina.....	80
Ilustración 18 Caja.....	80

RESUMEN EJECUTIVO

El restaurante “La Cocina de Leña” es un restaurante de tipo familiar donde se encontró que la mayoría de procesos se realizan de manera empírica, es por esta razón que se planteó dentro de esta investigación el desarrollo de un plan estratégico en base al análisis de los procesos y la formulación de estrategias para mejorar la gestión administrativa del restaurante. Se determinó la percepción del cliente a través de la aplicación de encuestas de satisfacción y el análisis con estos resultados del método SERVQUAL, se determinó a través de entrevistas el ambiente laboral. Con los resultados obtenidos se elaboró una matriz FODA, para en base a los factores encontrados y el cruce de los mismos a través de un FODA cruzado, determinar las estrategias, encontrándose también que es necesario documentar los procesos e identificarlos de tal manera que permita un mejor control y estandarización de los platos que se ofertan, obteniendo mejores resultados para el restaurante.

PALABRAS CLAVE: Gestión Administrativa, Plan estratégico, Procesos, Servicio al cliente, Estrategias.

ABSTRACT

“La Cocina de Leña” is a family restaurant in which the majority of underlying kitchen processes were found to be empirical. Thus, it was the leading motivation of the present research project to develop a strategic plan based on an analysis of these processes in order to formulate strategies for a better management of the restaurant. We were able to define the customers’ perspective through the application of satisfaction surveys and an analysis of the results with a SERVQUAL model, and we were also able to determine the work environment through interviews. We developed a SWOT matrix with the compiled results; determining, with the internal and external factors, strategies to make the kitchen processes more efficient as well as detecting the necessity to document these processes and identifying them in such a way that it enables a better management and standardization of the dishes offered at the restaurant. Consequently, achieving better results for “La Cocina de Leña.”

KEY WORDS: Administrative Management, Strategic Plan, Processes, Customer Service, Strategies.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

Nayón es una parroquia del Distrito Metropolitano de Quito y un mayor porcentaje de la misma está ubicada en el occidente del valle de Tumbaco, se encuentra aproximadamente a 20 minutos de la capital. Su estructura económica está centrada principalmente en los sectores agrícola y comercial, por otro lado, una gran parte de las personas que ahí habitan son productores y comerciantes de plantas ornamentales, con variedad de viveros y diversidad de plantas, es por esta razón que a Nayón se le ha dado la denominación de jardín de Quito. (PDOT Nayón, 2012)

Otras actividades que han tomado un gran espacio y son parte fundamental de la economía de Nayón son: la alimenticia, la confección de ropa y artesanías. (PDOT Nayón, 2012)

La economía de Nayón ha tenido un desarrollo acelerado en los últimos tiempos debido a distintos agentes: su cercanía con la ciudad de Quito, la alta plusvalía, las remesas de parte de los emigrantes; pero esencialmente por la motivación emprendedora de la gente que ahí habita, lo que ha permitido que la parroquia se desarrolle en el ámbito comercial y productivo en especial de las plantas ornamentales y del crecimiento de servicio de restaurantes. (PDOT Nayón, 2012)

Es por esta razón que se ha escogido al restaurante “La cocina de leña” como parte de este contexto y también porque cuenta con una trayectoria de 15 años en Nayón, por lo que se quiere analizar su gestión administrativa y en base a esto, elaborar una propuesta de un plan estratégico que pueda ser aplicado en el establecimiento.

Se ha tomado como eje transversal el concepto de calidad, siendo un factor clave en todo establecimiento de restauración, “La cocina de leña” por ser un restaurante con un gran aforo, recibe tanto turistas nacionales como extranjeros y por este motivo adicional también es un objeto interesante de estudio.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la parroquia de Nayón se puede encontrar una variedad de restaurantes que ofrecen comida típica de todas las regiones del Ecuador y en la presente disertación se hablará principalmente del restaurante “La cocina de Leña”.

Este estudio busca llevar a cabo un análisis detallado de los procesos de la gestión administrativa de dicho restaurante, pudiendo sugerir un plan estratégico que ayude a la innovación, crecimiento y competitividad de dicho restaurante, todo esto como resultado de un mejor planteamiento de objetivos y políticas.

La cocina de Leña está dentro de los restaurantes con más trayectoria en esta parroquia, por lo que es importante analizar su gestión administrativa y así dicho restaurante pueda mejorar en sus procesos y mantenerse en el mercado.

La pregunta central que servirá como guía de investigación es **¿Cómo elaborar una propuesta de plan estratégico en el restaurante “La cocina de leña” en base a un análisis de sus procesos administrativos?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Efectuar el plan estratégico en base al análisis de los procesos de la gestión administrativa en el restaurante “La Cocina de Leña”.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los procesos que se están llevando a cabo dentro de la gestión administrativa del restaurante.
- Identificar la percepción del cliente con respecto al servicio que brinda el restaurante.
- Realizar el plan estratégico del restaurante “La Cocina de Leña”

1.4 MARCO TEÓRICO

Dueñas (2016) realizó un estudio en el cual identificó algunas falencias en el restaurante de la hacienda Cusin, ubicada en Otavalo especialmente en el área de servicio, la cual no estaba satisfaciendo por completo las necesidades de los clientes; es por esta razón que dentro de ese estudio, se decidió implementar un plan de mejoramiento el cual propone ayudar al restaurante de dicha hacienda a optimizar sus procesos.

A través del análisis de los procesos que se llevó a cabo dentro del área de restauración se pudo conocer los inconvenientes que estaba teniendo el restaurante y se tomó medidas al respecto basándose en una matriz FODA, donde se propuso mejoras, estrategias orientadas al mejoramiento de la calidad, manual de calidad y por último la propuesta de capacitación y la elaboración de un cronograma para su ejecución.

Yáñez (2013) realizó un análisis situacional del restaurante “Hunter’s” determinando la calidad de los productos y servicios que ofrece dicho establecimiento y a través de un plan de mejoramiento total, basado en un sistema de control de calidad, se pudo eliminar las falencias que existían. El principal objetivo de la investigación fue la mejora de la calidad en los productos y servicios del restaurante para tener un desarrollo dentro de lo que es el sistema administrativo y operativo de dicha empresa, generando así no solo satisfacción para los trabajadores sino también para sus directivos, a través de la obtención de mayores utilidades.

La correcta gestión administrativa dentro de un restaurante es muy crucial ya que de ella depende el éxito o el fracaso del mismo.

Cavassa (2007) afirma:

Cuando hablamos de la gestión administrativa, debemos pensar en una dirección más operacional que facilite el cambio y permita realmente convertirse en el verdadero management del cambio por medio del conocimiento de los nuevos escenarios turísticos, la nueva estrategia, los nuevos valores humanos, la innovación, la creatividad y la nueva dirección administrativa de carácter integral. (p. 34)

Es fundamental que el restaurante “La cocina de leña” tome en cuenta aspectos de planeación de recursos, buenas prácticas de manufactura, análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC) o por sus siglas en inglés HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), una implementación de recetas estándar, marketing gastronómico, el factor humano, para así estar un paso delante de la competencia.

En cuanto a la planeación de recursos aquí entran todos aquellos elementos necesarios para poder llevar a cabo las actividades que forman parte de la gestión administrativa del restaurante como lo es el recurso financiero, humano, material y técnico. (López, 2004).

Con respecto a las buenas prácticas de manufactura (BPM) e inocuidad de alimentos se debe ser muy meticuloso puesto que, son una herramienta fundamental para la obtención de productos inocuos y así garantizar que los ingredientes que van a ser utilizados para la elaboración de los platos sean manipulados con total higiene y seguros para el consumo humano.

Por otro lado Stevenson (1999) afirma:

El sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCPC), mejor conocido por sus siglas en inglés HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), es un sistema de manejo enfocado hacia la prevención de problemas para así asegurar la producción de alimentos que sean seguros para el consumo. Este sistema se basa en la aplicación, con sentido común, de principios técnicos y científicos al proceso de producción de alimentos desde el campo a la mesa. (p.3)

Lo que se quiere lograr es que, empezando por los altos mandos del restaurante la cocina de leña, se pueda tener un compromiso en cuanto al concepto de BPM y de HACCP ya que esto llevará a los empleados a sentir la importancia y la responsabilidad de manipular con total seguridad los alimentos y todos los ingredientes necesarios para la elaboración de los platos.

Las recetas estándar es otra de las herramientas que juegan un papel primordial dentro de un restaurante ya que, a través de ellas se podrá tener un control adecuado de los ingredientes que se van a utilizar para la elaboración de los platos. Por otro lado, las recetas estándar también sirven para poder calcular el costo real de los platos.

Peralta (2013) afirma:

El éxito o fracaso de un restaurante depende en gran medida del cuidado que se invierta en basar la oferta de platillos en recetas estándar. A diferencia de la receta convencional que encontramos en los recetarios y revistas de cocina, la receta estándar contiene muchos más parámetros que el tiempo, dificultad de preparación, clasificación de la receta o consejos, justamente para poder obtener el costo del platillo, bebida o postre. Además, de ser una herramienta para el control financiero, la receta estándar tiene otro beneficio muy importante: no importa quién y dónde prepare la receta, la calidad será la misma. (Peralta, 2013, párr. 2)

Otro aspecto a tomar en cuenta es el factor humano dentro de la empresa turística en este caso de alimentos y bebidas.

Cavassa (2007) afirma:

Una simple mirada al turismo nos permite ver con claridad la urgente y gran necesidad de desarrollo de los recursos humanos, bastante olvidados y relegados en el complejo vivencial de la actividad turística [...] El turismo como fenómeno humano tiene su propio perfil y un fuerte nexo de unión con sus trabajadores, con base en una motivación económica, un principio de lealtad y la contribución de una dinámica recíproca. (p. 308).

El factor humano es el más significativo ya que sin él no existiría la empresa como tal, es por esta razón que los altos mandos deben preocuparse por la formación de sus subordinados y capacitarlos para que puedan generar ganancias a la empresa. En este caso de la cocina de leña, la gran mayoría de sus empleados tienen conocimientos empíricos en cuanto al ámbito de la restauración, es por ello que se debe capacitar al personal para poder ofrecer un mejor servicio.

Todo este análisis de los procesos que se están llevando a cabo dentro del restaurante “La cocina de Leña” será de suma importancia para poder sugerir estrategias de mejora continua aquí entrarían temas como la calidad total, servqual y mejora continua de procesos.

La Asociación Española para la calidad AEC (2016) afirma:

La calidad total se entiende como la aplicación de los principios de la gestión de la calidad al conjunto de actividades y personas de la organización, no sólo a la realización del producto o servicio que se entrega al cliente.

De esta manera, el enfoque al cliente se dirige también al cliente interno por lo cual la organización debe perseguir la satisfacción del cliente de sus productos y servicios y también

la satisfacción de los empleados. De igual modo, la mejora continua no se dirige únicamente a la mejora de los procesos productivos sino a la mejora de todos los procesos de la organización. (párr. 2)

Todo esto ayudará a tener un mejor enfoque en cuanto a la calidad total que se debe implementar dentro del restaurante “La cocina de Leña” tanto para satisfacción de sus empleados como de sus clientes.

La mejora continua de los procesos será algo fundamental para poder aumentar la productividad del restaurante ya que, al haber una mejora de procesos también se mejoran los resultados obtenidos y mejorar los resultados es alcanzar los beneficios óptimos. (Chang, 2011)

El modelo Servqual también es parte inherente de la calidad en el servicio y es una herramienta que ayudará a medir lo que el cliente espera de la organización, en este caso del restaurante “La cocina de Leña” y así, poder conocer lo que el cliente percibe del servicio que se le está ofreciendo.

Dicho modelo fue propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, el cual plantea la presencia de estas cinco dimensiones:

- Los elementos tangibles. Aquí se encuentra todo con respecto a las instalaciones del restaurante.
- La fiabilidad. Revela la medida en que el restaurante y el personal que se encuentra en contacto directo con el cliente, ofrece el servicio.
- La capacidad de respuesta. La destreza con la que el personal cuenta para poder brindar a los clientes un servicio que responda de manera rápida y eficiente a las exigencias esperadas por los mismos.
- Seguridad. Inspirar confianza en los consumidores.
- Empatía. Poder ponerse en los zapatos de los clientes. Estar interesados y preocupados por las necesidades que el cliente tenga. (Codó, 2009)

En vista de que en el restaurante la cocina de leña no existe una planificación estratégica es conveniente que se haga una propuesta en base a la teoría de Hampton (1989) citado por Torres 2014 que dice que la planeación se divide en 3 grandes bloques.

1. Misión-objetivos
2. Estrategias y políticas
3. Toma de decisiones

Tomando en cuenta que la planeación estratégica según Russell L. (1997) citado por Torres 2014 dice que es una toma anticipada de decisiones, la misma que se hace antes de ejecutar una acción. Este proceso se dirige hacia la producción de lo que quiere obtener una empresa a futuro pero es probable que no ocurra, a menos que se haga algo para que se lleve a cabo. (Torres, 2014)

1.5 MARCO METODOLÓGICO

El tipo de investigación que se aplicará es descriptivo, constituyendo un método científico que permite observar y también describir el comportamiento de un sujeto, sin influenciar de ninguna manera sobre el mismo. Esta investigación también permite evaluar los hábitos que tienen los clientes o también para las empresas que desean analizar el ambiente laboral. (Shuttleworth, 2008).

Como el principal índice de medición se utilizará el tiempo de ejecución de los procesos administrativos que tienen relación directa con el servicio al cliente. Por otro lado también se utilizará el modelo Servqual para poder medir el nivel de satisfacción de los clientes que acuden al restaurante.

En el proceso del desarrollo de la disertación, se utilizarán métodos empíricos y teóricos, los cuales serán:

Métodos empíricos:

- Entrevistas

Kvale (2011) afirma:

La entrevista trata de entender el significado de los temas centrales en el mundo vivo de los sujetos. El entrevistador registra e interpreta los significados de lo que se dice y además de cómo se dice; debe tener conocimientos sobre el asunto de la entrevista, observar –y ser capaz de interpretar–la vocalización, las expresiones faciales y otros gestos corporales. (p. 24)

Las entrevistas serán realizadas a los altos mandos del restaurante “La cocina de Leña” y también a ciertos empleados que trabajan en dicho lugar.

- Encuestas:

Las encuestas serán de satisfacción al cliente y estarán estructuradas con preguntas cerradas. También se aplicará la escala de Likert, la cual es una escala estándar que sirve para medir las actitudes o reacciones que tenga el sujeto de investigación ante los ítems que se le colocarán en la encuesta en este caso serán: excelente, bueno, regular y malo. (Blanco, 2001)

Métodos Teóricos:

- Observación de campo:

Estará respaldada por fichas bibliográficas y de resumen, utilizando el método analítico-sintético, permitiendo descomponer mentalmente al objeto de estudio en distintos elementos y de los cuales se obtendrá nuevos conocimientos. (Hurtado & Toro, 2007).

También se utilizará el método deductivo-inductivo para obtener nuevos conocimientos de la gestión administrativa del restaurante “La cocina de Leña”.

Todas las técnicas ya mencionadas, facultarán la recolección exacta de los datos, los mismos que precisarán la realidad del problema y ayudarán a la toma de decisiones para la mejora continua dentro del restaurante.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RESTAURANTE LA COCINA DE LEÑA

2.1 HISTORIA

La historia de “La Cocina de Leña” empieza en un pueblo del sur de Chimborazo llamado Guamote, con la señora Andrea Brito quien fue la pionera de esta idea, ella vendía comida cocinada en leña, luego le sigue la señora Hermelinda Brito y después la señora Andrea Álvarez quien siguió con la tradición de cocinar en leña de forma empírica en un puesto pequeño en donde daban de comer a todas las personas del pueblo, empezaban a cocinar muy temprano en la mañana, a las 5 am la comida estaba lista y la mayoría de personas que iban eran aquellas que labraban la tierra, los platos que se les ofrecidos eran: caldo de patas, yaguarlocro, seco de chivo, tortillas con caucara, etc. Desde las 5 hasta las 9 de la mañana que era la hora en la que el tren pasaba, la señora Andrea ya había vendido absolutamente todo, regresaba nuevamente a la casa a seguir cocinando de una manera artesanal.

Sus hijos al ver todo ese trabajo le proponen a su madre la idea de ir a Quito ya que ellos se querían educar en la capital y su madre lo único que dijo fue “que me den mi cocina de leña, en un pueblito donde yo pueda saludar con todos, donde pueda caminar e ir a la iglesia sin tomar bus y donde venga gente amable y vecinos buenos”. En los años 90 empezaron con la misión de buscar un lugar con esas características hasta que encontraron Nayón, la familia fue a conocer y quedaron cautivados por ese pueblito. Compraron el terreno, empezaron con la construcción y después de un proceso largo de planificación tanto arquitectónico como de permisos, normas, impuestos, la cocina de leña abre sus puertas en el año 2001.

La señora Andrea Álvarez fallece en el año 2007 y deja el restaurante a cargo de su hija Patricia Falconí, al inicio como todo negocio fue muy difícil en el sentido de organización, procesos, cómo y cuánta comida preparar, pero con el tiempo fueron mejorando todo ese sistema, con la experiencia que iban adquiriendo, la cocina de leña es un negocio de fin de semana, esto debido a que la gente de Quito y los Valles van a Nayón a comprar las plantas y aprovechan para comer ahí. En la actualidad Nayón ha ido creciendo en el ámbito turístico y más gente ha decidido invertir en restaurantes, la competencia ha crecido y la oferta

gastronómica es cada vez más amplia y variada. (P. Falconí comunicación personal marzo 16 del 2017).

2.2 ANÁLISIS DEL RESTAURANTE

El restaurante no cuenta con una división por departamentos como tal, pero para facilitar el análisis del mismo, se ha decidido hacer la siguiente división por áreas:

2.2.1 Cocina

En el restaurante existen 2 cocinas, la primera se encuentra ubicada en la parte de atrás y se divide en 3 áreas: la primera es el área de almacenaje, en la segunda se encuentra la cocina en donde está el horno de leña y la tercera, donde se encuentra un cuarto pequeño en el que se guardan todos los utensilios de cocina.

El área de almacenamiento cuenta con 2 neveras, una donde se conserva los productos precocidos y la otra donde se guardan los lácteos y la carne de cerdo, también hay 2 congeladores donde se conservan más carnes y otros alimentos.

Las paredes son de baldosa y el piso es de material rugoso antideslizante.

Hay una mesa de acero inoxidable de 2.50x0.80, aquí se cuentan y se pesan las verduras, frutas y hortalizas. Las personas encargadas de esta área hacen porciones en paquetes de 5 libras y 10 libras.

En esta área también se hacen las ensaladas o encurtidos.

Aquí son 2 personas las encargadas del almacenamiento.

El área de cocina mide aproximadamente 4x10.50metros. En la cocina se encuentran:

- 1 cocina industrial.
- El horno de leña.
- Un extintor.
- 1 pelador de papas.
- Piedra para lavar las papas.
- 2 mesas de acero inoxidable.
- Lavamanos.

- 1 horno donde se asan lo conejos y los cuyes.

Los trabajadores utilizan un mandil y una gorra para cocinar, usan zapatillas antideslizantes y algunos usan guantes.

Las paredes son de baldosa, el piso es rugoso, tiene dos ventanas grandes y una puerta con salida al restaurante.

Los fines de semana en el área de cocina trabajan un total de 12 personas, hay 2 cocineras principales.

Se dividen las tareas, cada persona tiene una función en la cocina y todos los fines de semana se turnan para hacer la comida para el personal.

En esta cocina que es la principal, se hace el aproximado de la comida que se sabe elaborar, luego proceden a pasar a la segunda cocina, la misma que se encuentra en la entrada principal del restaurante y es ahí donde los meseros cogen la orden para entregarla a los clientes.

A las 10:20 de la mañana es la hora en donde empiezan a bajar los alimentos de la cocina principal a la segunda cocina.

La segunda cocina mide aproximadamente 4.50x12 metros. Aquí es en donde se calienta y se monta en los platos la comida que ya viene preparada de la cocina principal. Se encuentran:

- 2 cocinas industriales con 2 extractores de olores respectivamente.
- 2 neveras en la una guardan la chicha y las cervezas y en la otra guardan las gaseosas y las aguas.
- 1 congelador
- 1 lavamanos
- 2 estanterías con 5 divisiones cada una y ahí se colocan jarras, vasos, recipientes de plástico y desechables.
- 5 mesas de acero inoxidable, en una están ubicados en la parte superior los cubiertos, sorbetes y en la parte inferior se guardan las charolas para llevar los platos, hay otra mesa que tiene 6 divisiones donde colocan: las papas cocinadas, hornado, maduros, mote, chicharrón, tostado y en la parte inferior hay platos largos y platos hondos pequeños. En otra mesa se encuentran

distribuidos en bowls de acero inoxidable la lechuga, el encurtido, encebollado, cebolla picada, remolacha, limones, la sangre para el yaguarlocro, encurtido de cebolla blanca y tomate, todos listos para el montaje de los platos.

- 2 lavabos el primero es para lavar algunos alimentos y el segundo para lavar toda la vajilla.
- 1 extintor
- 1 botiquín de primeros auxilios.

Los fines de semana que es en donde más afluencia de personas hay, las tareas se las distribuyen de la siguiente manera:

- En lavaplatos 1 persona.
- En jugos 1 persona.
- Despachando los platos 2 personas y si hay mucha gente 3.
- Meseros 4 personas.
- Caja 1 persona.

No manejan recetas estándar, sus recetas son más generalizadas y no hay personas con título de gastronomos, hay dos personas egresadas de la carrera de gastronomía, hay una persona a la que le llaman “la mama” y es quien sabe cómo preparar todas las recetas, las medidas exactas para cada plato y el sabor característico de la comida, los demás siguen y le ayudan bajo sus directrices.

Los fines de semana en las mañanas, que es la hora donde producen la comida, trabajan de 6 a 7 personas y en la tarde ya en la parte de la cocina principal se quedan solo 2 personas y los demás pasan a la cocina de abajo para despachar la comida y realizar el montaje de los platos.

2.2.2 Análisis de la carta

Molina (2003) afirma:

Según el número de clientes que lo soliciten y por ser o no rentables, los platos de un menú son:

- Populares y rentables.
- Populares y poco rentables: por regla general, si un plato no es rentable, se anula. Aunque, a veces, existe una buena razón para que permanezca.
- Poco populares y poco rentables: permanecen solo para realzar su categoría. (p.73)

En total el restaurante cuenta con 30 platos en su carta.

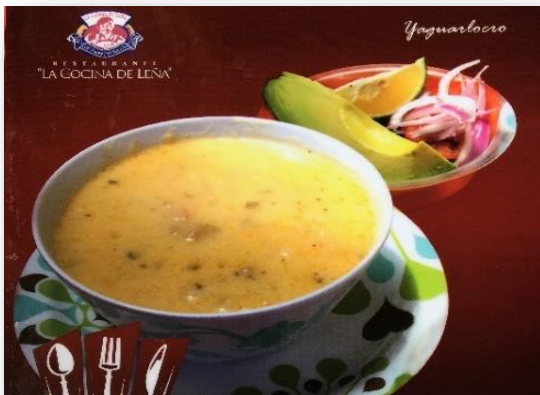
La comida del restaurante “La Cocina de Leña” es en su mayoría comida típica ecuatoriana de la región sierra, durante el desarrollo de la disertación, se implementaron platos como el cangrejo, tilapia y la colada morada.

Las especias más usadas son el ajinomoto, ajo, cebolla blanca y perla, hierba buena, achiote, sal y pimienta.

Los géneros más utilizados son el cerdo, el pollo, el borrego y el chivo.

Mediante un análisis exhaustivo, observaciones del movimiento en el restaurante y después de haber hablado con la dueña del mismo acerca de las ventas y cuáles son las preferencias de los clientes, se llegó a la conclusión de que los platos más populares y rentables son:

Yaguarlocco



Seco de chivo



Asado de borrego



Tilapia



El plato popular y poco rentable es la hamburguesa.



Los platos poco populares y poco rentables son las papas con cuero y el plato ambateño.

El postre que más se vende son los helados de paila con durazno.



Con respecto a las bebidas se enumera desde la más vendida a la menos vendida:

1. Coca cola.
2. Limonada.
3. Chicha.
4. Jugos de fruta.

Durante el proceso de la realización de la disertación, se hicieron cambios en la carta y se cambió la imagen de las mismas, ya que las anteriores cartas no se encontraban en buenas condiciones. Véase anexo Ilustración 4: Menú Antiguo.

El Grupo Kalise Menorquina S.A. (2015) afirma:

Una carta bien diseñada es un elemento clave en cualquier restaurante: refleja su identidad, constituye un escaparate de la propuesta gastronómica y en suma, el éxito o fracaso de nuestro negocio dependerá de las reacciones que ésta produzca [...] Con la carta estamos estableciendo una comunicación directa con un interlocutor tipo. Es decir, con un cliente que, en mayor o menor grado, responderá a un determinado perfil (target), y al que estamos haciendo una propuesta que debe resultar lo más tentadora posible. (p. 3)

El target al que va dirigido el menú es a grupos familiares.

No se necesitan hacer reservas para ir al lugar a excepción de que se quiera realizar eventos especiales como: aniversarios, bautizos, matrimonios, reuniones ejecutivas.

En el menú se encuentra especificado que los precios de los platos incluyen el IVA y también se detalla las tarjetas de crédito que reciben en el establecimiento. Los eventos especiales también se detallan en la carta, con los números de contacto y los sitios web en los que pueden realizar las reservas.

La carta del restaurante es muy extensa pero va acorde al tamaño del mismo, ya que cuenta con 2 cocinas y un aforo muy amplio.

2.2.3 Bodega

En la bodega solo hay una persona que es la encargada de llevar el inventario.

El mercado siempre se hace cada semana y los productos llegan los días sábado o domingo, algunas compras se las hace en mayor parte en Santa María y ocasionalmente en Supermaxi.

Por otro lado, los demás productos se compran en los siguientes lugares:

- Legumbres y hortalizas- Mercado de San Roque o del Mayorista.
- Carnes- Pronaca.

- Lomos, carnes de res para parrilla- Un vecino de la comunidad es quien les distribuye.
- Embutidos- Juris.

Los empleados que reciben los productos se cercioran de que no estén estropeados y en perfecto estado, que tengan las etiquetas correspondientes, fecha de elaboración, fecha de caducidad y registro sanitario.

En cuanto a todo lo que son hortalizas, frutas y granos se los examina exhaustivamente en la parte trasera del restaurante para poder detectar cualquier tipo de plaga que se encuentre dentro de los mismos.

Todo el inventario se lo lleva en su mayoría en un cuaderno, ahí llevan anotado los productos que han llegado, los que se deben comprar en el día y los productos que faltan.

No tienen órdenes de requisición como tal sino que todo lo anotan en cuadernos y con la fecha.

El método que manejan es el PEPS primeros en entrar primeros en salir de tal manera que el producto nuevo que llega se lo pone para sacarlo después. Siempre se cuidan detalles como la fecha de caducidad y que nada este golpeado.

En esta área hay dos anaqueles grandes con 4 divisiones cada uno, en la parte de arriba se encuentran ollas, cucharones, tapas y vasos desechables y en las divisiones de abajo hay granos secos los mismos que ya se encuentran separados y pesados, salsas de tomate, mayonesa, mostaza, sobres de caldos de gallina, huevos, etc. Hay un congelador en donde guardan las porciones de fruta para los jugos, ya sea para cada vaso o jarras.

2.2.4 Área de servicio

En esta área hay 4 meseros y 2 personas más que son las encargadas del aseo de los pisos y las mesas.

Cuando el cliente llega se le recibe y se le entrega la carta y una hoja de pedido que es en donde el cliente elige lo que desea comer y finalmente se acerca a caja para pagar y facturar su pedido.

Hay una persona encargada del abastecimiento que rota de la cocina principal a la segunda cocina para cerciorarse de que no falte ningún alimento.

Las mesas se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- En la parte de abajo adentro hay 25 sillas y 7 mesas
- En la parte de abajo afuera hay 20 sillas y 6 mesas
- Parte de la parrilla y donde el personal come hay 32 sillas y 5 mesas
- Parte de arriba adentro hay 12 sillas largas con 6 mesas (capacidad para 24 personas)
- Parte de arriba afuera 18 mesas y 50 sillas distribuidas en 5 mesas grandes familiares y 2 mesas para 4 personas cada una.

El aforo es para 150 personas aproximadamente.

En la parte de atrás cuentan con baños tanto para hombres como para mujeres y discapacitados.

2.2.5 Administración

El restaurante “La Cocina de Leña” abre de miércoles a domingo y se distribuyen los empleados de la siguiente manera:

- De miércoles a viernes trabajan 6 personas, ellos son polivalentes y son los trabajadores de planta. Se encargan de recibir las compras y a los proveedores clasificar los alimentos, porcionar, hacer el aseo de todas las áreas del restaurante, solucionar cualquier inconveniente que se presente y hacer mantenimiento.
- Sábados se incorporan 8 personas más y el domingo trabajan de 18 a 20 personas.
- Son 3 personas las que se encargan del manejo administrativo y 1 que se encarga de llevar el inventario de todas las compras.

La hora establecida para que el personal coma es a las 10:30 de la mañana.

Tres o cuatro veces al mes en el restaurante se hacen fumigaciones para eliminar cualquier plaga.

2.2.6 Caja

Se encuentra dentro de la segunda cocina al lado de la entrada principal del restaurante.

Las comandas se manejan de la siguiente manera:

- El cliente marca lo que desea comer en una hoja donde está la lista de todos los platos del restaurante, luego se procede a cobrar el pedido de los clientes. Véase anexo *(Ilustración 1 Orden de pedido)*
- Cuentan con 3 copias para las facturas, la original se la queda el cliente, la segunda se queda la persona encargada de caja y la tercera se la pasa al área de despacho, en donde una persona encargada es la que pone en la bandeja todo lo que el cliente ha pedido.
- Dos personas son las encargadas de caja, se turnan cada fin de semana y son polivalentes.
- Utilizan el programa Facturación Ares Plus Touch, es un programa que el restaurante contrató para poder facturar y poder llevar el inventario.

2.2.7 Análisis del ambiente laboral

Para saber cómo es el ambiente laboral en el restaurante “La Cocina de Leña” se realizaron entrevistas al personal y resaltando lo más importante, se pudo llegar a la conclusión de que los trabajadores se sienten a gusto en cuanto al ambiente entre ellos, ya que existe colaboración y trabajo en equipo a pesar de que a veces algunas personas no quieren hacer las cosas que se les asigna, sin embargo llegan a organizarse y cumplen con las tareas.

Por otro lado, las personas que se encuentran en la cocina principal donde se cocina a leña muestran malestar con respecto a la ventilación, consideran que se debería mejorar la misma, ya que el humo que se acumula ahí ha ido afectando a su salud y se sienten muy fatigados. Comentan que el ministerio de salud fue hace un año a realizar una inspección del lugar y propuso que se coloque una malla en las ventanas para que éstas se mantengan abiertas y haya una correcta ventilación en la cocina.

Los trabajadores dicen que no se sienten motivados, no quieren que solo se les de órdenes, sino que también se les felicite y se reconozca la labor que ellos realizan, también consideran

que como empresa se debería tener una visión, misión y valores y que de igual manera que se les provea de mejores implementos para su uniforme, en el caso de las personas que hacen publicidad afuera, que se les dé gorras y chalecos para poder trabajar con mayor seguridad. (Mediante comunicación personal con empleados del restaurante julio 15 del 2017).

Molina (2003) afirma:

La organización de una cocina y de un restaurante, en general, consiste en definir las tareas de cada empleado para que los trabajos sean realizados con eficiencia e idoneidad y cada uno conozca sus responsabilidades. Los restaurantes son empresas comerciales, guiadas y dirigidas por una persona que delega en sus ayudantes las funciones de las distintas áreas de las que se ocupa el negocio. Por lo tanto, no debe entenderse la jerarquización como una simple reglamentación de escalafones, sino como una verdadera filosofía del método culinario profesional. (p. 88)

La cocina de Leña cuenta con un manual instructivo, el mismo que detalla las funciones de sus empleados y las responsabilidades que deben desempeñar cada uno. Véase anexo 1 (Manual instructivo para el funcionamiento del restaurante la cocina de leña)

A continuación se analizará los aspectos que están fallando, que se deben mejorar o que no se cumplen a cabalidad dentro de lo especificado en el manual.

2.3 ANÁLISIS DEL MANUAL INSTRUCTIVO DEL RESTAURANTE LA COCINA DE LEÑA

Se ha considerado para fines de esta investigación los más relevantes:

2.3.1 Del personal

- Uso de los uniformes y presentación personal, esto es muy indispensable aclarar punto por punto. Bañarse, cortarse las uñas, usar desodorante, uniformes limpios y bien planchados, recogerse el cabello, usar las gorras y guantes cuando se manipula los alimentos- todo esto se cumple pero es necesario que todos lleven bien el uniforme ya que hay personas como los meseros que solo tienen un camiseta blanca y pantalón jean, lo que hace que no se les distinga bien y que no sea un uniforme que los distinga como restaurante “la cocina de leña”.
- Cumplir con las tareas a cada uno asignadas, serán supervisados por el administrador o encargado del restaurante, tanto a la entrada en la mañana, como a la salida en el cierre, no se podrá retirar si su tarea está mal realizada hasta que su superior lo

apruebe- todo esto sí se cumple y cada persona ya sabe que tarea le corresponde a cada uno.

- Si al cumplir sus tareas rompen los utensilios de trabajo, hacen dañar los alimentos por mal almacenamiento, o desaparecen las cosas y nadie sabe que pasó, será facturado a la persona que ocasione el daño antes descrito, o al grupo de trabajo que este de turno según corresponda el caso y por último se descontará en el roll de pagos- cada uno de los empleados es responsable por los utensilios que usan y manejan todo con los cuidados respectivos.
- A la entrada se firmará la asistencia, nadie debe dejar de firmar o si lo hace será considerado como día no asistido, no se pagará ese día de trabajo y será descontado en el roll de pagos- todo esto si se cumple, es indispensable que se implemente un sistema en el que los trabajadores puedan colocar su huella digital y se pueda ver la hora exacta en la que llegó y salió para tener un mejor control de la asistencia y saber con exactitud horas extras y demás.

2.3.2 Funciones a desempeñar en el trabajo:

Dentro del manual, se encuentran las funciones de trabajo que tiene cada empleado:

Cocinera

- Se encargará de cumplir con las recetas tal como estas indican, sin variar los sabores ni texturas de los mismos- hay una cocinera que es la principal en el restaurante, es conveniente que los ayudantes de cocina también aprendan la elaboración de los platos y sobretodo elaborar las recetas estándar para que los mismos tengan diferencias mínimas con respecto a su preparación.
- Deberá cumplir y supervisar que sus ayudantes cumplan con la adecuada manipulación de los alimentos, tanto en preparación como almacenaje, cuidando de no contaminar los sabores- todo esto se ha ido regulando más con el manual de buenas prácticas de manufactura elaborado por Paulina Tituaña como tesis de grado de la Universidad Técnica Equinoccial.

Poli funcional

- El empleado poli funcional estará capacitado para realizar cualquier función que sea necesaria para el correcto desenvolvimiento dentro del restaurante- la mayoría de los empleados en el restaurante son poli funcionales, por lo que pueden desempeñarse en cualquier área a excepción de cocinar.

Publicista

- Deberá cumplir con las siguientes actividades:

10:30 debe alimentarse

10:45 recoger publicidad

11:00 empezar a repartir la publicidad hasta las 4:00pm

Esta actividad implica conocer perfectamente el producto que se oferta en el restaurante, para poder dirigirse al público. Deberá repartir los volantes, dando a conocer al público los productos existentes y estar convencido de lo que ofertamos. Deberá convencer a los potenciales clientes de consumir en el local. Dar a conocer sobre las promociones vigentes- se pudo observar que para esta función, las personas que reparten la publicidad deben tener un uniforme específico para eso y que se les distinga de los demás, ya que debido al crecimiento de la oferta gastronómica en Nayón hay varias personas en las calles que reparten publicidad de diferentes restaurante que existen en la zona.

Heladero

- Su espacio de trabajo debe estar siempre limpio, contar con los utensilios y productos asignados para esa área como: copas, conos, paletas, cucharones, etc. - no existe una persona que cumpla esta tarea como tal, ya que son los meseros o en algunos casos la cajera quien cumple con este trabajo puesto que la congeladora está ubicada al lado de la caja y los demás utensilios junto con los conos, se encuentran entre los demás platos.

Meseros

- Deberán conocer perfectamente todos los productos que oferta el restaurante, para así poder responder a las inquietudes de los clientes y satisfacer correctamente las necesidades de los mismos- se pudo observar que una de las falencias del restaurante

es el servicio al cliente, los meseros si tienen conocimiento de lo que se oferta pero no tienen esa apertura de explicar y satisfacer las necesidades de los clientes, en la mayoría de casos, la cajera es quien atiende ese tipo de inquietudes porque es a caja a donde se le envía a la gente para que haga su pedido.

- Siempre deberán estar atentos y dispuestos al cliente, mientras este permanezca en el local (deberán acercarse esporádicamente a los clientes para saber si necesitan algo)- esto tampoco se cumple porque una vez que el cliente hace su pedido los meseros ya no se acercan más a la mesa a menos que el cliente lo solicite.

Cajero

- La persona que realiza las funciones de cajero, cumple con el manual en forma óptima, sin embargo se puede recalcar que no tiene un uniforme que la identifique como parte del restaurante.

Parrillero

- Deberá cuidar su aseo personal y la manipulación de los productos- debe tener cuidado al momento de manipular los alimentos, ya que se pudo observar que la persona encargada de la parrilla utiliza solo un par de guantes desechables durante toda su jornada de trabajo, lo que puede ocasionar una contaminación cruzada.
- Deberá tomar en cuenta al procesar cada producto para poder sacar las porciones establecidas en el cuadro de rendimientos- se pudo constatar que el cuadro de rendimientos no se encuentra en un lugar visible para los empleados.
- Deberá verificar que el producto sea despachado de la manera correcta tomando en cuenta el punto exacto de la cocción de las carnes- esto lo hace por costumbre más no porque sepa el punto exacto de cocción ya que hubo casos, especialmente del asado de borrego y la carne de la hamburguesa al carbón que estuvieron crudas y por ende fueron regresados por los clientes.
- Deberá contabilizar su producto y anotar con la fecha respectiva en un cuaderno- el parrillero no cumple con esta disposición por lo que se dificulta el inventario de cárnicos, cabe indicar que dichos inventario se lleva en un cuaderno.

Posillero

- Deberá tener puesto el uniforme respectivo para realizar dicha función. Este consta de botas de caucho, mandil plástico, guantes de caucho- se pudo observar que no se cuenta con el uniforme completo para dicha función ya que las botas de caucho y el mandil plástico no siempre se usa.

Las observaciones de campo y el análisis del manual instructivo ha permitido conocer las falencias que se están dando en cuanto a las tareas asignadas a los empleados y como interfiere esto en su desempeño en cada una de las áreas de trabajo. Esto también servirá de ayuda para que la dueña del restaurante pueda tomar medidas de control que ayuden al mejor desenvolvimiento de los trabajadores.

CAPÍTULO III: PERCEPCIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO AL SERVICIO DEL RESTAURANTE

3.1 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En el ámbito de la hotelería y en restauración es algo complejo y objetivo la definición de calidad en el servicio debido a los siguientes aspectos: intangibilidad e imposibilidad de separar producción del servicio y consumo. (Codó, 2009).

Por otro lado Lefcovich (2009) afirma:

Vivimos actualmente en una sociedad de servicios, toda empresa provee por sobre todas las cosas servicios, sea esta de productora de tangibles o intangibles [...] un restaurante provee un elemento intangible como es la atención cordial de sus camareros, como así también de un elemento tangible como lo es la comida. (p. 12)

La satisfacción del cliente implica concentrarse en él, en un mercado tan competitivo es esencial que los empleados adopten el punto de vista de los clientes, sean empáticos. “El servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos” (Lefcovich, 2009)

Para que un negocio pueda tener un mejoramiento en la calidad de su servicio, es importante el conocimiento de las percepciones y actitudes de sus clientes y una manera de evaluarlas es a través de cuestionarios que miden el nivel de satisfacción de los clientes (Hayes, 2006)

Por todo lo antes mencionado, se procedió a diseñar una encuesta de satisfacción al cliente, la misma que se estructuró en Escala de Likert para así poder medir los siguientes criterios:

- Atención al cliente
- Calidad de los alimentos
- Los precios son asequibles
- Rapidez del servicio
- El menú ofrece variedad de platos

3.2 IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Para la encuesta se tomará en cuenta al número de clientes que acuden al restaurante “La Cocina de Leña” en el período de un mes. Se identificó una población de alrededor de 1700 clientes, para sacar la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

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

n = Tamaño de la población.

Z = Nivel de confianza deducido a partir de la tasa de confianza (tradicionalmente 1,96 para una tasa de confianza del 95%).

P = Proporción esperada.

q = 0,5

e = Margen de error (fijado en el 5%).

En total el número de encuestas a realizarse fue de 314.

3.3 APLICACIÓN Y TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Se procedió a realizar las encuestas correspondientes a los usuarios del restaurante “La Cocina de Leña”. Véase anexo 2: (*Encuesta de Satisfacción al cliente*). La tabulación de dichas encuestas con sus respectivos gráficos e interpretación se detallan a continuación:



Tabla 1 Atención al cliente

Con respecto a la atención al cliente de las 314 encuestas realizadas, 74 personas que representan el 24% respondieron que les parece excelente.

Por otro lado, 142 personas que representan el 45% respondieron que les parecía buena, 76 personas que son el 24% dijeron que era regular y por último, 22 personas que representan el 7% opinaron que la atención al cliente es mala.

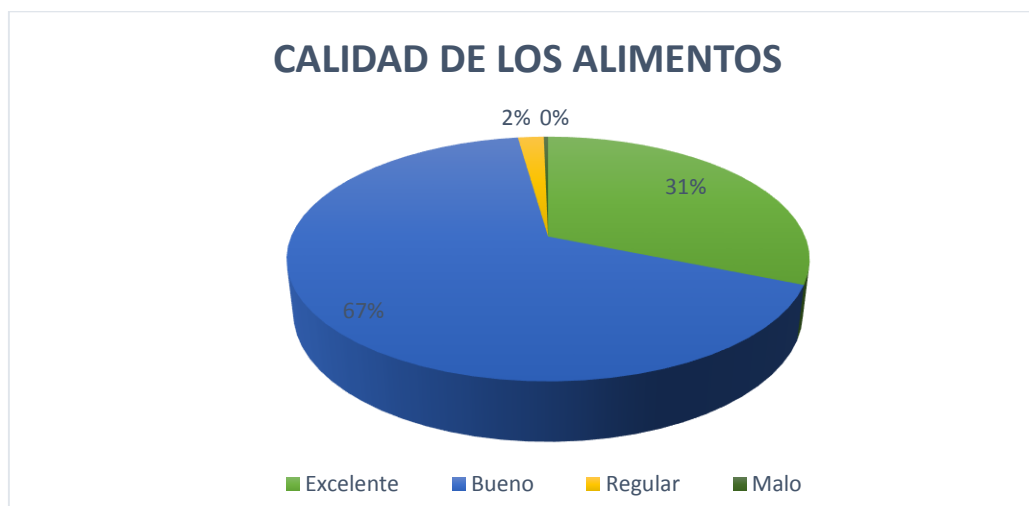


Tabla 2 Calidad de alimentos

Con respecto a la calidad de los alimentos de las 314 encuestas realizadas, 98 personas que representan el 31% respondieron que les parece excelente.

Por otro lado, 209 personas que representan el 67% respondieron que les parecía buena, 6 personas que son el 2% dijeron que era regular y por último, 1 persona que representan el 0% opinó que la calidad de los alimentos es mala.

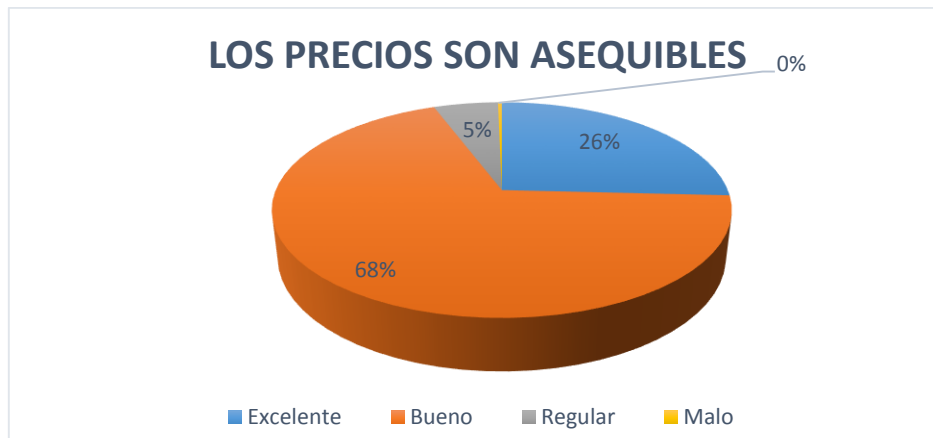


Tabla 3 Los precios son asequibles

Con respecto a si los precios son asequibles de las 314 encuestas realizadas, 81 personas que representan el 26% respondieron que les parece excelente.

Por otro lado, 215 personas que representan el 68% respondieron que les parecía bueno, 17 personas que son el 5% dijeron que era regular y por último, 1 persona que representan el 0% opinó que la asequibilidad de los precios es mala.

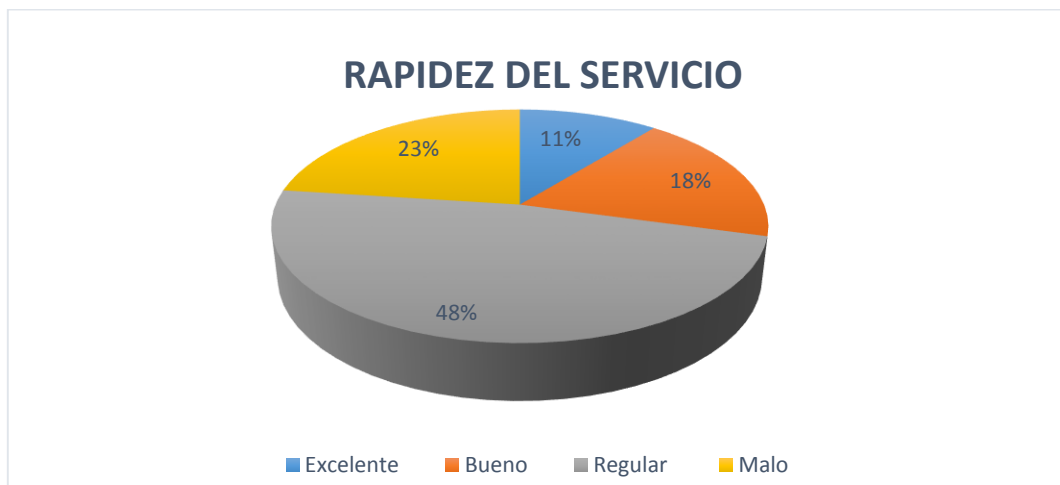


Tabla 4 rapidez del servicio

Con respecto a la rapidez del servicio de las 314 encuestas realizadas, 34 personas que representan el 11% respondieron que les parece excelente.

Por otro lado, 58 personas que representan el 18% respondieron que les parecía buena, 150 personas que son el 48% dijeron que era regular y por último, 72 personas que representan el 23% opinaron que la rapidez del servicio es mala.

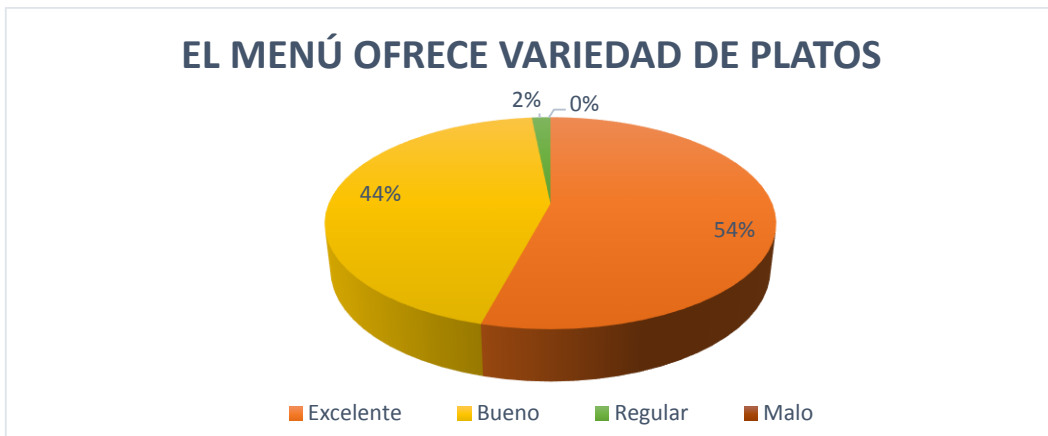


Tabla 5 El menú ofrece variedad de platos

Con respecto a si el menú ofrece variedad de platos de las 314 encuestas realizadas, 170 personas que representan el 54% respondieron que les parece excelente.

Por otro lado, 139 personas que representan el 44% respondieron que les parecía buena, 5 personas que son el 2% dijeron que era regular y por último, nadie opinó que el menú no ofrecía variedad de platos.

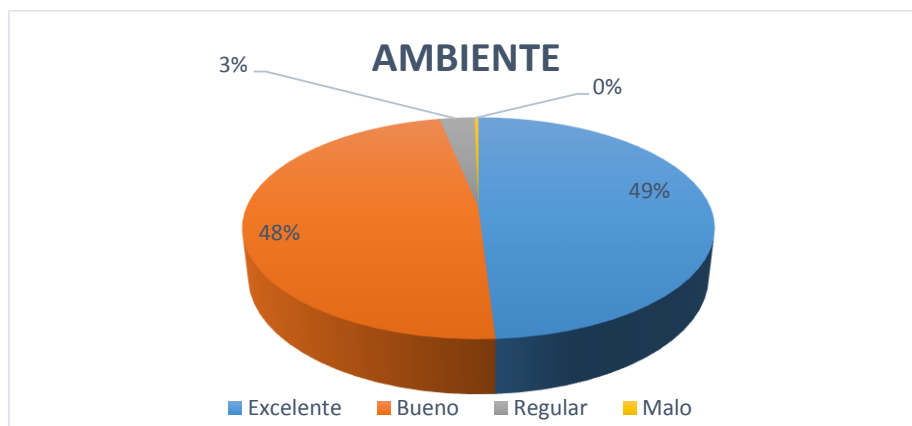


Tabla 6 Ambiente

Con respecto al ambiente de las 314 encuestas realizadas, 154 personas que representan el 49% respondieron que les parece excelente.

Por otro lado, 150 personas que representan el 48% respondieron que les parecía bueno, 9 personas que son el 3% dijeron que era regular y por último, 1 persona que representan el 0% opinó que el ambiente es malo.

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
ATENCIÓN AL CLIENTE		X		
CALIDAD DE LOS ALIMENTOS		X		
LOS PRECIOS SON ASEQUIBLES		X		
RAPIDEZ DEL SERVICIO			X	
EL MENÚ OFRECE VARIEDAD DE PLATOS	X			
AMBIENTE	X			

Tabla 7 Resultados finales

Haciendo un análisis de las observaciones se pudo llegar a la conclusión de que la mayoría de los usuarios dijeron que el sabor de la comida ha mejorado considerablemente pero con respecto a la cantidad, dijeron que es muy poco. El tiempo que se demoran en esperar, especialmente la gente que va llegando entre las 13:30 en adelante es largo, de entre 45 minutos a 1 hora porque el personal no agiliza sus procesos por lo que la queja aquí es que la

comida llega fría o en algunos casos cruda. Otra queja que se pudo observar fue que los clientes no estaban de acuerdo en pagar primero la cuenta y no al finalizar de consumir.

3.4 MODELO SERVQUAL

Se ha tomado en cuenta como herramienta complementaria para poder analizar la calidad en el servicio, conocer lo que el cliente espera y percibe del servicio que se le está ofreciendo en el restaurante “La cocina de Leña”, es el modelo SEVQUAL.

Dicho modelo fue propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, el cual plantea la presencia de estas cinco dimensiones:

- **Los elementos tangibles. Aquí se encuentra todo con respecto a las instalaciones del restaurante-** Acerca de este punto, en las encuestas se pudo observar que la mayoría de los clientes se encuentran cómodos y a gusto con las instalaciones del restaurante, les agrada mucho que haya un área amplia en donde los niños pueden jugar y también hay un futbolín en el que se puede compartir tiempo con la familia. Lo único que no les agrada mucho son las mesas que se encuentran en la parte cercana a la parrilla porque no existe una buena ventilación para que el humo salga por otro lado, de manera que la gente que se ubica en esas mesas no se sientan incómodas por el humo que ahí se acumula. Por otro lado, también existe un poco de incomodidad en las mesas que se ubican adentro en la parte de arriba del restaurante, ya que es un espacio pequeño y el techo es muy bajo lo que hace que el calor sea intenso y no haya una circulación adecuada tanto de los meseros como de los clientes.
- **La fiabilidad. Revela la medida en que el restaurante y el personal en contacto con el cliente presta el servicio-** Es necesario que se capacite al personal, ya que los empleados no se muestran preocupados por las necesidades que el cliente tenga, se ve una falta de motivación e interés por el trabajo que realizan y eso se ve reflejado al momento de atender a los clientes.
- **La capacidad de respuesta. La destreza con la que el personal cuenta para poder brindar a los clientes un servicio que responda de manera rápida y eficiente a las exigencias esperadas por los mismos-** Como se pudo observar en los resultados de las encuestas, el servicio al cliente es la mayor deficiencia que tiene el restaurante, el

personal no cuenta con destrezas para poder brindar un servicio rápido y eficiente. Se pudo constatar que en el horario de 12:00 hasta las 13:30 el servicio se mueve con fluidez pero a partir de las 13:30 o 14:00 en adelante, el servicio se empieza a estancar y los meseros ya no tienen la misma rapidez, los platos se demoran en salir aproximadamente 45 minutos o hasta una hora lo que representa demasiado tiempo de espera, todo eso hace que los clientes se sientan disgustados y en algunos casos no quieran regresar.

- **Seguridad. Inspirar confianza en los consumidores-** Con respecto a este punto, si se brinda seguridad tanto en las instalaciones como en la elaboración de los alimentos por las BPM que han ido implementando los trabajadores.
- **Empatía. Poder ponerse en los zapatos de los clientes. Estar interesados y preocupados por las necesidades que el cliente tenga-** Como se mencionó anteriormente es necesario que se capacite al personal, es importante recalcar la imagen del restaurante y de los empleados, esa es su carta de presentación y lo que llama la atención de los clientes para que se puedan sentir a gusto, es por este motivo que los uniformes juegan un papel decisivo y también es de influencia el manejo de una mejor publicidad como lo es una página web o redes sociales en las cuales, los clientes puedan conocer más acerca del restaurante y poder dar su opinión al respecto.

En este capítulo y el anterior se ha determinado la percepción del cliente con respecto a la calidad y el estado actual de la gestión administrativa y operacional del restaurante, con los cuales se han identificado factores que sirven como componentes para determinar la matriz FODA que se presenta a continuación:

3.5 MATRIZ FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser pioneros de la comida típica ecuatoriana en Nayón. 2. Gran afluencia de clientes ya que disponen de instalaciones amplias. 3. Suficiente personal. 4. Seguridad interna y externa del local. 5. Comida hecha en leña. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de crecimiento debido a un incremento en la afluencia de turistas que visitan Nayón. 2. Aprovechar las redes sociales para promocionar el restaurante de una forma masiva. 3. Capacitaciones para el personal, charlas de motivación y de atención al cliente por parte de instituciones gubernamentales 4. En la zona existen grupos musicales que tocan música en vivo.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de los empleados tienen conocimientos empíricos en el ámbito de administración de restaurantes y de cocina. 2. Falta de publicidad 3. No cuentan con una ventilación adecuada en cocina 4. No cuentan con una planeación estratégica (misión, visión, valores corporativos, políticas y estrategias). 5. Falta de motivación del personal. 6. Programa informático subutilizado 7. No cuenta con uniformes que los distinga como empleados del restaurante 8. La música no es apta para la hora de comer. 9. Falta de documentación en los procesos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica. 2. Situación geográfica vulnerable (deslaves). 3. Incumplimiento por parte de los proveedores principales. 4. Baja demanda en ciertas épocas del año. 5. La creciente oferta de restaurantes en la zona.

Tabla 8Matriz FODA

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Evoli (2009) afirma:

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles [...]un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. (p. 12,13)

Por otro lado Barthelmess (2009) afirma:

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. (p. 6)

Teniendo en cuenta lo que es la planeación estratégica, lo que conlleva el hacer un plan estratégico para el restaurante “La Cocina de Leña” y la importancia de un plan tanto para los administradores como para sus empleados, se va a tomar en cuenta 3 principales bloques que se mencionan en la teoría de Hampton para poder llevar a cabo mejoras en diferentes aspectos, empezando por la cultura corporativa, que es la que motiva al cliente interno y eso a su vez a los clientes externos.

La teoría de Hampton (1989) citado por Torres 2014 que dice que la planeación se divide en 3 grandes bloques que son: misión, visión, valores y objetivos, segundo, estrategias y políticas y por último, la toma de decisiones.

4.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

La cultura corporativa es esencial al momento de hacer cualquier mejora es por esto que Jaques Horovitz y Michele Jurgens afirman:

Tener cultura corporativa adecuada es decisivo para lograr una buena calidad de servicio. En todas las compañías que hemos observado, éste fue el elemento citado por los directores como el que más contribuye a un buen servicio al cliente. Dirigía los esfuerzos de los empleados

cuando no había puntos de referencia disponibles, los motivaba hacia logros cada vez mayores y hacia que pensarán siempre en el cliente. (p. 1)

El restaurante “La Cocina de Leña” no contaba con una cultura corporativa como tal, tanto los altos mandos como sus empleados no tenían una idea clara del por qué y para qué del negocio, es por esta razón que juntamente con la dueña del restaurante, se decidió crear una misión, visión y valores que vayan acorde a los objetivos que desean alcanzar como negocio.

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles una amplia variedad de platos de comida típica ecuatoriana preparados con estricta higiene, sabor único y cocidos en leña, conservando la tradición.

Visión

Ser un referente en la preparación de comida típica ecuatoriana convirtiéndonos en el restaurante más reconocido por turistas nacionales y extranjeros, evolucionando en los procesos que exige el paso del tiempo, más nunca perdiendo la tradición de cocinar en leña y ser la mejor comida ecuatoriana hecha en casa.

Valores

Compromiso

Responsabilidad

Puntualidad

Honestidad

Amabilidad

Cuidado de su aseo personal

Objetivos

Para fines del restaurante “La Cocina de Leña” estos objetivos pueden variar e ir según el enfoque de los altos mandos, pero para fines de la investigación se ha determinado 3 objetivos principales en las áreas donde se ha visto falencias. Los mismos se detallan a continuación:

- Mejorar el servicio
- Mejorar el ambiente laboral
- Documentar la gestión del restaurante

4.3 ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

4.3.1 Estrategias

Las estrategias se las determinó haciendo un cruce del análisis FODA, las mismas que serán herramientas importantes para que se ejecute el plan estratégico dentro del restaurante.

4.3.2 FODA cruzado

ESTRATEGIAS FO (fortalezas y oportunidades)	ESTRATEGIAS DO (debilidades y oportunidades)
1. Hacer convenios con agencias de viajes y participar en ferias turísticas	1. Crear una página web del restaurante para promocionarlo mejor y de una forma masiva. Tener un mejor manejo de las redes sociales. 2. Armar un plan de capacitación para el personal.
ESTRATEGIAS FA (fortalezas y amenazas)	ESTRATEGIAS DA (debilidades y amenazas)
1. Diferenciación de la competencia a través de la elaboración de los platos en leña.	1. Establecer reuniones participativas periódicas con el personal.

Tabla 9FODA cruzado

Convenios con agencias de viajes y participación en ferias turísticas

El restaurante “La Cocina de Leña” por encontrarse en un lugar rural muy cercano a la ciudad de Quito, se ha ido convirtiendo en un centro atractivo para el turismo por lo que ha ido desarrollando de manera acelerada la oferta gastronómica, es por esta razón que al ser el restaurante en estudio pionero en este lugar y por contar con amplias instalaciones y ambiente agradable en el que la gente se siente a gusto, se propone que se gestione la participación en ferias turísticas como “Mesabe” y que se puedan hacer convenios con agencias de viajes las mismas que se encargarían de llevar grupos de turistas al restaurante, promocionando Nayón y todas las actividades que ahí se podrían hacer.

Creación de una página Web

Actualmente el restaurante cuenta solo con un perfil de Facebook, el cual no responde a las exigencias de los clientes. Las fotos que se publican son de gente que va a consumir en el restaurante pero no se publican fotos de los platos, las instalaciones, eventos, promociones, etc. Esta página de Facebook no se encuentra bien administrada, existen más opiniones negativas con respecto al servicio y el tiempo que se demoran en atender a los clientes.

Se propone principalmente que se contrate a un community manager, el cual sabrá gestionar de manera adecuada las comunidades digitales del restaurante, dicha persona se encargará de la creación de una página web en la que los clientes podrán conocer acerca de lo que ofrece el restaurante, ver fotos de las instalaciones, saber quiénes son, para así tener una mejor publicidad del lugar. Hoy en día el internet es una herramienta clave para las empresas, ya que se pueden promocionar de manera fácil y masiva.

Plan de Capacitación al personal

El restaurante “La Cocina de Leña” cuenta en su mayoría con personas que tienen conocimientos empíricos acerca de la administración y manejo de restaurantes, por otro lado los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente reflejaron que el servicio es regular, se demoran demasiado en servir los platos y no hay esa preocupación por parte de los meseros de satisfacer las necesidades de los clientes.

Se propone que se arme un plan de capacitación para el personal el mismo que abarcaría temas como:

Estandarización de Recetas

- Elaboración de lista de precios de los productos usados en Alimentos y Bebidas.
- Creación de Recetas estándar.
- Costeo de Recetas
- Aprobación de las recetas estándar por parte del directivo del restaurante.
- Implementación de las recetas estándar al personal de cocina.
- Monitoreo de mermas (cocina, ensamble de A y B, bodega)

Higiene y manipulación de alimentos

- Capacitación de BPM
- Mise en place
- Recepción y almacenamiento de materia prima
- HACCP básico haciendo énfasis en la práctica de la utilización del termómetro

Servicio al cliente

- Servicio y atención al cliente.
- Coaching en liderazgo y servicio al cliente
- Potencializando a los meseros.

Este es un ejemplo de lo que se podría impartir en el plan de capacitación y motivación al personal, dando mayor relevancia al servicio y a la manipulación de los alimentos para entregarlos de forma inocua a los comensales.

Tablado & Gallego (2004) afirman:

El problema más importante con el que nos podemos encontrar durante la preparación y manipulación de los alimentos es el de la contaminación cruzada[...] los alimentos crudos pueden contener bacterias contaminantes o procedentes del suelo, intestinos de animales, agua marina filtrada por crustáceos o mariscos, etc. Durante el proceso de manipulación, estas bacterias pueden pasar a través de las distintas superficies en las que está en contacto, los utensilios de trabajo, las manos de los manipuladores, etc. A los productos ya elaborados, produciendo contaminación y provocando las tan temidas intoxicaciones. (p. 299)

Para poder tener un mejor control de todo lo antes mencionado, se propone aplicar un sistema de HACCP, el mismo que contará con un sistema de registro y deberán documentarse todos los procedimientos del sistema HACCP, la documentación que propone Tablado & Gallego en su libro manual de higiene y seguridad alimentaria en Hostelería es la siguiente:

- Análisis de peligros
- La determinación de los PCC
- La determinación de los límites críticos

Como ejemplos de registros se pueden mencionar

- Las actividades de vigilancia de los PCC
- Las desviaciones y las medidas correctivas correspondientes
- Las modificaciones introducidas en el sistema de HACCP

Otro punto importante a controlar es que se lleve a cabo un correcto mise en place.

Gallego (2006) afirma:

Mise en place, montaje o mecánica, como todas aquellas operaciones que se deben realizar, bien sea por los ayudantes, aprendices o personal señalado, para que en el momento de abrir el local o de mayor afluencia de clientes tengamos todo a punto para poder dar a nuestros clientes un perfecto servicio. Quizá sea la mise en place la función más importante a realizar, porque de su buen hacer depende el servicio que, a la hora del trabajo, se da a los clientes. La experiencia demuestra que sin esta puesta a punto del local, difícilmente se pueden recoger buenos frutos. (p.1)

Por último, otro punto importante a tomar en cuenta dentro de la capacitación al personal es la imagen que los empleados deben tener dentro de su trabajo, esto es la manera correcta de llevar el uniforme. Se propone que los meseros tengan unas escarapelas con sus nombres, lleven su uniforme correctamente y no utilicen otras camisetas distintas que no contengan el logotipo del restaurante.

La persona que se encuentra en caja debería utilizar un uniforme porque ella es la primera persona con la que los clientes tienen contacto al ingresar al restaurante y hacer su pedido. Al no usar dicho uniforme no se diferencia de los clientes y por ende parecería que no trabaja en el lugar, al igual que los meseros debe llevar una escarapela con su nombre y su cabello debe estar bien recogido.

Diferenciación de la competencia a través de la elaboración de los platos en leña.

El restaurante tiene una característica única y que lo diferencia de la competencia y es que la comida es preparada a leña, por lo que la publicidad será basada en el aprovechamiento de esta diferenciación.

Cabe recalcar que esa característica no es suficiente, ya que todos los empleados que trabajan en cocina deben estar capacitados para elaborar los platos en caso de que la cocinera principal falte. Tener una documentación de las recetas en el restaurante es algo fundamental al igual que una estandarización de las mismas.

La dueña si posee documentación y recetas estandarizadas pero de una forma empírica y porque la cocinera principal ha trabajado ahí por años y conoce cómo es la preparación de cada uno de los platos. Todos los empleados deben saber el procedimiento de elaboración de los mismos ya que así la comida no tendrá variación tanto en su sabor como en su presentación, independientemente de quien los prepare.

De esta manera se evitarán desperdicios, llevar el inventario de una manera organizada y sobre todo que el sabor de los platos se mantenga igual.

Con respecto a la carta, la cual es la imagen del restaurante, se propone que la dueña elabore cartas en inglés debido al crecimiento del turismo en la parroquia de Nayón y que también las cartas se hagan en sistema braille para personas no videntes.

Establecer reuniones participativas periódicas con el personal.

Un buen ambiente de trabajo en un restaurante hace que el comensal lo sienta a través del buen servicio que pueda recibir, la propuesta es que las cabezas principales, en este caso los dueños, convoquen a reuniones por lo menos una vez al mes para poder hablar con los empleados acerca de las inconformidades y conformidades, compartir el enfoque y los objetivos planteados y de esta manera que todos los empleados estén alineados y comprometidos con obtenerlos.

Mediante las entrevistas a los trabajadores, se llegó a la conclusión de que se deben mejorar algunos aspectos y entre ellos está la ventilación en el área donde se encuentra la cocina de leña y la parrilla, ya que al no haber una correcta ventilación los empleado se sienten

incómodos y a cierta hora del día se sienten agotados y no con la misma energía con la que empezaron sus labores, esto igual afecta su desempeño al momento de atender a los clientes y que tengan una actitud negativa y poco servicial hacia ellos. Todo esto se ha hablado con la dueña del restaurante pero aún no se han tomado las medidas correspondientes.

Se propone que se mejore este problema de la ventilación y que a los empleados se les haga reconocimientos por su trabajo como por ejemplo, empleado del mes o se les pague extra por su buen desempeño. Esto hará que se sientan felices y motivados en donde trabajan.

4.3.3 Políticas

En un manual hecho anteriormente, Tituaña 2017 sugiere que el restaurante debe llevar la siguiente documentación:

- Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) en comida, instalaciones, equipos, materiales,
- Hojas de control de recepción de:
 - Frutas y verduras
 - Carnes
 - Embutidos
 - Productos Lácteos
 - Productos Secos
 - Productos de limpieza y desinfección
 - Control de temperaturas
 - Control de higiene de las instalaciones
 - Control de normas e Higiene del manipulador.

En cuanto a políticas de cobros, se sugiere que los clientes puedan pagar la cuenta al final de consumir sus alimentos, es un procedimiento que a ellos les hace sentirse más a gusto ya que se evitan el realizar filas enormes y esperar demasiado tiempo para realizar su pedido. Esto igual demanda una atención más personalizada de los meseros con los clientes y que exista interacción entre ellos.

El restaurante actualmente ya acepta pagos con tarjetas de crédito, lo que significa una gran ayuda para los clientes.

4.4 TOMA DE DECISIONES

Se sugiere que los dueños del restaurante tomen decisiones a futuro en base a las estrategias ya antes mencionadas. Está en manos de ellos el aceptar todo lo que se ha propuesto en el plan estratégico para el restaurante “La Cocina de Leña”.

4.5 MATRIZ DE CALIDAD DEL RESTAURANTE “LA COCINA DE LEÑA”

ÁREA	PROCESOS	HORARIO Y TIEMPO MÁXIMO ESTIMADO	BENEFICIO CLIENTE
COCINA	<p>1.- Mise en place.- corte y picado de verduras, vegetales, carnes y mariscos , preparación de salsas, postres, en fin puesta a punto de todo lo que se va a utilizar para la preparación y servicio del plato</p>	2 horas 30 minutos	DISMINUYE EL TIEMPO DE PREPARACIÓN DE PLATOS
	<p>2.- Preparación y montaje de los platos</p>	Platos no muy elaborados 10 minutos.	REDUCCIÓN DE TIEMPO DE ESPERA DEL

	<p>3.- Limpieza y lavado mantener limpios pisos, mesones, ollas, platos, equipos y todos los utensilios de cocina.</p> <p>4.- Limpieza a fondo de las instalaciones de cocina.- limpieza de refrigeradores, congeladores, campanas, cocina, freidora, etc.</p>	<p>Platos más elaborados 15 minutos.</p> <p>Durante todo el tiempo de funcionamiento del restaurante y máximo una hora después del cierre.</p> <p>Tercer lunes de cada mes, 9H30 a 12h30</p>	<p>CLIENTE</p> <p>RECIBIR ALIMENTOS Y BEBIDAS CON ALTOS ESTANDARES DE HIGIENE.</p> <p>RECIBIR ALIMENTOS Y BEBIDAS CON ALTOS ESTANDARES DE HIGIENE</p>
--	--	--	---

Tabla 10 Matriz de calidad

ÁREA	PROCESOS	HORARIO Y TIEMPO MÁXIMO ESTIMADO	BENEFICIO CLIENTE
COCINA	<p>1.- Mise en place.- corte y picado de verduras, vegetales, carnes y mariscos , preparación de salsas, postres, en fin puesta a punto de todo lo que se va a utilizar para la preparación y servicio del plato</p>	<p>2 horas 30 minutos</p>	<p>DISMINUYE EL TIEMPO DE PREPARACIÓN DE PLATOS</p>
	<p>2.- Preparación y montaje de los platos</p>	<p>Platos no muy elaborados 10 minutos. Platos más elaborados 15 minutos.</p>	<p>REDUCCIÓN DE TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE</p>

	<p>3.- Limpieza y lavado mantener limpios pisos, mesones, ollas, platos, equipos y todos los utensilios de cocina.</p> <p>4.- Limpieza a fondo de las instalaciones de cocina.- limpieza de refrigeradores, congeladores, campanas, cocina, freidora, etc.</p>	<p>Durante todo el tiempo de funcionamiento del restaurante y máximo una hora después del cierre.</p> <p>Tercer lunes de cada mes, 9H30 a 12h30</p>	<p>RECIBIR ALIMENTOS Y BEBIDAS CON ALTOS ESTANDARES DE HIGIENE.</p> <p>RECIBIR ALIMENTOS Y BEBIDAS CON ALTOS ESTANDARES DE HIGIENE</p>
--	--	---	--

ÁREA	PROCESOS	HORARIOS Y TIEMPO MÁXIMO ESTIMADO	BENEFICIO CLIENTE
RECEPCIÓN Y CAJA	<p>Registro de los pedidos de cada mesa</p> <p>Elaboración de la factura</p>	<p>El momento que se realiza el pedido</p> <p>5 minutos</p>	<p>NO APLICA</p> <p>NO PIERDE TIEMPO</p>
SERVICIO	<p>Mise en place.- vestir las mesas, colocación de platos base, copas, cubiertos y petit menage (en caso de cuando hayan eventos)</p> <p>Entrega de la carta.- se tratará con amabilidad a los clientes y los meseros estarán atentos para poder responder cualquier inquietud, se le indicará a los clientes que debe hacer su pedido en caja y pagar su orden.</p>	<p>30 minutos</p> <p>Desde que entra el cliente no pasará más de 2 minutos</p>	<p>ENCONTRAR UN LUGAR EN ORDEN, LISTO Y ATRACTIVO</p> <p>RAPIDEZ Y SE SENTIRA IMPORTANTE</p>

	Servicio de platos.- se entregará el plato a cada comensal de acuerdo al pedido.	Desde el momento del pedido no pasará más de 15 minutos	RAPIDEZ Y CALIDAD PERCIBIDA
--	---	---	-----------------------------

ÁREA	PROCESOS	HORARIO Y TIEMPO MÁXIMO ESTIMADO	BENEFICIO CLIENTE
SERVICIO	Resolución de problemas. - cualquier inconveniente que se presente, deberá ser resuelto con la mayor amabilidad, tomando decisiones convenientes y que otorguen respuestas favorables al cliente	Al momento que se presentan	FIDELIDAD DEL CLIENTE.
BAÑOS	Limpieza y desinfección	Durante el día cada 45 minutos y cuando se requiera.	HIGIENE Y CONFIABILIDAD
GARAGE Y ÁREA DE JUEGOS	Limpieza y mantenimiento. - riego, cuidado de las áreas de juegos, limpieza y deshierbe.	Riego tres veces por semana. Deshierbe cada tres semanas	AMBIENTE ACOGEDOR Y AGRADABLE

<p>CARTA DE MENÚ</p>	<p>Mantenimiento y cuidado de las cartas.- Revisar que no hayan rayones y que no estén manchadas de alimentos o bebidas.</p> <p>Elaboración de recetas estándar.- costo e ingredientes de cada receta.</p> <p>Renovación de la carta.- esta puede ser por precios o incorporación de nuevos platos y eliminación de otros. (platos poco populares y poco rentables)</p>	<p>Antes de que los clientes lleguen al restaurante</p> <p>2 meses</p> <p>A consideración de las dueños del restaurante</p>	<p>BUENA IMAGEN DEL LUGAR.</p> <p>ESTANDARIZACIÓN DE PLATOS</p> <p>CONFIABILIDAD</p>
-----------------------------	--	---	--

4.6 ORGANIGRAMA SUGERIDO

El restaurante no cuenta con un organigrama funcional detallado dentro de su cultura corporativa por lo cual, se ha elaborado uno con el fin de que exista una mejor organización dentro del mismo.

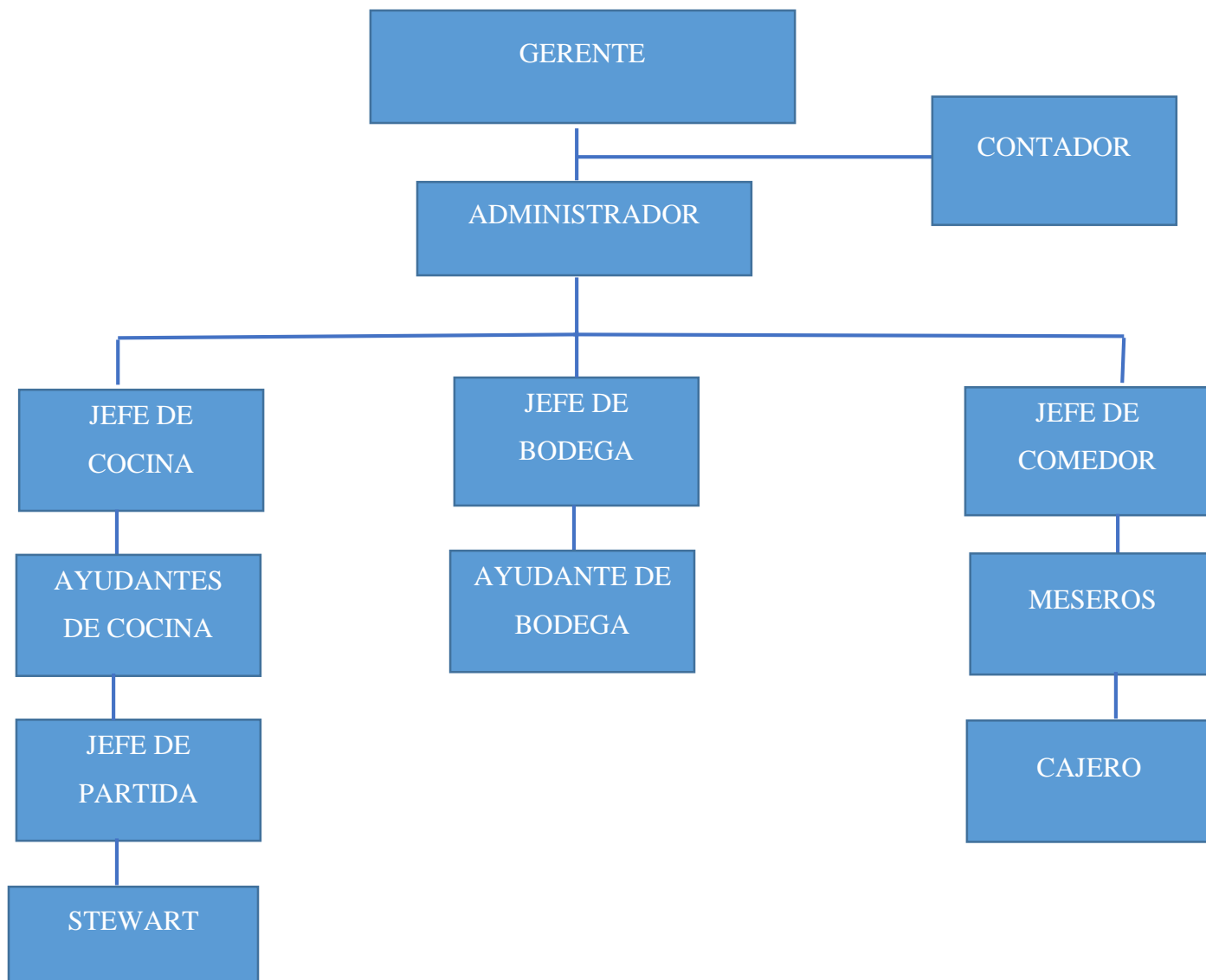


Tabla 11 Organigrama funcional

División por departamentos

En el restaurante la Cocina de Leña no existe una división por departamentos como tal, por lo cual se sugiere que se haga la siguiente división para un mejor control y organización.

- Gerencia
- Recursos Humanos
- Departamento Administrativo
 - Contabilidad

- Bodega
- Departamento de Ventas
 - Cocineros
 - Ayudantes de Cocina
 - Meseros
 - Cajero
 - Publicista
- Departamento de Mantenimiento
 - Limpieza
 - Vestidores

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado para el presente proyecto de disertación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se pudo evidenciar a través del análisis de los procesos que no se cuenta con una documentación adecuada de los mismos, ya que todo se lo hace de manera empírica, por lo que da lugar a que existan pérdidas de la materia prima ya sea por robos o por un mal manejo del inventario.
- A través de encuestas de satisfacción al cliente se pudo conocer las falencias que existen en cuanto a la rapidez del servicio, ya que los clientes demostraron su inconformidad y la falta de una atención personalizada. En cuanto a la variedad de platos y el ambiente se llegó a obtener resultados positivos pero en cuanto a la asequibilidad de los precios, calidad de los alimentos y atención al cliente aún no se logra llegar a la excelencia.
- El restaurante no cuenta con un plan estratégico, por lo cual no tienen una cultura corporativa definida, no tienen objetivos claros, es por este motivo que se elaboró un plan tomando en cuenta los resultados de las encuestas, el análisis de los procesos y una propuesta de estrategias. Se determinó una misión, visión y valores en conjunto con la dueña del restaurante, notándose que está conforme y satisfecha con los resultados monetarios obtenidos hasta el momento.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda llevar una documentación ordenada para evitar desperdicios, controlar el inventario y tener una mejor planeación de los recursos y los procesos, de tal manera que los platos se estandaricen y haya un mejor control de los mismos, además el manual de buenas prácticas de manufactura ya elaborado, debe ser utilizado.
- Se recomienda capacitar al personal en atención al cliente, ya que las encuestas arrojaron como resultado que la rapidez del servicio es regular y que los clientes no se sienten satisfechos con la atención que reciben. Por otro lado, también se recomienda que se capacite al personal en cuanto al uso del programa que manejan para facturar, debido a que no han sabido aprovecharlo adecuadamente y eso hace que sus procesos sean más lentos y no haya un control adecuado de la materia prima.
- Se recomienda implementar una cultura corporativa a través de un plan estratégico que se encuentre claramente definida empezando por la misión, visión y valores, los mismos que deberán estar en lugares visibles para todos los empleados y que sepan la razón de ser y el para qué de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Impresas:

- Cavassa, C. R. (2007). *Gestión Administrativa para empresas turísticas*. México: Trillas.
- Chang, R. (2011). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Díaz, A., & Uría, R. (2009). *Buenas Prácticas de Manufactura*. San José: IICA.
- Dueñas, E. (2016). *Plan de mejoramiento de calidad para el área de servicio en el restaurante de la hacienda Cusin, ubicado en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura, Ecuador*. Disertación. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Gallego, J. (2006). *Manual Práctico de Cafetería y Bar*. España: Paraninfo, S.A.
- Hayes, B. (2006). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. México, D.F: Alfaomega.
- Hurtado, L., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Caracas: Editorial CEC.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata S.L.
- López, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México: Trillas.
- Molina, J. (2003). *El hábitat del cocinero*. Buenos Aires-Argentina.
- Stevenson, K., & Bernard, D. (1999). *HACCP Un Enfoque Sistemático Hacia la Seguridad de los Alimentos*. Washington, D.C.: TFPI.
- Tablado, C., & Gallego, J. (2004). *Manual de Higiene y Seguridad Alimentaria en Hostelería*. España: Paraninfo, S.A.
- Tituaña, P. (2017). *Manual de Buenas Prácticas de Manufactura*. Disertación. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- Yáñez, J. (2013). *Estudio sobre la calidad de los productos y servicios al cliente en el restaurante “Hunter’s” de segunda categoría de la ciudad de Quito y propuesta de estrategias de mejoramiento*. Disertación. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.

Fuentes Virtuales:

Aiteco Consultores. (2016). El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de

<https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Asociación Española para la Calidad. (2016). Calidad Total. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de

<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad-total>

Barthelme, V. C. (2009). La planeación estratégica en las organizaciones. Córdoba, AR:

El Cid Editor Recuperado el 12 de octubre de 2017, de

<http://www.ebrary.com>

Blanco, N. (2001). Una técnica para la medición de actitudes sociales. Revista de Ciencias

Sociales. 7(1), 2001. Zulia, VE: Red Universidad del Zulia. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de from

<http://www.ebrary.com>

Ciallella, C. E., & Gabriel, E. (2016). Introducción al marketing gastronómico: para

emprendedores, empresarios, trabajadores y estudiantes. Buenos Aires, AR: Ugerman

Editor. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de

<http://www.ebrary.com>

Codó, L. (2009). Gestión Restaurantes.com-La medición de la satisfacción del cliente en restauración. Recuperado el 05 de diciembre de 2016, de

<http://www.gestionrestaurantes.com/la-medicion-de-la-satisfaccion-del-cliente-en-restauracion/>


Evoli, J. (2009). Planeación estratégica. Córdoba, AR: El Cid Editor Recuperado el 13 de

octubre del 2017, de

<http://www.ebrary.com>

- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Nayón. (2013). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/ppot/dmq/ppdot_nayon.pdf
- La Menorquina (2015). Elaboración y Diseño de la carta de restaurante. Recuperado el 13 de julio de 2017, de <https://blog.menorquina.com/guias-la-menorquina>
- Lefcovich, M. L. (2009). Satisfacción del consumidor. Córdoba, AR: El Cid Editor apuntes. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <http://www.ebrary.com>
- Peralta, R. (2013). Guía rápida para entender que es la receta estándar. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de <http://elclauastro.edu.mx/clastronomia/index.php/investigacion/111-guia-rapida-para-entender-que-es-la-receta-estandar>
- Shuttleworth, M. (2008). Diseño de Investigación Descriptiva. Recuperado el 02 de diciembre de 2016, de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>.
- Torres, H. Z. (2014). Administración estratégica. México, D.F., MX: Larousse – Grupo Editorial Patria. Recuperado el 28 de 11 de 2016, de <http://www.ebrary.com>

ANEXOS

 RESTAURANTE "LA COCINA DE LEÑA"	
BIENVENIDOS	
POR FAVOR, CANCELE PRIMERO SU PEDIDO EN CAJA	
Fecha: _____	N° de personas: _____ Niños/as: _____
Mesero: _____	Mesa N°: _____
ENTRADAS	BEBIDAS
Chicharrón con mote	Jarra de chicha
Choclo con queso	Vaso de chicha
Habas con queso	Jarra de limonada
SOPAS	Vaso de limonada
Caldo de patas	Jugo de frutas
Yaguarlocro	Agua con gas
Caldo de gallina	Agua sin gas
Consomé	Coca cola
Locro de papas	Fiora manzana
PLATOS FUERTES	Fiora fresa
Fritada con tortillas	Sprite
Fritada con mote	Fanta
Fritada mixta	Nestea verde
Chugchucaras	Nestea negro
Seco de pollo	Jarra de jugo de frutas
Seco de chivo	Cerveza grande
Conejo al horno	Cerveza pequeña
Plato ambateño	POSTRES
Pollo asado	Duraznos al jugo
Pollo mixto	Helado cono doble
Hornado	Helado cono simple
Papas con cuero	Helado de copa
Tortillas con caucara	Helado con durazno
Cuy al horno	Banana split
PORCIONES	Agua aromática
Porción de tortillas	Café
Arroz	Quimbolito
Tostado	Cheesecake
Maduro	Higos con queso
Aguacate	EXTRAS
Papas	Tarrina
Empanadas de viento	Contenedor
Mote	Pelota de fútbolín
Ensalada	
Fritada	
Queso	
Chicharrón	
Cuero	
Empanadas de morocho	
Chorizo	

Principal: Isidro Avora S2-76 y Mariano Cruz (NAYÓN) Telfs: 0996 144830
 Ilustración 1 Orden de pedido



RESTAURANTE
"LA COCINA DE LEÑA"
 LA MEJOR COMIDA ECUATORIANA HECHA EN CASA

BIENVENIDOS

POR FAVOR, CANCELE PRIMERO
 SU PEDIDO EN CAJA

Formas de pago:

Efectivo, cheques, tarjetas de crédito y débito
 a partir del 15 Julio del 2017.

PARRILLADAS

SIMPLE		
3 Botones, longaniza, ensalada, choclo y papas fritas o cocinada.		
Carne		
Chuleta		
Pollo		
DOBLE		
3 Botones, longaniza, ensalada, choclo y papas fritas o cocinada.		
Carne - Chuleta		
Carne - Pollo		
Chuleta - Pollo		
TRIPLE		
3 Botones, longaniza, ensalada, choclo y papas fritas o cocinada.		
Carne-Pollo-Chuleta		
ASADO DE BORREGO		
Choclo, papas cocinadas, habas, ensalada, salsa de queso.		
MENESTRAS		
Arroz, fréjol o lenteja, ensalada, maduro o patacones.		
Carne		
Pollo		
Chuleta		
TRUCHA		
Arroz, ensalada, patacones, papas fritas o cocinadas.		
Frita		
Asada		
Horno		
Chicharron de trucha		
HAMBURGUESA AL CARBÓN		
Ensalada, papas fritas.		
"NUEVOS PLATOS" desde el 15 de Julio 2017		
CANGREJO CRIOLLO		
2 Cangrejos, almejas, ensalada, chifles con canguil y maduro cocinado.		
TILAPIA		
Arroz, ensalada, yuca frita o cocinada.		
Frita		
Carbón		
CHURRASCO		
Carne de res, 2 huevos, arroz, papas fritas, aguacate y ensaladas.		
APANADO		
Carne de res "lomo", arroz, papas fritas y ensaladas.		
COLADA MORADA CON PAN DE CASA		

RESERVACIONES Y EVENTOS ESPECIALES:
 3 días de anticipación
 Isidro Ayora S2-76 y Mariano Cruz (NAYÓN)
 Telfs: 2884 203 • 0958 916 148
 Contamos con parqueadero privado y juegos infantiles
www.lacocinadelena.com / lacocinadelena@hotmail.com

Ilustración 2 Orden de pedido 2

MENU ANTIGUO



Comida Típica			
ENTRADAS			
Choclo con queso	\$2.70		
Habas con queso	\$3.20		
Chicharrón con mote	\$3.80		
PORCIONES			
Tortillas	\$3.50	Papas	\$2.20
Arroz	\$2.50	Empanadas	\$2.50
Tostado	\$2.20	Mote	\$2.20
Maduros	\$2.20	Ensalada	\$2.50
Aguacate	\$2.20	Fritada	\$5.00
		Queso	\$2.50
		Chicharrón	\$3.00
		Cuero	\$2.50
		Chorizo	\$3.00
SOPAS			
Consomé	\$3.50		
Locro de papas	\$5.50		
Caldo de patas	\$6.00		
Caldo de gallina	\$6.50		
Yaguarlocro	\$7.00		
PLATOS FUERTES			
Pollo asado con tortilla	\$7.00		
Seco de pollo	\$6.50		
Cuy al horno 1/4 de cuy	\$7.50		
Pollo mixto tortilla + arroz	\$7.80		
Seco de Chivo	\$7.50		
Homado mote + tortilla	\$7.50		
Plato Ambateño	\$7.20		
Fritada con tortilla con tortilla	\$7.50		
Fritada con mote	\$7.50		
Fritada con MIXTA mote + tortillas	\$8.00		
Chugchucara	\$9.00		
Conejo al horno 1 presa de conejo	\$8.00		
Papas con cuero	\$6.00		
Tortillas con caucara	\$6.00		

Ilustración 3 Menú antiguo



Parrillas - Menestras Truchas

PARRILLADAS

- **Simple**
(3 Botones, longaniza, ensalada, choclo y papas fritas o cocinada)
- Carne \$9.50
- Chuleta \$9.50
- Pollo \$9.50
- **Doble**
(3 Botones, longaniza, ensalada, choclo y papas fritas o cocinada)
- Carne - Chuleta \$11.50
- Carne - Pollo \$10.50
- Chuleta - Pollo \$10.50
- **Triple**
(3 Botones, longaniza, ensalada, choclo y papas fritas o cocinada)
- Carne-Pollo-Chuleta \$14.30





LA MEJOR COMIDA ECUATORIANA HECHA EN CASA



MENESTRAS

- **Menestras**
(Arroz, fréjol o lenteja, ensalada, maduro o patacones)
- Carne \$7.50
- Pollo \$7.50
- Chuleta \$7.50

TRUCHAS

- **Trucha**
(Arroz, ensalada, patacones, papas fritas o cocinadas)
- Frita \$8.50
- Asada \$8.50
- Al Hor \$8.50
- Chicharron de trucha \$8.50







EXTRAS

- **Asado de Borrego**
Choclo, papas cocinadas, habas, ensalada, pedazo de queso \$10.00
- **Hamburguesa al Carbon**
Ensalada, papas fritas \$5.50

POSTRES

- Durazno al jugo \$2.50
- Helado de palla en copa \$3.00
- Helado de palla cono simple \$1.50
- Helado de palla cono doble \$2.20
- Helado de palla con durazno \$3.00
- Banana split \$4.20
- Quimbolito \$1.50
- Higos con queso \$2.50
- Chess Cake \$2.50



BEBIDAS

- Jarra de chicha \$6.30
- Vaso de chicha \$1.80
- Jarra de limonada \$5.50
- Vaso de limonada \$1.50
- Jarra de jugo \$7.00
- Vaso de jugo \$2.00
- Agua con gas \$1.10
- Agua sin gas \$0.95
- Nestea botella \$1.50
- Gaseosa botella \$1.25
- Gaseosa botella Coca Cola \$1.50
- Cerveza grande \$3.50
- Cerveza pequeña retornable \$2.30



MENÚ NUEVO

Menú

La Cocina de Leña
LOS SABORES DE NUESTRA LEÑA

RESTAURANTE
"LA COCINA DE LEÑA"

La mejor comida ecuatoriana hecha en casa

La Cocina de Leña
LOS SABORES DE NUESTRA LEÑA

RESTAURANTE
"LA COCINA DE LEÑA"

ATENDEMOS EVENTOS ESPECIALES.

NAYÓN
Isidro Ayora S2-76 y Mariano Cruz
☎ 2884 203 ☎ 0958 916 148
🌐 www.lacocinadelena.com
✉ lacocinadelena@hotmail.com

TODOS LOS PRECIOS INCLUYEN IVA

Aceptamos todas las tarjetas de crédito.

DATAFAST
RED DE PAGOS

TODAS LAS TARJETAS EN UNA SOLA RED

DISCOVER VISA MASTRO CARD VISA Electron



Eventos Especiales



- Aniversarios
- Bautizos
- Matrimonios
- Reuniones ejecutivas

☎ 2884 203 ☎ 0958 916 148



Atención
previa cita con
3 días de
anticipación

Chicharon con Mote

RESTAURANTE
"LA COCINA DE LENA"



Entradas

Choclo con queso	\$ 2,70
Habas con queso	\$ 3,20
Chicharrón con mote	\$ 3,80

Porciones

Tortillas	\$ 3,50
Arroz	\$ 2,50
Tostado	\$ 2,20
Maduros	\$ 2,20
Aguacate	\$ 2,20
Papas	\$ 2,20
Empanadas	\$ 2,50
Mote	\$ 2,20
Ensalada	\$ 2,50
Fritada	\$ 5,00
Queso	\$ 2,50
Chicharrón	\$ 3,00
Cuero	\$ 2,50
Chorizo	\$ 3,00

* Los precios incluyen IVA

Habas con queso



Choclo con queso



Porción de empanadas



Porción de tortillas



RESTAURANTE "LA COCINA DE LENA"

Yaguarloco

Sopas

Yaguarloco	\$ 7,50
Consomé	\$ 3,50
Locro de papas	\$ 5,50
Caldo de patas	\$ 6,50
Caldo de gallina	\$ 7,00

* Los precios incluyen IVA

Acceptamos todas las tarjetas de crédito.

Consomé

Locro de papas

Caldo de patas

Caldo de gallina

RESTAURANTE "LA COCINA DE LENA"

Fritada con Mote

Platos Fuertes

Pollo asado con tortilla	\$ 7,50
Seco de pollo	\$ 7,00
Cuy al horno 1/4 de cuy	\$ 8,00
Pollo mixto tortilla + arroz	\$ 8,30
Seco de chivo	\$ 8,00
Hornado mole + tortilla	\$ 8,00
Plato Ambateño tortilla, chorizo, huevo, aguacate y ensalada	\$ 7,70
Fritada con tortilla	\$ 8,00
Fritada con mote	\$ 8,00
Fritada mixta con mote + tortilla	\$ 8,50
Chugchucara	\$ 9,50
Conejo al horno 1 presa de conejo	\$ 8,50
Papas con cuero porción de arroz	\$ 6,50
Tortillas con caucara	\$ 6,50

Seco de pollo

Cuy al horno

Seco de chivo

Pollo asado con tortillas

Hornado



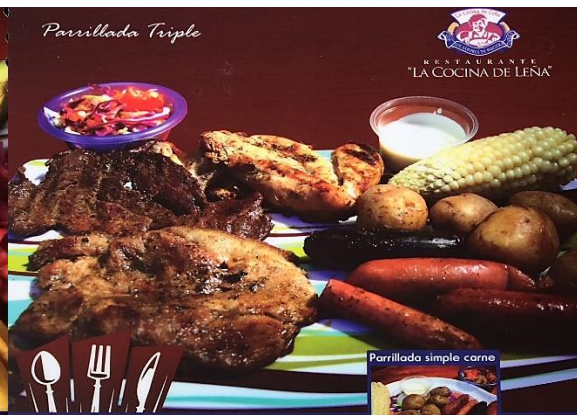
Platos Fuertes

- CHURRASCO** \$ 8.50
(Lomo de res, 2 huevos, papas fritas, aguacate y ensalada).
- APANADO** \$ 8.50
(Lomo de res, arroz, papas fritas y ensalada).
- ASADO DE BORREGO** \$ 10.50
(Choclo, papas cocinadas, habas, ensalada, pedazo de queso).
- HAMBURGUESA AL CARBÓN** \$ 5.50
(Ensalada, papas fritas y queso cheddar).

Menestras

- MENESTRAS**
(Arroz, fréjol o lenteja, ensalada y maduro).
- Carne \$ 8,00
- Pollo \$ 8,00
- Chuleta \$ 8,00

* Los precios incluyen IVA



Parrilladas

- Simples:**
(3 Botones, longaniza, ensalada, choclo y papas fritas o cocinadas).
- Carne \$ 9,50
- Chuleta \$ 9,50
- Pollo \$ 9,50
- Dobles:**
(3 Botones, longaniza, ensalada, choclo y papas fritas o cocinadas).
- Carne - Chuleta \$ 11,50
- Carne - Pollo \$ 10,50
- Chuleta - Pollo \$ 10,50
- Triples:**
(3 Botones, longaniza, ensalada, choclo y papas fritas o cocinadas).
- Carne - Pollo - Chuleta \$ 14,30



* Los precios incluyen IVA



Cangrejo Criollo



Mariscos

CANGREJO CRIOLLO \$ 8,50
 2 cangrejos, almejas, ensalada, chifles con canguil y maduro cocinado.

TRUCHA
 (Arroz, ensalada, papas fritas o cocinadas).
 Frita \$ 9,00
 Carbón \$ 9,00
 Al Horno \$ 9,00
 Chicharron de trucha \$ 9,00

TILAPIA
 (Arroz, ensalada, yuca cocinada).
 Frita \$ 9,00
 Carbón \$ 9,00

* Los precios incluyen IVA

Trucha frita



Tilapia al carbón

Tilapia frita



Helado de Paila con Durazno



Postres

Duraznos al jugo \$ 2,50
 Helado de paila en copa \$ 3,00
 Helado de paila cono simple \$ 1,50
 Helado de paila cono doble \$ 2,20
 Helado de paila con durazno \$ 3,00
 Banana split \$ 4,20
 Quimbolito \$ 1,50
 Higos con queso \$ 2,50
 Cheesecake \$ 2,50
 Colada Morada \$ 2,50
 Colada Morada con pan \$ 3,50

* Los precios incluyen IVA

Helado de paila en copa



Banana split



Quimbolito



Higos con queso



Colada morada



RESTAURANTE "LA COCINA DE LEÑA"

Jugos

Belidas

Jarra de chicha	\$ 6,30
Vaso de chicha	\$ 1,80
Jarra de limonada	\$ 5,50
Vaso de limonada	\$ 1,50
Jarra de jugo	\$ 7,00
Vaso de jugo	\$ 2,00
Agua con gas	\$ 1,10
Agua sin gas	\$ 0,95
Nestea botella	\$ 1,50
Gaseosa botella	\$ 1,25
Gaseosa botella Coca Cola	\$ 1,50
Cerveza grande	\$ 3,50
Cerveza pequeña retornable	\$ 2,30

Los precios incluyen IVA

Cómodas instalaciones

Fútbolín

Juegos infantiles

Parqueadero privado

La Cocina de Leña
LOS SABORES DE PASADIS

RESTAURANTE
"LA COCINA DE LEÑA"
La mejor comida ecuatoriana hecha en casa

ANEXO 1: MANUAL INSTRUCTIVO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL RESTAURANTE LA COCINA DE LEÑA

DEL PERSONAL:

El personal que trabaja en el restaurante, será previamente seleccionado y de preferencia la gente que necesite trabajar, todo el personal será informado acerca del funcionamiento del restaurante, como son:

- Días que funciona el restaurante.
- Horarios de entrada y salida.
- Responsabilidad y compromiso, los mismos que adquiere al decir que sí acepta trabajar en el restaurante.
- Cuánto va a ganar diario, o mensual según sea el caso, cuánto se paga extras por feriados u ocasiones especiales como recepciones.
- Uso de los uniformes y presentación personal, esto es muy indispensable aclarar punto por punto. Bañarse, cortarse las unas, usar desodorante, uniformes limpios y bien planchados, recogerse el cabello, usar las gorras y guantes cuando se manipula los alimentos.
- Cumplir con las tareas a cada uno asignadas, serán supervisados por el administrador o encargado del restaurante, tanto a la entrada en la mañana, como a la salida en el cierre, no se podrá retirar si su tarea está mal realizada hasta que su superior lo apruebe.
- Si al cumplir sus tareas rompen los utensilios de trabajo, hacen dañar los alimentos por mal almacenamiento, o desaparecen las cosas y nadie sabe que pasó, será facturado a la persona que ocasione el daño antes descrito, o al grupo de trabajo que este de turno según corresponda el caso y por último se descontará en el roll de pagos.

FUNCIONES A DESEMPEÑAR EN EL TRABAJO:

Conocer las funciones a desarrollarse en cada área del restaurante.

El trabajo será designado por el administrador o jefe de local de acuerdo a las necesidades del mismo.

- A la entrada se firmará la asistencia, nadie debe dejar de firmar o si lo hace será considerado como día no asistido, no se pagará ese día de trabajo y será descontado en el roll de pagos.
- Los atrasos serán considerados y se descontará del roll de pagos.
- Si tuvieran que salir del restaurante para realizar trabajo fuera del mismo, será firmada su ausencia y explicado en el cuaderno de firmas.

Personal

- Verificar que todo el personal este impecable, llevar el uniforme adecuadamente, y cuidar su aspecto personal (bañados, limpieza de uñas, uso de desodorante, el cabello bien recogido).
- Verificar que el personal cumpla con los horarios asignados.
- Verificar que los empleados cumplan con las funciones diarias que han sido asignadas.

Cocinera

- Se encargará de cumplir con las recetas tal como estas indican, sin variar los sabores ni texturas de los mismos.
- Deberá cumplir y supervisar que sus ayudantes cumplan con la adecuada manipulación de los alimentos, tanto en preparación como almacenaje, cuidando de no contaminar los sabores.
- Deberá supervisar la llegada de los productos del mercado y que los mismos se encuentren en perfecto estado.
- Deberá supervisar la preparación de los productos para almacenaje.

- Supervisar la presentación en cantidad y calidad de todos los platos que serán despachados al cliente. (Utilizar medidas establecidas y ubicación de productos en el plato)

Poli funcional

El empleado poli funcional estará capacitado para realizar cualquier función que sea necesaria para el correcto desenvolvimiento dentro del restaurante.

Publicista

Deberá cumplir con las siguientes actividades:

10:30 debe alimentarse

10:45 recoger publicidad

11:00 empezar a repartir la publicidad hasta las 4:00pm

Esta actividad implica conocer perfectamente el producto que se oferta en el restaurante, para poder dirigirse al público. Deberá repartir los volantes, dando a conocer al público los productos existentes y estar convencido de lo que ofertamos. Deberá convencer a los potenciales clientes de consumir en el local. Dar a conocer sobre las promociones vigentes.

Heladero

- Deberá revisar que el producto este en perfecto estado y saber que sabores están disponibles para la venta.
- Deberá conocer el valor de cada producto para poder ofertarlos.
- Deberá conocer al detalle y despachar correctamente el producto solicitado.
- Su espacio de trabajo debe estar siempre limpio, contar con los utensilios y productos asignados para esa área como: copas, conos, paletas, cucharones, etc.
- Al final de la jornada su espacio de trabajo debe estar totalmente limpio, y los helados deben ser paleteados, sellados y pesados.

- Deberá solicitar al administrador el producto que se haya acabado como helado, grageas, guineos, duraznos, etc.

Meseros

- Deberán conocer perfectamente todos los productos que oferta el restaurante, para así poder responder a las inquietudes de los clientes y satisfacer correctamente las necesidades de los mismos.
- Cuidarán del espacio físico, mesas, vajilla y todo lo que se vaya a utilizar para dar el servicio a los clientes, todo lo antes mencionado debe estar en perfecto estado y limpio.
- Serán corteses y amables con los clientes, atendiéndolos siempre con una sonrisa y tener en cuenta que los platos siempre serán servidos por el lado derecho del cliente.
- Deberán ir limpiando las mesas y recogiendo los platos al momento de regresar a cocina.
- Siempre deberán estar atentos y dispuestos al cliente, mientras este permanezca en el local (deberán acercarse esporádicamente a los clientes para saber si necesitan algo).

Cajero

- Deberá recibir su caja inicial contada y firmará el recibo de recibido.
- Siempre estará atento a tener sueltos en caja.
- Deberá conocer la cantidad de productos existentes antes de facturar y si tiene alguna duda preguntar al encargado ANTES DE FACTURAR.
- Deberá verificar que los billetes recibidos no sean falsos, caso contrario se le cobrará el valor del billete.
- Siempre recibirá al cliente con una sonrisa y saludándolo.
- Preguntará al cliente: SU FACTURA CON DATOS O CONSUMIDOR FINAL y al final del pedido deberá ofrecer los postres disponibles.
- No podrá duplicar facturas ni en el sistema ni manuales.
- Deberá realizar el cuadro de caja físico y virtual en su turno, y entregará contando el dinero al encargado del restaurante. Si existiera algún egreso solo se lo hará válido con la respectiva factura.

- Repetir el pedido al cliente antes de imprimirlo e indicar que no puede realizar cambios después de impresa la factura.

Parrillero

- Deberá prender el brasero a las horas acordadas de acuerdo a los días, jueves y viernes a las 12:30, los días sábados y domingos las 11:00 en punto.
- Deberá cuidar su aseo personal y la manipulación de los productos.
- Verificará que exista el producto necesario para poder despachar adecuadamente los platos.
- Deberá filetear la carne y pollo, verificando que haya existencia de todos los productos que compone las parrilladas como, chuletas, botones negros, rojos y longaniza.
- Deberá tomar en cuenta al procesar cada producto para poder sacar las porciones establecidas en el cuadro de rendimientos.
- Deberá sazonar correctamente los productos sin contaminar los sabores.
- Deberá verificar que el producto sea despachado de la manera correcta tomando en cuenta el punto exacto de la cocción de las carnes.
- Al final de su jornada deberá dejar limpio su espacio de trabajo al igual que los utensilios usados especialmente la parrilla.
- Deberá verificar que haya en existencia todos los productos, caso contrario notificar al administrador y pedir el producto que hace falta.
- Deberá tener cuidado con el almacenaje de los productos, etiquetando y verificando que el producto este en óptimas condiciones.
- Al almacenar los productos NO SE DEBEN MEZCLAR ENTRE ELLOS.
- Deberá contabilizar su producto y anotar con la fecha respectiva en un cuaderno.
- Si por negligencia suya llega a dañarse el producto, este será descontado de su rol de pagos.

Posillero

- Deberá tener puesto el uniforme respectivo para realizar dicha función. Este consta de botas de caucho, mandil plástico, guantes de caucho.
- Debe verificar que tenga los productos necesarios para desempeñar su función tales como, lava, detergente, esponjas, estropajos, tachos para reciclar desperdicios de comida, tacho de basura, tacho para plásticos.
- Al momento de la llegada de las bandejas deberá clasificar los desperdicios y ubicarlos en los tachos respectivos.
- Clasificará la vajilla para proceder a lavarlos teniendo el debido cuidado para no romperlos
- Los vasos y jarras se lavarán aparte para evitar que se llenen de grasa.
- Los cubiertos deberán ser lavados, hervidos y secados al final de la jornada.
- El posillero deberá encargarse de la limpieza de la trampa de grasa, sacando ésta en el envase indicado, para que sea entregado al gestor ambiental.
- Al final de la jornada deberá ubicar en los espacios asignados la basura, de la manera correcta.
- Una vez limpia la vajilla deberá secarla y ubicarla en los espacios asignados.
- Deberá solicitar a administración los materiales que le hagan falta para desempeñar su labor.
- Deberá dejar su espacio de trabajo totalmente limpio y organizado.
- Asegurarse que los colaboradores cumplan con las funciones asignadas a cada uno de ellos, verificando que hayan sido bien ejecutadas.

ANEXO 2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Gracias por elegir a la Cocina de Leña. Esta encuesta tiene el propósito de mejorar el servicio que se brinda a nuestros clientes, por favor, dé su opinión sobre nuestro restaurante:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1) Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Calidad de los alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Los precios son asequibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) El menú ofrece variedad de platos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones:



Ilustración 4 Exteriores "La Cocina de Leña"



Ilustración 5 Parte interna del restaurante



Ilustración 6 Parte interna



Ilustración 7 Parte superior interna



Ilustración 8 Parte superior externa



Ilustración 9 Parte inferior externa



Ilustración 10 Mesas junto al área de parrilla



Ilustración 11 Vista desde el parqueadero



Ilustración 12 Área de recreación



Ilustración 13 Área de recreación



Ilustración 14 Parquadero



Ilustración 15 Cocina principal



Ilustración 16 2° Cocina



Ilustración 17 Caja