# ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema:**

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE MARCELO'S K-FETERÍA.

**Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del título de Ingeniero Comercial**

**Líneas de Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas
Calidad, Productividad, Eficiencia y / o Competitividad.

**Autor:**

JOSUÉ ALEJANDRO CÉSPEDES RIOFRÍO

**Director:**

MARCO JACOBO MARTÍNEZ CISNEROS, MG

**Ambato – Ecuador**

**Julio 2018**

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

## SEDE AMBATO

## HOJA DE APROBACIÓN

**Tema:**

"MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE MARCELO'S K-FETERÍA"

**Línea de Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas Calidad, Productividad, Eficiencia y / o Competitividad.

**Autor:**

JOSUÉ ALEJANDRO CÉSPEDES RIOFRÍO

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Marco Jacobo Martínez Cisneros, Ing. Mg. f.

**CALIFICADOR**

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg. f.

**CALIFICADORA**

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Mg. f.

**CALIFICADOR**

Julio César Zurita Altamirano, Ing. MBA. f.

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

**Ambato-Ecuador**

**Julio 2018**

# DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **JOSUÉ ALEJANDRO CÉSPEDES RIOFRÍO**, con **C.C. 180455419-2**, autor del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE MARCELO'S K-FETERÍA", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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 difusión pública respetando los derechos del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, julio 2018



**JOSUÉ ALEJANDRO CÉSPEDES RIOFRÍO**

**C.C. 180455419-2**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

# AGRADECIMIENTO

A los propietarios y trabajadores de Marcelo’s K-fetería

por su colaboración en la investigación

A mis amigos, a mis profesores

A la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato

Y a todos quienes fueron parte de mi formación profesional

# DEDICATORIA

"A mis padres, por apoyarme en todo,

y ser mi ejemplo de vida,

a toda mi familia por su afecto y ayuda,

y a mis profesores por compartir sus conocimientos"

# RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación, es el diseño de un Modelo de Gestión de Calidad en el servicio de Marcelo's K-fetería de la ciudad de Ambato. El desarrollo del trabajo estuvo encaminado a diseñar un Manual de Calidad, con base en la Norma ISO 9000:2015, e incluyó el levantamiento de la filosofía de la empresa, la estructura organizacional, las políticas y objetivos de calidad, los documentos habilitantes, y, los procesos, con sus respectivos procedimientos y responsables; todo esto con el objetivo de que sea implementado en la empresa, a la vez se propone el establecimiento de una cultura de mejoramiento continuo. La investigación se sustenta en un enfoque cuanti-cualitativo bajo el cual, con el apoyo de la investigación descriptiva, se detalla la situación actual de Marcelo's K-fetería, se establecen los objetivos y se definen las diversas técnicas e instrumentos así como los tipos de investigación que se utilizaron, cuyos resultados tabulados validaron los datos obtenidos, siendo esta la base para el modelo de gestión de calidad en Marcelo´s K-fetería. La investigación bibliográfica facilitó la obtención de la información necesaria para un mejor desarrollo del trabajo. El instrumento utilizado fue la encuesta y, de acuerdo a los hallazgos, se concluye que a pesar de la excelente percepción que los clientes tienen de Marcelo´s la K-fetería, se hace necesario un sistema de gestión de calidad orientado a la mejora de los procesos así como también un Manual de Calidad, el cual servirá para que el funcionamiento, y la imagen de la empresa sean óptimos y permitan el crecimiento de la Marcelo´s K-fetería.

**Palabras claves:** gestión de calidad, manual de calidad, mejoramiento continuo.

# ABSTRACT

The main aim of this study is the design of a quality management model in the service of Marcelo's K-fetería of the city of Ambato. The study was carried out based on the design a quality manual based on ISO 9000: 2015, and it included the company's philosophy, organizational structure, quality policies and objectives, enabling documents, and the processes with their corresponding procedures and persons in charge. All this with the aim of being implemented in the company while proposing the establishment of a culture of continuous improvement. The research uses both quantitative and qualitative approaches with the support of descriptive research making it possible to specify the current situation of Marcelo's K-fetería, establish the objectives, define different techniques, instruments and types of research that were used. The tabulated results validated the data obtained, and this became the basis for the quality management model in Marcelo's K-fetería. The bibliographical research made it possible to gather information that was needed to better develop the project. The instrument used was the survey, and according to the findings, it is concluded that in spite of the excellent perception that customers have of Marcelo's K-fetería, a quality management system is necessary to improve its processes. A quality manual is also needed for the operation and company to be optimal, therefore enabling Marcelo's K-fetería to expand.

**Keywords:** quality management, quality manual, continuous improvement.

# TABLA DE CONTENIDOS

**Preliminares**

Declaración y Autorización.....iii

Agradecimiento.....iv

Dedicatoria.....v

Abstract.....vii

Tabla de contenidos.....viii

Índice de gráficos.....xii

Introducción.....1

CAPÍTULO I.....3

EL PROBLEMA.....3

1.1. Tema.....3

1.2. Planteamiento del problema.....3

1.2.1. Contextualización del Estudio.....3

1.2.2. Análisis Crítico.....7

1.2.3. Prognosis.....8

1.2.4. Formulación del problema.....9

1.2.5. Interrogantes.....10

1.2.6. Delimitación.....10

1.3. Justificación.....11

1.4. Objetivos de la investigación.....12

a) Objetivo General.....12

b) Objetivos Específicos.....13

CAPÍTULO II ..... 14
MARCO TEÓRICO ..... 14
2.1. Estado del arte ..... 14
2.1.1. Definición de calidad ..... 14
2.1.2. Orígenes de la calidad ..... 16
2.1.3. Gestión de Calidad Total ..... 21
2.1.4. Servicios de alimentación ..... 22
2.2. Terminología a utilizar en la investigación ..... 24
2.3. Operacionalización ..... 31
CAPÍTULO III ..... 32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN ..... 32
3.1. Enfoque de la investigación ..... 32
3.2. Modalidad y tipo de investigación ..... 33
3.2.1. Investigación descriptiva ..... 33
3.2.2. Investigación cuasi experimental ..... 34
3.2.3. Investigación de campo ..... 34
3.2.4. Investigación bibliográfica ..... 35
3.3. Fuentes de información ..... 35
3.3.1. Fuentes Primarias ..... 36
3.3.2. Fuentes Secundarias ..... 36
3.4. Población y muestra ..... 37
3.4.1. Población ..... 37
3.4.2. Muestra ..... 38
3.5. Técnicas e instrumentos ..... 39
3.6. Métodos de recolección y análisis de la información ..... 39

CAPÍTULO IV ..... 41
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ..... 41
4.1. Análisis FODA ..... 41
4.1.1. Fortalezas ..... 41
4.1.2. Oportunidades ..... 42
4.1.3. Debilidades ..... 42
4.1.4. Amenazas ..... 43
4.1.5. Matriz FODA ..... 44
4.2. Encuesta para clientes ..... 47
4.3. Encuesta de trabajadores ..... 70
CAPÍTULO V ..... 73
PROPUESTA ..... 73
5.1. Tema ..... 73
5.2. Presentación ..... 73
5.3. Propósito ..... 74
5.4. Alcance y aplicación ..... 74
5.5. Responsabilidades ..... 75
5.6. Caracterización de la empresa ..... 76
5.6.1. Misión ..... 76
5.6.2. Visión ..... 76
5.6.3. Objetivos organizacionales ..... 76
5.6.4. Valores Corporativos ..... 77
5.7. Estructura Organizacional ..... 79
5.8. Política de la calidad ..... 81
5.8.1. Declaración de la Política de Calidad ..... 81
5.9. Objetivos de la calidad ..... 82
5.10. Gestión de la calidad ..... 83

5.11. Procedimientos e instructivos de trabajo del SGC ..... 84
5.12. Control de documentos ..... 84
5.12.1. Procedimiento de control de documentos ..... 85
5.12.2. Listado maestro de documentos ..... 86
5.13. Control de registros ..... 87
5.14. Procesos ..... 88
5.14.1. Proceso Servicio clientes en salón ..... 88
5.14.2. Proceso de Producción y cocina ..... 91
5.14.3. Proceso Punto frío (Bebidas) ..... 93
5.14.4. Proceso de Compras ..... 95
5.14.5. Proceso de Contabilidad ..... 97
5.14.6. Proceso de Selección Personal ..... 99
5.14.7. Proceso de Capacitación ..... 101
CAPÍTULO VI ..... 104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 104
6.1. Conclusiones ..... 104
6.2. Recomendaciones ..... 105
BIBLIOGRAFÍA ..... 107
ANEXOS ..... 110

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

## Tablas

Tabla 2.1. Operacionalización de la variable ..... 31
Tabla 4.2. Matriz FODA Marcelo's K-fetería ..... 45
Tabla 4.3. Servicio de Marcelo's K-fetería. Atención anfitriones ..... 47
Tabla 4.4. Servicio de Marcelo's K-fetería. Atención de meseros ..... 48
Tabla 4.5. Servicio de Marcelo's K-fetería. Atención de propietarios ..... 49
Tabla 4.6. Servicio de Marcelo's K-fetería. Atención en caja ..... 50
Tabla 4.7. Servicio de Marcelo's K-fetería. Rapidez en el servicio ..... 51
Tabla 4.8. Infraestructura de Marcelo's K-fetería. Aspecto exterior ..... 52
Tabla 4.9. Infraestructura de Marcelo's K-fetería. Mobiliario ..... 53
Tabla 4.10.Infraestructura de Marcelo's K-fetería. Vajilla y menaje ..... 54
Tabla 4.11. Infraestructura de Marcelo's K-fetería. Servicios higiénicos ..... 55
Tabla 4.12. Infraestructura de Marcelo's K-fetería. Facilidad de parqueo ..... 56
Tabla 4.13. Higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Pisos ..... 57
Tabla 4.14. Higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Mobiliario ..... 58
Tabla 4.15. Higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Vajilla y menaje ..... 60
Tabla 4.16. Higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Servicios higiénicos ..... 61
Tabla 4.17. Higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Personal ..... 62
Tabla 4.18. Comida de Marcelo's K-fetería. Presentación ..... 63
Tabla 4.19. Comida de Marcelo's K-fetería. Sabor ..... 64
Tabla 4.20. Comida de Marcelo's K-fetería. Precio ..... 65
Tabla 4.21. Con qué frecuencia visita Marcelo's K-fetería ..... 66
Tabla 4.22. Indique la principal razón por la que frecuenta Marcelo's K-fetería ..... 67
Tabla 4.23. Sistema de Calidad será útil para mejorar el servicio y los productos ..... 68
Tabla 4.24. ¿Recomendaría usted Marcelo's K-fetería a sus familiares y amigos? ..... 69
Tabla 5.25. Proceso de Servicio al cliente ..... 89
Tabla 5.26. Proceso de Producción y cocina ..... 91
Tabla 5.27. Proceso de Punto frío ..... 93
Tabla 5.28. Proceso de Compras ..... 95
Tabla 5.29. Proceso de Contabilidad ..... 97

Tabla 5.30. Proceso de Reclutamiento y selección ..... 99
Tabla 5.31. Proceso de Capacitación al personal ..... 101
Tabla 5.32. Plan de capacitación ..... 103

**Figura**

Figura 2.1. Principios básicos para la TQM ..... 22
Figura 4.2. Atención anfitriones ..... 47
Figura 4.3. Atención de meseros ..... 48
Figura 4.4. Atención de propietarios ..... 49
Figura 4.5. Atención en caja ..... 50
Figura 4.6. Rapidez en el servicio ..... 51
Figura 4.7. Infraestructura. Aspecto exterior ..... 52
Figura 4.8. Infraestructura. Mobiliario ..... 53
Figura 4.9. Infraestructura. Vajilla y menaje ..... 54
Figura 4.10. Infraestructura. Servicios higiénicos ..... 55
Figura 4.11. Infraestructura. Facilidad de parqueo ..... 56
Figura 4.12. Limpieza. Pisos ..... 58
Figura 4.13. Limpieza. Mobiliario ..... 59
Figura 4.14. Limpieza. Vajilla y menaje ..... 60
Figura 4.15. Limpieza. Servicios higiénicos ..... 61
Figura 4.16. Limpieza. Personal ..... 62
Figura 4.17. Comida. Presentación ..... 63
Figura 4.18. Comida. Sabor ..... 64
Figura 4.19. Comida. Precio ..... 65
Figura 4.20. Frecuencia de visita ..... 66
Figura 4.21. Motivos de visita ..... 67
Figura 4.22. Utilidad del sistema de calidad ..... 68
Figura 4.23. Recomendaría usted Marcelo’s ..... 69
Figura 5.24. Organigrama estructural Marcelo's K-fetería ..... 79
Figura 5.25. Flujograma de atención al cliente en el salón ..... 90
Figura 5.26. Flujograma de producción y cocina ..... 92
Figura 5.27. Flujograma de punto frío ..... 94

Figura 5.28. Flujograma de compras..... 96
Figura 5.29. Flujograma de proceso contable ..... 98
Figura 5.30. Flujograma de selección de personal ..... 100
Figura 5.31. Flujograma de capacitación ..... 102

# INTRODUCCIÓN

La calidad es más que una simple función en las empresas, es un modo de hacer las cosas con el fin de que los clientes alcancen la satisfacción total de sus necesidades, deseos y expectativas, por ello, en las organizaciones de todo el mundo, desde hace algunas décadas, se busca implementarla como parte de las actividades cotidianas. El organismo encargado de establecer las pautas sobre la calidad es la Intenational Standard Organization (ISO), el cual mediante la norma ISO9000-2015 plantea la forma en que las empresas deberían ejecutar sus operaciones para alcanzar la calidad total.

En el presente trabajo se plantea un modelo de calidad para el servicio de la empresa Marcelo´s K-fetería de la ciudad de Ambato. La investigación está dividida en seis capítulos, que describen de una manera sistemática los pasos que llevan a la propuesta del Manual de Calidad de la empresa.

En el Capítulo I, se exponen todos los antecedentes del tema, el problema, la contextualización la justificación y los objetivos de la investigación, con el fin de establecer el escenario sobre el cual se realizó el trabajo.

El Capítulo II consiste en el Marco Teórico, en el cual se detallan los antecedentes de la investigación y se repasan las principales definiciones relacionadas con la Gestión de Calidad, aquí se exponen los principales aportes históricos sobre el desarrollo de

este tema, y sus principales exponentes, finalmente se muestra la operacionalización de la variable.

El Capítulo III es la Metodología de la Investigación, en el cual se definen tanto el enfoque como la modalidad de investigación que se utilizaron durante el desarrollo del trabajo, además se establecen las fuentes de información que se utilizaron. Para concluir el capítulo, se realizó el cálculo de la muestra y se definieron los instrumentos a utilizar en la recolección de datos.

El Capítulo IV se trata del Análisis e Interpretación de la Información, para tal efecto, la información obtenida en el campo se resumió en tablas y gráficos estadísticos, los cuales fueron interpretados y evaluados con el fin de ser utilizados en la formulación de la propuesta.

El Capítulo V es la Propuesta, en él se diseñó el Manual de Calidad de la empresa Marcelo’s K-feterία, el cual incluyó la cultura y la estructura organizacional, las políticas y objetivos de calidad, los documentos habilitantes y los procesos de servicio al cliente, que fueron descritos mediante el uso de Diagramas de Flujo.

En el Capítulo VI se plantearon las Conclusiones del trabajo y las Recomendaciones para la empresa, con lo cual se espera que esta logre la excelencia en el servicio al cliente y que esto le permita crecer y mejorar su posicionamiento y su cuota de mercado.

# CAPÍTULO I

# EL PROBLEMA

## 1.1. Tema

“Modelo de gestión de calidad en el servicio de Marcelo’s K-fetería.”.

## 1.2. Planteamiento del problema

### 1.2.1. Contextualización del Estudio

**Macro**

Debido al constante cambio político, económico y social que afecta el medio empresarial, tanto en lo externo como en lo interno, las organizaciones deben buscar alternativas para adaptarse, que les permitan mantenerse y crecer dentro del mercado en que realizan sus operaciones.

Para lograr adaptarse al constante cambio, existen muchas herramientas administrativas y comerciales; una de ellas es el sistema de calidad, que básicamente consiste en alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, aprovechando al máximo los recursos disponibles con cero errores, cero defectos y cero desperdicios.

La International Standard Organization (ISO) es el ente encargado de establecer la base para un sistema de gestión de la calidad, la ISO 9000 es la norma internacional aceptada para tal fin, y consiste en todos los elementos con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos. Existen 20 elementos de la norma ISO 9000, y cada uno es importante para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad, pero existen cinco grupos definidos como elementos claves para la implementación del sistema de gestión:

a. Requisitos generales.- Este elemento está asociado con los documentos que respaldan las operaciones de la organización, para identificar los procesos, sus relaciones, su control y su verificación. Este elemento incluye el manual de la calidad.

b. Responsabilidad de la dirección.- El involucrar a los altos directivos en una política de calidad es importante para que ésta se implemente y mantenga a lo largo del tiempo. Las actividades de la dirección se relacionan con el desarrollo de las políticas y los objetivos, la planeación del sistema y el proporcionar los recursos necesarios.

c. Gestión de los recursos.- Incluye lo relacionado a los recursos humanos y materiales. Se debe contar con los recursos económicos suficientes para implementar el sistema de gestión de la calidad para poder cumplir con las exigencias del cliente.

d. Realización del producto.- Diseñar los mecanismos que permitan la elaboración del producto. Planificar los procesos para definir la manera más adecuada que cumpla con los requerimientos del cliente sobre el producto con el propósito de obtener su total satisfacción.

e. Medición, análisis y mejora.- Este elemento permite establecer los mecanismos necesarios para obtener información sobre la satisfacción del cliente, realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de las disposiciones relativas a la calidad, darle seguimiento a los procesos y al producto en cada una de sus etapas; y establecer las medidas necesarias para controlar los productos terminados.

En el Ecuador aún existen pocas empresas que han obtenido la certificación ISO de calidad, para estas empresas, haber obtenido el sello de calidad es una carta de presentación para la competencia, que le permite garantizar a sus clientes que pueden cumplir sus compromisos y lograr sus metas. A pesar de ello se considera que no todas las empresas deben tratar de obtener la certificación ISO 9000, debido a que esto representa un gran costo en tiempo y en dinero, que generalmente no suele tener un retorno esperado; lo que sí se recomienda es que las empresas traten de emular las buenas prácticas en procesos, administración de recursos y manejo del personal, con el fin de que ofrezcan productos de calidad, es decir que alcancen la satisfacción total de sus clientes.

**Meso**

La provincia de Tungurahua y su capital, Ambato, cuenta con un gran número de empresas que se dedican al servicio de restaurante y alimentación, con una variedad que incluye negocios bastante precarios e informales hasta restaurantes gourmet y de especialidades de gran categoría. En general, la provincia se ha caracterizado por su gran dinamismo económico; según el censo de 2010, en Tungurahua existen registradas 23.869 entidades que realizan actividades económicas. Este dinamismo

ha llevado a que Tungurahua represente el 3% del PIB nacional, genere más de 620.000 empleos adecuados y una importante proporción de sus productos se destinen a la exportación.

Aunque la importancia económica de Tungurahua es grande, se pueden citar algunos problemas, como los niveles de desempleo y subempleo, que según el INEC, para 2016 llegaron al 7% y al 16,7% respectivamente.

Otros datos del INEC indican que Tungurahua registra para 2010 una cantidad de 504.583 habitantes, con un crecimiento del 1,7% anual, por lo cual se espera que la demanda de alimentos crezca conforme crece la población, y que, en consecuencia, las empresas de servicios de alimentación aumenten su competitividad; ante tal situación, las organizaciones que pretendan permanecer y crecer deben establecer sistemas adecuados de calidad en sus productos y servicios.

Según Mera (2011), en la provincia de Tungurahua, existen pocos restaurantes y cafeterías que poseen procesos de producción adecuados, basados en sistemas de gestión de calidad, la mayoría de sitios de expendio de alimentos preparados no tiene un sistema explícito de calidad y más bien se sustentan en el buen criterio y experiencia de los propietarios y de los empleados encargados de las diferentes funciones, de esta manera el riesgo para los inversionistas es alto puesto que si no se estandariza la producción y eleva la calidad, los resultados no son los esperados y el retorno de la inversión se vuelve nulo.

**Micro**

Marcelo’s K-fetería se estableció en la ciudad de Ambato hace 20 años, sus instalaciones siempre estuvieron en la actual dirección, pero con el paso del tiempo, los propietarios han realizado renovaciones y ampliaciones, dando al lugar un ambiente de primera clase con todas las comodidades y equipamiento que un negocio de este tipo requiere. El segmento de mercado al que está orientada es el de nivel económico medio a alto. Como consecuencia de los años que lleva en el mercado y de la preferencia que los consumidores tienen por sus productos, la capacidad de atención ha empezado a ser insuficiente, por lo que sus propietarios se encuentran en la búsqueda de implementar varias herramientas que permitan optimizar sus instalaciones, mejorar sus procesos e incrementar el flujo de personas satisfechas que consumen sus platos.

La primera alternativa que han decidido llevar a cabo es la de establecer un sistema de calidad apegado a las prácticas recomendadas por la ISO, de tal manera que sea el punto de inicio de una nueva era para la empresa, que le permita enfrentar de la mejor manera los desafíos que el futuro les plantee.

### 1.2.2. Análisis Crítico

El posicionamiento alcanzado por Marcelo’s K-fetería se debe a la variedad de productos que ofrece a sus consumidores, los cuales son elaborados con materiales frescos y de calidad, al servicio que prestan sus trabajadores y al control sobre las operaciones que sus propietarios realizan; estos hechos son responsables de la aceptación alcanzada por la empresa en la ciudad de Ambato; pero a pesar de ello, se han detectado algunas falencias, principalmente en cuanto al control de los costos de

producción, la disponibilidad de trabajadores y los tiempos de servicio a los clientes, por lo que es importante que la empresa cuente con un sistema de calidad formal y explícito, que sea una herramienta que permita un mayor crecimiento y mejores resultados, además que coadyuve a diversificar la oferta de servicios y evite desperdiciar recursos.

Actualmente, en Marcelo's, las operaciones se realizan de una manera empírica, por lo que en algunas ocasiones se presentan dificultades o contratiempos, que podrían convertirse en problemas mayores, si no se definen claramente los lineamientos, procedimientos, políticas y controles que un negocio en expansión requiere para su funcionamiento adecuado. Además, conforme pasa el tiempo, la gestión de los propietarios se vuelve más complicada y sus actividades se alejan de aquellas propias del negocio. Estas circunstancias obligan a diseñar un sistema de calidad que sea una herramienta que facilite la ejecución de los procesos y ayude a evitar problemas en el corto y mediano plazo.

### 1.2.3. Prognosis

La implementación de un sistema de calidad trae consigo una serie de beneficios para las empresas, como mejorar la organización, el control, aumentar la productividad, optimizar la gestión de costos u obtener mejores resultados.

Adicionalmente, la implementación de un sistema de calidad permite que la empresa logre mejorar algunas actividades como:

- Estandarizar las actividades del personal.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.

- Incrementar la eficacia y eficiencia de la organización.
- Mejorar continuamente los procesos y productos.
- Identificar oportunidades de mejoramiento.
- Mayor motivación y trabajo en equipo.

Por el contrario, si no se aplica un sistema de calidad, la empresa Marcelo's K-fetería corre el riesgo de que sus competidores obtengan parte de su segmento de mercado, que sus recursos se desperdicien, que sus resultados disminuyan y que su crecimiento se estanque; todos estos factores afectarían a todos quienes forman parte de la empresa.

### 1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera influye la inexistencia de un modelo de gestión de calidad en los resultados y operaciones de la empresa Marcelo's K-fetería?

### 1.2.5. Interrogantes

- ✓ ¿Cuáles son las causas y los efectos que producen la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad en Marcelo's K-fetería?
- ✓ ¿Qué información y recursos se requieren para implementar un modelo de gestión de calidad en Marcelo's K-fetería?
- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de control de calidad que necesita una empresa de servicios de alimentación como Marcelo's K-fetería?

### 1.2.6. Delimitación

**Delimitación del contenido:**

- ✓ **Campo:** Administrativo-operacional
- ✓ **Área:** Gestión empresarial
- ✓ **Aspecto**: Administración de operaciones

**Delimitación Espacial:**

La investigación correspondiente al presente proyecto será ejecutada en las instalaciones de Marcelo's K-fetería, ubicada en la provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato, en las calles Castillo y Rocafuerte.

**Delimitación temporal:**

Para realizar el trabajo se requieren los datos financieros y operativos de la empresa de los últimos tres años 2014, 2015 y 2016.

## 1.3. Justificación

Entre las empresas de servicios de alimentación ubicadas en la ciudad de Ambato, Marcelo's K-fetería es una de las de mayor tradición, desde sus inicios ha experimentado un gran crecimiento. Esta situación conlleva varias dificultades en cuanto al manejo operacional de la empresa; por lo que es necesario definir opciones que garanticen su desarrollo y aseguren su posicionamiento en el futuro; entre lo que se requiere para tal fin, una de las acciones más importantes es mantener la calidad de los productos y del servicio que por años ha caracterizado a Marcelo's; sus propietarios, conscientes de ello han identificado la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad, el cual debe estar fundamentado en herramientas, estrategias e indicadores de control apropiados, que hagan posible mantener e incrementar el número de clientes satisfechos, a la vez que se optimice la utilización de recursos, se reduzcan los costos y se mejore el tiempo de servicio a los consumidores; ubicando a la empresa a la vanguardia entre sus competidores directos e indirectos.

Los negocios de servicios de alimentación se encuentran entre los de mayor margen bruto, pero también entre los de mayor competitividad en el Ecuador, por lo que si una empresa de este sector alcanza una posición ventajosa, se ve obligada a implementar un mejoramiento continuo para mantenerse en lo alto de la industria. Un sistema de calidad permitirá obtener ventajas competitivas y comparativas, además de reducir al mínimo los errores, los defectos y los desperdicios. La calidad implica la satisfacción plena de las necesidades de los clientes, tanto externos, sean consumidores o proveedores; como internos, sean propietarios o trabajadores; el

diseño de un sistema, hará posible alcanzar el nivel de satisfacción esperado por quienes conforman Marcelo’s.

La calidad es un concepto empresarial amplio e integral que no puede ser aplicado de manera parcial, pues si algún eslabón de la cadena de valor falla, se produce una pérdida de calidad, con lo cual se corre el riesgo de que alguno o varios clientes no se sientan satisfechos, por lo que el sistema que se proponga debe ser integral, tanto en el área administrativa-financiera, como en las áreas de producción, comercial y de atención al cliente. Además se debe procurar alcanzar calidad en todas las actividades que realizan las diferentes unidades funcionales, y se debe lograr el compromiso de todos los miembros de la empresa; poniendo en práctica herramientas de calidad total, conocidas y aceptadas mundialmente como 6 Sigma, mejoramiento continuo u optimización; y, procurando apegarse a los estándares definidos por la *International Standard Organization* (ISO).

Diseñar e implementar un sistema de calidad en Marcelo’s K-fetería, permitirá mejorar los resultados financieros de la empresa; y, al autor del presente trabajo, aplicar e incrementar los conocimientos adquiridos durante su etapa de formación universitaria.

## 1.4. Objetivos de la investigación

### a) Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de calidad en el servicio de la empresa Marcelo’s K-fetería.

**b) Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en el modelo de calidad.
- Diagnosticar la situación actual del servicio y atención que brinda la empresa, utilizando la matriz FODA.
- Establecer la cultura y la estructura organizacional.
- Elaborar un Manual de Calidad, en el que se describan los procedimientos.
- Diseñar los procesos mediante la descripción escrita y el uso de flujogramas.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

El marco teórico ayuda a ubicar el problema en un contexto social, sus relaciones con otros problemas y las definiciones que se utilizarán en la investigación. Para su elaboración se requiere indagar sobre la información disponible en cuanto a teorías, investigaciones previas y problemas similares, con el fin de fundamentar el estudio y discutir sus resultados.

## 2.1. Estado del arte

Existen muchos datos e información relacionada con la aplicación de sistemas de calidad aplicados a empresas de servicios de alimentación, de los cuales se han seleccionado aquellos aplicados a organizaciones similares a Marcelo's K-fetería, además se necesita conocer las teorías y conocimientos sobre los que se fundamenta la gestión de calidad.

### 2.1.1. Definición de calidad

Existen muchas definiciones de calidad, pero todas contienen elementos comunes que se orientan hacia la satisfacción, el mejoramiento y la reducción, a continuación se exponen varias definiciones citadas por las autoras Riera &Naranjo, (2013) en su

tesis de Maestría Propuesta de un modelo de un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 en el Hotel HM Internacional:

- Para Deming, "la calidad debe tener como objetivo las necesidades del usuario, presentes y futuras".
- Para Juran, representa la "adecuación a la finalidad o al uso"
- Para Crosby, es la "conformidad con las exigencias".
- Feigenbaum dice "lo total de las características de un producto o servicio referentes a marketing, ingeniería, manufactura y mantenimiento, por las cuales el producto o servicio, cuando en uso, atenderá las expectativas del cliente".
- Ishikawa define calidad como "diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil al mejor precio posible y que siempre satisfaga las necesidades del cliente".

Por otra parte, Cuatrecasas (2010) afirma que el concepto de calidad ha evolucionado en cuatro etapas:

- Inspección, que consiste en la verificación de todos los productos fabricados, antes de ser distribuidos, las unidades que no cumplen las especificaciones se rechazan, su desventaja es que tiene un costo elevado. Era el único recurso de calidad utilizado hasta el siglo XIX.
- Control del producto, consiste en la aplicación de herramientas estadísticas para el control de los productos fabricados. Esto permitió bajar el costo de la inspección, pero sigue siendo un simple control y no supone un gran avance en la gestión de la calidad.
- Control del proceso, el cambio del control del producto al control del proceso es un salto inmenso en la evolución del control de calidad y además el costo es aceptable. Consiste en verificar la calidad de la producción a lo largo de toda la

cadena para evitar los defectos antes de su aparición. En esta etapa deben participar tanto los trabajadores de la empresa como los proveedores. Implica planificar la calidad desde el diseño del producto con el fin de disminuir las fallas y los defectos al mínimo.

- Gestión de la Calidad Total (GCT) o *Total Quality Management* (TQM), esta etapa implica que la calidad se extiende a toda la empresa, es decir, que no es una característica exclusiva de los productos o servicios, por lo que la calidad se vuelve total. Incluye a los productos, al talento humano, a los procesos, a los medios de producción y a todas las áreas de la empresa.

La Gestión de la Calidad Total busca que las empresas alcancen ventajas competitivas; y, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Incluye aspectos como la mejora continua, los círculos de calidad, el trabajo en equipo, la flexibilidad de procesos y productos o el auto mantenimiento.

### 2.1.2. Orígenes de la calidad

El concepto de calidad total tiene sus orígenes en la teoría clásica de la administración, cuyos principales exponentes son, entre otros, Frederick Taylor, Henri Fayol, Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby. A pesar de que la búsqueda de la calidad en la producción ha estado presente desde los albores de la humanidad, se puede decir que la preocupación formal por alcanzarla inicia a inicios del siglo XX, con el establecimiento de los principios de administración científica por parte de Taylor, quien centraba su visión en incrementar la productividad de la empresa mediante el incremento de la eficiencia de los obreros, enfatizando en el análisis y en la división del trabajo, con un enfoque

de abajo hacia arriba, estandarizando los procesos y los tiempos de ejecución de las tareas; y, buscando la especialización del trabajo; este conjunto de directrices fue llamada Organización Racional del Trabajo (ORT) (Chiavenato I. , 2007).

En el lado opuesto de Taylor, se encontraba Henry Fayol, quien pensaba que la eficiencia de la empresa se debía alcanzar a través de las relaciones entre los departamentos, enfatizando la estructura y el funcionamiento de la organización con una corriente que vaya de arriba hacia abajo. Ambas corrientes se originaron debido a que el crecimiento de las empresas era acelerado y desorganizado; y, la necesidad de incrementar los rendimientos y la eficiencia (Chiavenato I. , 2007).

En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, el concepto de calidad total tomó una mayor importancia, especialmente en Japón, pues esta nación quedó devastada luego de los ataques nucleares a Hiroshima y Nagasaki; y, su reactivación económica se basó en la aplicación de los principios de mejora continua planteados por Deming, Juran e Ishikawa, a través de modelos matemáticos y estadísticos; aplicados de abajo hacia arriba, dividiendo a los miembros de la organización en grupos pequeños, con planes a largo plazo mediante mejoras graduales orientadas a obtener calidad en los productos y servicios.

La mejora continua se traduce del japonés *kaizen* (*kai*, que significa cambio y *zen*, que significa bueno), y se trata de que los miembros de la organización realice sus tareas un poco mejor cada día, esto implica lograr mejores resultados eliminando desperdicios, incrementando la satisfacción del cliente y reduciendo costos. La filosofía de mejora continua dice que nada es estático y todo debe ser revisado

constantemente, además se basa en la participación de todos los empleados y en el trabajo en equipo, por lo que para aplicarlo en una organización se necesita de personas motivadas y capacitadas que piensen de manera crítica y constructiva. El *kaizen* se basa en los siguientes principios (Chiavenato I. , 2007):

1. Promover perfeccionamientos continuos.
2. Enfatizar a los clientes.
3. Reconocer los problemas abiertamente.
4. Promover la discusión abierta y franca.
5. Crear e incentivar equipos de trabajo.
6. Gestionar proyectos por intermedio de equipos multifuncionales.
7. Incentivar la relación entre las personas.
8. Desarrollar la autodisciplina.
9. Comunicar e informar a todas las personas.
10. Capacitar a todas las personas.

Para aplicar mejora continua se utilizan círculos de calidad, que consisten en grupos de 6 a 12 empleados que se reúnen periódicamente para buscar soluciones a problemas inherentes a su trabajo, pues se supone que quienes realizan una actividad son los más adecuados para identificar los problemas y proponer las soluciones que dicha actividad requiere (Chiavenato I. , 2007).

Uno de los más importantes contribuyentes a la mejora continua fue Edwards Deming, quien planteó 14 principios en los cuales se indica la forma en la que se

debe administrar una organización para asegurar su éxito por medio de la calidad. Estos principios son:

1. Crear constancia en la mejora de productos y servicios.
2. Adoptar una filosofía de cooperación en la cual todos se beneficien.
3. Eliminar la inspección, mejorar el proceso e incluir la calidad desde el comienzo.
4. Evitar compras a los más bajos precios, minimizar el costo total en el largo plazo.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción.
6. Capacitar a los trabajadores.
7. Identificar, formar y establecer líderes.
8. Eliminar el miedo y construir confianza.
9. Borrar las barreras y la competencia entre los departamentos.
10. Eliminar metas poco realistas, pues estas solo crean rivalidades y envidias.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
12. Apreciar la mano de obra y eliminar evaluaciones anuales o sistemas de méritos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación (Cuatrecasas, 2010).

Otro personaje destacado en la aplicación de la calidad en las organizaciones fue Joseph Juran; quien introdujo las herramientas estadísticas de Pareto en las empresas, a él se le debe la aplicación del principio 80-20, que consiste en que el 80% de los problemas son producidos por el 20% de las causas, ante ello planteó una trilogía de procesos de gestión: la planificación, el control y la mejora de la calidad, los cuales se fundamentan en 10 medidas: crear conciencia de la necesidad de mejora, establecer metas, crear planes, capacitar al personal, ejecutar proyectos, informar

sobre el progreso, recompensar los éxitos, comunicar los resultados, llevar cuentas y mejora continua (Chiavenato I. , 2007). Además, Juran buscó vincular las prácticas orientales con las occidentales en los aspectos de calidad.

En Japón destacó Kaoru Ishikawa, quien dio a conocer al mundo el estilo japonés de control de calidad, el cual consiste en la participación de todos los trabajadores de la empresa, desde el más alto directivo hasta el de menor jerarquía. También desarrolló un sistema de control estadístico de calidad, conformado por 7 herramientas básicas (Camisón, Cruz, & T., 2006):

- Hojas de control, que incluye la frecuencia de control en el proceso, las variables y defectos.
- Histogramas, que proporcionan una visión gráfica de las variables.
- Análisis Pareto, en el cual se identifican, clasifican y resuelven los problemas.
- Análisis de causa y efecto, también conocido como Diagrama de Ishikawa o espina de pescado, en el cual se buscan las causas y los efectos de los problemas identificados.
- Diagramas de dispersión, que buscan hallar la correlación entre las variables.
- Gráficas de control, en el cual se establecen estándares de control de las variables.
- Análisis de estratificación, que trata de dividir a los problemas en subconjuntos homogéneos que faciliten su análisis.

La filosofía de calidad de Ishikawa incluye algunos postulados como: la calidad empieza y termina con la educación, hay que conocer lo que el cliente quiere, el control óptimo se da cuando no hace falta control, hay que eliminar las causas de los

problemas y no los efectos, la calidad es responsabilidad de todos, no se debe confundir los objetivos con los medios, la calidad es primero y los resultados después, la mayoría de problemas se resuelven con herramientas de solución simples, entre otros (Acle, 1989).

### 2.1.3. Gestión de Calidad Total

La Gestión de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) tiene muchas definiciones, de las cuales, una de las más aceptadas es la que plantea el *Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils,* citada por (Camisón, Cruz, & T., 2006), que dice:

> Calidad total es un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizativo.

La TQM recoge los aportes de los personajes mencionados, e implica la adopción de diversos cambios en el interior de las organizaciones, en lo cultural, en los procesos y en los indicadores. Se basa en un sistema de principios que se muestran en la Figura 1. Y tiene como finalidad la satisfacción del cliente como medida del valor empresarial.

**Figura 2.1.** Principios básicos para la TQM




Fuente: (Camisón, Cruz, & T., 2006)

La implementación de los principios de TQM implica la aplicación del llamado Círculo de Deming; también conocido como PDCA que son las siglas en inglés de *Plan, Do, Check, Act*, (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), es decir, la TQM necesariamente debe ir de la mano de una correcta aplicación del proceso administrativo (Chiavenato I. , 2007).

### 2.1.4. Servicios de alimentación

La alimentación es una necesidad permanente de las personas, por lo que la industria de comidas es una de las más dinámicas y de mayor crecimiento. Además las compañías que se dedican a esta actividad, generalmente manejan un alto margen bruto sobre sus costos de producción, por lo que sus operaciones giran alrededor de una estrategia de costos. Enríquez, (2011), realiza un esbozo sobre la historia de los restaurantes y afirma que estos se originaron a mediados del Siglo XVIII en Francia, de hecho el término tiene su etimología en el idioma galo, y su significado se relaciona con restaurar las energías de los consumidores. A raíz de la Revolución Francesa, muchos de los antiguos sirvientes de la aristocracia establecieron negocios de comida a los cuales llamaron *restaurants*, pronto, este tipo de servicios se masificaron a lo largo de toda Europa y en América. Actualmente, se entiende como restaurante a cualquier negocio en el cual se proporcione al cliente alimentos y bebidas de su preferencia, ya sea en el mismo sitio o para llevar, a cambio de un valor monetario.

Los restaurantes pueden ser de varios tipos, Jurado, (2014) describe en su tesis "Calidad de la gestión en el servicio y atención al cliente para el mejoramiento de las operaciones internas en restaurantes de lujo en el Centro Histórico de la ciudad de Quito" algunas clases de restaurantes: *Fast Food*, el donde los platos se preparan y se sirven para consumir de forma rápida; *Bistró*, es un lugar elegante con comida sana y de buen aspecto; *Buffet*, donde la comida está a disposición de los clientes para que ellos escojan libremente la cantidad y tipo de alimento; *Brasserie*, es más una cafetería – restaurante, con ambiente tranquilo, que sirve platos a la carta; *Trattoria*, en donde la comida se sirve bajo el pedido del cliente, no se sujeta a un menú preestablecido; *Gourmet*, cuyo principal atractivo es que la materia prima es de gran calidad y alto costo; *Grill*, restaurante tipo americano donde se sirve carnes, pescados

y mariscos a la plancha y a la parrilla. Marcelo’s K-fetería se puede catalogar como un restaurante tipo *brasserie*.

## 2.2. Terminología a utilizar en la investigación

Las siguientes definiciones son aceptadas por la ISO y están ligadas a la gestión de la calidad, de acuerdo con las normas ISO 9001:2015, cabe recalcar que deben ser comprendidas por todos los miembros de la organización que busca poner en práctica un Sistema de Gestión de la Calidad (Nueva ISO 9001, 2104).

- **Acción correctiva:** Es una acción que se toma para eliminar las causas de una situación no deseada y tiene como finalidad evitar que vuelva a ocurrir.

- **Acción preventiva:** Es aquella que se toma para eliminar las causas de un problema potencial o de otra situación que puede resultar no deseada.

- **Alta dirección:** Son las personas del más alto nivel funcional de una organización. Está conformado por los gerentes, el consejo directivo, los socios o cualquier alto ejecutivo.

- **Ambiente de trabajo:** Son las condiciones en las que se desarrollan las tareas de la organización, incluye todos los factores que afectan al producto que ofrece la empresa.

- **Análisis:** Es un examen de los hechos y/o de los datos, que debe ser completo, sin importar el nivel de importancia de los mismos. El análisis debe ser completo y tiene que incluir la comprensión total de las relaciones entre los hechos y los datos, ya que éstos por si solos no proporcionan los elementos necesarios para ser analizados a profundidad.

- **Anomalía:** Es una desviación entre lo que sucede y lo que se espera. Pueden ser errores, inconformidades o defectos.

- **Auditoría:** Es un proceso sistemático independiente y documentado para buscar y evaluar evidencias que revelen errores u omisiones en los procedimientos realizados dentro de la organización, con el objetivo de medir el grado en que se cumplen adecuadamente los procesos de la organización; es un tipo de examen que pretende determinar si las acciones implementadas para alcanzar la calidad se ajustan a lo planificado.

- **Certificación:** actividad mediante la cual un organismo reconocido, independiente de las partes interesadas, proporciona una garantía escrita de que un producto, un proceso o un servicio es conforme a las exigencias especificadas.

- **Cliente:** Es la razón de ser de la empresa, quien consume el producto o servicio. Puede ser una persona u otra organización, además puede ser interno o externo, es decir, incluye a consumidores, usuarios finales, trabajadores y proveedores.

- **Conclusiones de la auditoría:** Son el resultado que se obtiene luego de analizar las evidencias, los objetivos de la auditoría y los hallazgos de auditoría.

- **Conformidad:** Consiste en la satisfacción en el cumplimiento de un requisito reglamentario, profesional, operativo o comercial.

- **Control:** Es la evaluación de los procesos utilizando observaciones o exámenes, sujetos a estándares e indicadores de gestión.

- **Corrección:** Es una acción que busca eliminar una inconformidad. Generalmente consiste en un reproceso o una reclasificación.

- **Desecho:** Producto que refleja alguna inconformidad y que debe ser sometido a alguna acción como reciclaje, destrucción o interrupción, con el fin de que modificar el resultado no deseado.

- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos que se utilizaron.

- **Efectividad:** Relación entre el resultado obtenido y el objetivo planteado.

- **Evidencia objetiva:** Son pruebas y hechos que demuestran la existencia y la veracidad de cualquier situación, son sujetas de mediciones por medio de exámenes u observaciones.

- **Excepción:** Autorización de uso de algún activo o bien final que no cumpla con los requisitos establecidos.

- **Gerente:** Es el representante de la empresa, quien ejerce autoridad, toma decisiones, asume responsabilidades y actúa a nombre de la organización.

- **Gestión:** Conjunto de actividades sistemáticas para dirigir y controlar una empresa.

- **Gestión de la calidad:** Actividades coordinadas que buscan dirigir y controlar una empresa para satisfacer sus propias necesidades y las del cliente.

- **Infraestructura:** Incluye la planta, las instalaciones y cualquier facilidad que permita y facilite el funcionamiento normal de una organización.

- **Manual de calidad:** Es un documento en el cual se definen las políticas, los objetivos, las estrategias y el sistema de calidad de la empresa.

- **Niveles organizacionales:** Son las diferentes escalas operativas y directivas de la empresa, generalmente se distinguen tres niveles jerárquicos: el nivel institucional, el nivel intermedio y el nivel técnico. El nivel institucional es el más elevado, compuesto por los directores, accionistas y altos ejecutivos, quienes son los responsables de los asuntos estratégicos de la empresa. En el nivel intermedio se obtienen recursos necesarios para la operación de la empresa y

comercializar los productos, está formado por los gerentes de media línea. El nivel operacional se ocupa la ejecución de las tareas cotidianas.

- **Objetivo de calidad:** Es el resultado que la empresa desea obtener en lo que se refiere a calidad, tiene que ser cuantificable y realizable.

- **Organismo:** Es el término genérico que se utiliza en la norma ISO 9001 para referirse a compañía, corporación, firma, empresa, institución, asociación o fundación

- **Plan de calidad:** Es un documento en el que se describe la forma de aplicar el sistema de calidad. Consiste en las expectativas que tiene el cliente sobre un producto.

- **Planificación de la calidad:** Es la parte de TQM en la que se definen los objetivos de calidad y los medios para alcanzarlos.

- **Política de calidad:** Directrices que se plantea la organización para alcanzar la calidad.

- **Procedimiento:** Documento en el que se explica la manera de realizar las actividades operativas de la empresa.

- **Proceso:** Es un conjunto de actividades y operaciones relacionadas que funcionan sistemáticamente, es decir, transforman insumos de entrada en elementos de salida utilizando los recursos disponibles.

- **Producto:** Es el resultado de un proceso, según la norma ISO 9001:2015, pueden ser bienes físicos o servicios.

- **Proveedor:** Es un ente o una persona que proporciona un recurso, puede ser un productor o un distribuidor, y también puede ser interno o externo.

- **Reclasificación:** Consiste en proporcionar conformidad a un producto de acuerdo con los requisitos establecidos en el proceso.

- **Registro:** Es un documento en el cual se avalan los resultados obtenidos o se proporciona evidencias de las actividades ejecutadas.

- **Reparación:** Es la acción que se aplica a un producto inconforme, para convertirlo en aceptable.

- **Reproceso:** Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

- **Revisión:** Actividad que certifica la eficacia de lo ejecutado, la norma ISO 9001:2008 dice que es ejecutada por la dirección e incluye el diseño y desarrollo

de productos y servicios; además se ejecuta sobre los resultados de las acciones preventivas y correctivas.

- **Satisfacción del cliente:** Es la percepción que tiene el cliente sobre el beneficio que obtiene al consumir un producto.

- **Sistema de Gestión de Calidad (SGC):** Es un conjunto de normas aplicadas en la organización, que buscan la satisfacción de sus clientes. Según la ISO, consiste en las actividades que se ejecutan para dirigir y controlar la calidad.

## 2.3. Operacionalización

**Tabla 2.1**. Operacionalización de la variable

| Conceptualización | Categoría | Indicadores | Ítem | Técnica o Instrumento |
|---|---|---|---|---|
| **Gestión de Calidad.-** Estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales, incluye la satisfacción del cliente y se aplica al producto y la organización. | Planificación | Orientación | ¿El servicio de Marcelo's K-fetería es satisfactorio? | Encuesta |
| | | Calidad del proceso | ¿Cómo califica los productos que consume en Marcelo's K-fetería? | |
| | Implementación | Responsabilidad de la calidad | ¿El personal de atención al cliente le brinda un servicio eficiente? | |
| | | Toma de decisiones | ¿Considera que el menú cumple con sus expectativas? | |
| | | Logística | ¿Siempre le proporcionan los productos que solicita? | |
| | Control | Control preventivo | ¿Considera que la presentación del producto es adecuada? | |
| | | Organización del trabajo | ¿Cree usted que los procedimientos de la empresa están bien organizados? | |

# CAPÍTULO III

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Es un conjunto de procedimientos y técnicas que se aplicarán para poner en marcha una investigación, es decir, la forma en la que el investigador recolecta y analiza los datos obtenidos, de manera ordenada y sistemática, con el fin de dar validez a los resultados que se obtengan durante el proceso de estudio.

## 3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se basa en un enfoque cuantitativo, que según Hernández & Sampieri, (2014) consiste en un conjunto de procesos secuencial y probatorio, que debe sujetarse a un sistema cuyas etapas deben ser ejecutadas en orden, metódicamente y sin prescindir de ninguna; se inicia con una idea a la cual se deben plantear objetivos y preguntas, posteriormente se establecen hipótesis y variables basadas en tales preguntas, para luego medirlas y validarlas mediante métodos estadísticos, con el fin de establecer conclusiones respecto a las hipótesis planteadas.

Bajo este enfoque, la investigación se inició detallando la situación actual de Marcelo’s K-feterία, a partir de lo cual se establecieron los objetivos de la investigación y se plantearon las interrogantes del problema, posteriormente se definirán las hipótesis, que serán medidas mediante diversas técnicas e instrumentos,

cuyos resultados serán tabulados para realizar las pruebas estadísticas pertinentes que validen los datos obtenidos, como las tablas y gráficas o los contrastes de hipótesis.

## 3.2. Modalidad y tipo de investigación

Para la ejecución del presente trabajo, se utilizará una modalidad de investigación aplicada, ya que esta se trata de solucionar problemas y encontrar mecanismos que permitan lograr un objetivo concreto, en este caso, se busca implementar un modelo de gestión de calidad que pueda ser de utilidad para mejorar las operaciones y los resultados de Marcelo's K-fetería. Esta modalidad de investigación, es específica y delimitada, esto significa que se enfoca en un problema concreto, en este caso, la gestión de calidad de la cafetería. Los tipos de investigación a ser utilizados son:

### 3.2.1. Investigación descriptiva

El propósito de este tipo de investigación es detallar un fenómeno de la manera más completa posible, Sabino (2002) "la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas". Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables sin que sea necesario establecer las causas o los efectos de este. En la investigación descriptiva, solamente se miden las características y los procesos que componen los fenómenos, sin valorarlos; no se requiere averiguar el por qué ocurren las cosas, sino solo conocerlos.

Además, según Hernández Sampieri (2014), la investigación descriptiva permite "conocer situaciones, costumbres y actitudes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables". Para el caso del presente estudio, se busca diagnosticar la situación actual, lo cual servirá como base para establecer el modelo de gestión de calidad, con el fin de lograr la calidad esperada en Marcelo's K-fetería.

### 3.2.2. Investigación cuasi experimental

En este tipo de investigación se pretende manipular una o varias variables concretas, pero implica que no se tenga control total sobre todas las variables, como por ejemplo los aspectos vinculados al tipo de muestra que se presenta al experimento. Para Marcelo's, la variable cuyo control no es total es la demanda, pues esta tiene un comportamiento volátil y resulta complicado pronosticarla, por lo tanto el experimento debe enfocarse en las otras variables, como la satisfacción del cliente y los procesos de producción.

### 3.2.3. Investigación de campo

Con respecto a este tipo de investigación, Hernández Sampieri, (2014) expresa: "la técnica de investigación de campo utiliza sus propios procedimientos e instrumentos para la recolección de datos, junto a los mecanismos específicos de control y validez de la información". Los experimentos de campo son efectuados en una situación real, por este motivo, al investigador le corresponde manipular una o más variables

independientes en condiciones controladas, de acuerdo con la situación. La investigación de campo se debe ejecutar en el ambiente cotidiano de los sujetos. El trabajo de campo, por lo tanto se debe realizar en las instalaciones de Marcelo's K-fetería.

### 3.2.4. Investigación bibliográfica

Este tipo de investigación es un apoyo indispensable para todo investigador, Porre, (2013) afirma que "se convierte en una primera etapa que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes como teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver"; implica obtener las referencias que sean útiles para el estudio y las fuentes de donde se tiene que extraer la información. Dado que cada año se publican miles de artículos sobre las diferentes áreas del conocimiento, es indispensable que se seleccionen sólo las más importantes y recientes, y que estén directamente relacionadas con el problema de investigación (Hernández Sampieri, 2014). Para el caso de Marcelo's K-fetería, se han recolectado varias tesis de casos similares, algunos libros relacionados con calidad, administración, marketing, finanzas y otras disciplinas relacionadas con la gestión empresarial.

## 3.3. Fuentes de información

Para cualquier investigación es necesario contar con varias fuentes de información, la misma que puede provenir de pruebas estandarizadas que produzcan datos

cuantitativos, entrevistas abiertas y otras evidencias que puedan ser utilizadas en la investigación y estén relacionadas con el problema, se pueden obtener tanto datos cuantitativos como cualitativos; y pueden ser fuentes primarias, es decir, la información es generada directamente por el investigador; como, fuentes secundarias, en las que la información se encuentra en libros u otro tipo de publicaciones (Hernández Sampieri, 2014).

### 3.3.1. Fuentes Primarias

Se entiende como fuentes primarias a aquellas que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa Componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como los discos compactos. Fernández (2000).

Para el presente trabajo, se han recolectado varias tesis de pregrado y posgrado relacionadas con la gestión de calidad; se aplicará una encuesta a una muestra de clientes de Marcelo’s K-feterία, con el fin de determinar los niveles de satisfacción de los clientes y el estado de los procesos y cualquier otra fuente de información primaria que se requiera.

### 3.3.2. Fuentes Secundarias

Según Fernández (2000), fuentes secundarias son Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar

el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios.

En este estudio se utilizan varios textos de investigación, calidad y administración, además de varios sitios web cuya información es importante en el desarrollo del proyecto, y que según la interpretación del autor, se puede aplicar en la propuesta de investigación.

## 3.4. Población y muestra

### 3.4.1. Población

Se entiende como población a todos los individuos u objetos que tienen una o varias características comunes observables en un lugar y momento determinados. Cuando se realice una investigación, se debe delimitar adecuadamente las características de la población a estudiar con la finalidad de establecer claramente los parámetros de la muestra.

En el presente estudio, la población está compuesta por la cantidad de clientes que consumen en Marcelo’s K-fetería durante un mes, con base en los datos obtenidos directamente en la empresa, se sabe que cada día asisten un promedio de 85

personas, lo que cada mes representa 2550 clientes. En tal virtud, la población de estudio tiene 2550 individuos.

### 3.4.2. Muestra

La muestra estadística es un subgrupo de la población, en otras palabras, se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto población; la principal característica de la muestra es que debe ser representativa, o sea, que contenga todas las características identificadas en la población (Hernández Sampieri, 2014). Para calcular el tamaño de la muestra existen varias fórmulas, cabe destacar que el tipo de muestreo que se realizará es aleatorio simple, que consiste en elegir al azar a los individuos a encuestar, sin que influye ni el juicio del investigador ni otra variable que pudiere sesgar los resultados. Según (Anderson, Sweeney, & Williams, 2012), la fórmula para obtener el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{N \cdot \left(Z\alpha_{/2}\right)^2 . p . q}{E^2(N-1) + \left(Z\alpha_{/2}\right)^2 . p . q}$$

N = Tamaño de la población

Z = Valor normal estándar para el nivel de confianza establecido

p = proporción esperada a favor

q = proporción esperada en contra

E = Error máximo admisible

Con un nivel de confianza de 95% el valor Z es 1,96; con una proporción a favor de 80%, y con un error máximo de 5%; una vez realizados los cálculos correspondientes, se obtiene que n = 224,32; es decir que se deben realizar encuestas a 225 clientes.

## 3.5. Técnicas e instrumentos

Existen varias técnicas para recolectar datos, como las encuestas, la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registros empresariales o interacción con grupos (Hernández Sampieri, 2014). Para la investigación en Marcelo's K-fetería se utilizará una encuesta estructurada, la observación no estructurada y la revisión de los documentos de la empresa, así como la evaluación del desempeño de los trabajadores, proporcionada por los propietarios de Marcelo's K-fetería.

Como instrumentos, se utilizará un cuestionario para la aplicación de encuestas a los clientes de Marcelo's K-fetería, un cuestionario de evaluación del desempeño para los trabajadores, cuyos formatos se muestran al final del trabajo de investigación como Anexos; además se tomarán notas de las observaciones realizadas en las instalaciones de la empresa y de las evidencias encontradas en la documentación.

## 3.6. Métodos de recolección y análisis de la información

Una vez definidos los instrumentos a utilizarse, se debe realizar el proceso de recolección de información mediante la aplicación de los cuestionarios pre-elaborados a los sujetos muestrales seleccionados, a la par se debe llenar el formato

de evaluación a los trabajadores y la revisión de los documentos de la empresa. Para aplicar la encuesta se utiliza la siguiente modalidad:

| | |
|---|---|
| Metodología: | Encuesta estructurada |
| Tipo de encuesta: | Personal |
| Lugar de aplicación: | Marcelo’s K-fetería |
| Instrumento: | Cuestionario |

Una vez recolectados los datos, se procede a su revisión y análisis con herramientas estadísticas; mediante un análisis cuantitativo descriptivo, que utiliza medidas de tendencia central, medidas de dispersión, tablas y gráficos. La revisión y el análisis de datos permiten determinar si la información obtenida es válida; y se realiza siguiendo los siguientes pasos:

1. Diseño de los cuestionarios.
2. Revisión y aprobación del cuestionario.
3. Aplicación de la encuesta.
4. Tabulación, gráficos, análisis e interpretación de resultados.
5. Conclusiones y recomendaciones en base a la información resultante.
6. Socialización de los resultados con los propietarios, empleados y clientes.

# CAPÍTULO IV

# ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Previamente al análisis e interpretación de resultados de la encuesta, es apropiado incluir en el presente capítulo el análisis FODA de Marcelo's K-fetería:

## 4.1. Análisis FODA

Este análisis es necesario para realizar un diagnóstico interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de la empresa, es una herramienta analítica que ayuda a sintetizar la información de las variables del mercado que tiene la organización, para determinar su perfil competitivo.

El aspecto interno incluye analizar de forma cualitativa los aspectos administrativos, comerciales, financieros y tecnológicos, además los activos, el talento humano y la cultura. El aspecto externo tiene que ver con el entorno, económico, político, socio cultural, competencia, comportamiento del consumidor o proveedores, y el efecto que estos factores tienen sobre los resultados de la empresa y el desempeño de los trabajadores.

### 4.1.1. Fortalezas

Son los factores positivos de la empresa, que le pueden proporcionar una o varias ventajas competitivas, se evalúan de acuerdo con su facilidad de ser emuladas. Las fortalezas detectadas en Marcelo's K-fetería son:

1) Amplio conocimiento del negocio.
2) Innovación y capacidad para satisfacer al cliente.
3) Excelente relación comercial con los proveedores.
4) Uso de la mejor materia prima disponible en el mercado.
5) Instalaciones apropiadas, ubicación estratégica y ambiente agradable.
6) Más de 20 años de permanencia en el mercado.
7) Excelente calidad en los platillos y cortes, así como en el servicio.

### 4.1.2. Oportunidades

Son factores externos que pueden resultar favorables para la empresa, se evalúan de acuerdo con su atractivo y su probabilidad de éxito. Las oportunidades identificadas para Marcelo's K-fetería son las siguientes:

1) Capacidad adquisitiva de la población urbana del cantón Ambato.
2) Pocos competidores con niveles de calidad similar en la zona de influencia.
3) Nivel de confianza y seguridad por parte del 70% de los clientes.
4) Amplia oferta de materia prima.
5) Creciente tendencia de los consumidores a comer fuera de casa.

### 4.1.3. Debilidades

Las debilidades son factores negativos que pueden causar desventajas frente a los competidores; se evalúan se acuerdo con el impacto que pueden tener frente a la

competencia y su facilidad para ser superadas. En el caso de Marcelo’s se han detectado las siguientes:

1) Alto nivel de centralización en la toma de decisiones.
2) Poco uso de tecnología en contabilidad, toma de pedidos y producción.
3) Poca disponibilidad de parqueo.
4) Falta de procesos estandarizados y controles deficientes.
5) Ausencia de planificación a largo y mediano plazo.

### 4.1.4. Amenazas

Son los factores externos que pueden traer consecuencias desfavorables para la empresa, se evalúan de acuerdo con el impacto que pueden tener. Las amenazas detectadas para Marcelo’s K-fetería son las siguientes:

1) Contracción de la economía del país.
2) Incrementos permanentes en los precios de las materias primas.
3) Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores
4) Alta carga tributaria en la política fiscal.
5) Incertidumbre de las decisiones políticas del gobierno.

### 4.1.5. Matriz FODA

La matriz FODA de Marcelo’s K-fetería se muestra en la Tabla 1. Consiste en una herramienta de planificación que combina los factores críticos y permite desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: Usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategias DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas, para evitar la contracción de la empresa o el cese de actividades.

Tabla 4.2. Matriz FODA Marcelo's K-fetería

| FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS | **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
|---|---|---|
| | 1) Amplio conocimiento del negocio.<br>2) Innovación y capacidad para satisfacer al cliente.<br>3) Excelente relación comercial con los proveedores.<br>4) Uso de la mejor materia prima disponible en el mercado.<br>5) Instalaciones apropiadas, ubicación estratégica y ambiente agradable.<br>6) Más de 20 años de permanencia en el mercado.<br>7) Excelente calidad en los platillos y cortes, así como en el servicio. | 1) Alto nivel de centralización en la toma de decisiones.<br>2) Poco uso de tecnología en contabilidad, toma de pedidos y producción.<br>3) Poca disponibilidad de parqueo.<br>4) Falta de procesos estandarizados y controles deficientes.<br>5) Ausencia de planificación a largo y mediano plazo. |
| **OPORTUNIDADES** | **ESTRATEGIAS FO** | **ESTRATEGIAS DO** |
| 1) Capacidad adquisitiva de la población del cantón Ambato.<br>2) Pocos competidores con niveles de calidad similar en la zona de influencia.<br>3) Nivel de confianza y seguridad por parte del 70% de los clientes.<br>4) Amplia oferta de materia prima.<br>5) Creciente tendencia de los consumidores a comer fuera de casa. | Implementar herramientas de control de calidad, para buscar la satisfacción del cliente y la mejora continua. (F1, F2, O2)<br>Mantener en buen estado las instalaciones como ventaja competitiva. (F5, O2, O5)<br>Diseñar premios, descuentos y promociones por fidelidad. (F7, F5, O1, O3)<br>Mantener buena relación con proveedores, para tener alto poder de negociación. (F3, O4) | Convenio con algún parqueadero aledaño para uso por parte de los clientes durante las noches. (D3, O3)<br>Utilizar recursos tecnológicos para la toma de pedidos y obtener una ventaja frente a los competidores (D1, D2, O3) |

| FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS | **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
|---|---|---|
| | 1) Amplio conocimiento del negocio.<br>2) Innovación y capacidad para satisfacer al cliente.<br>3) Excelente relación comercial con los proveedores.<br>4) Uso de la mejor materia prima disponible en el mercado.<br>5) Instalaciones apropiadas, ubicación estratégica y ambiente agradable.<br>6) Más de 20 años de permanencia en el mercado.<br>7) Excelente calidad en los platillos y cortes, así como en el servicio. | 1) Alto nivel de centralización en la toma de decisiones.<br>2) Poco uso de tecnología en contabilidad, toma de pedidos y producción.<br>3) Poca disponibilidad de parqueo.<br>4) Falta de procesos estandarizados y controles deficientes.<br>5) Ausencia de planificación a largo y mediano plazo. |
| **AMENAZAS** | **ESTRATEGIAS FA** | **ESTRATEGIAS DA** |
| 1) Contracción de la economía del país.<br>2) Incrementos permanentes en los precios de las materias primas.<br>3) Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores<br>4) Alta carga tributaria en la política fiscal.<br>5) Incertidumbre de las decisiones políticas del gobierno. | Identificar las tendencias del mercado para anticipar las preferencias de los consumidores. (F1, F4, A3)<br>Buscar asesoría externa para minimizar el impacto de las políticas estatales. (F6, A4, A5)<br>Buscar patrocinios y alianzas con los principales proveedores. (F3, A2) | Diseñar un plan estratégico con el fin de anticipar los efectos de la contracción económica. (D5, A1)<br>Desarrollar un sitio web para mantener contacto permanente con los consumidores y conocer sus gustos. (D2, A3) |

**Fuente:** (David, 2013)
**Elaboración:** Josué Céspedes

## 4.2. Encuesta para clientes

mensuales, debido a la poca importancia que le dan a los nutrientes que contienen las frutas o por factores como trabajo que les obligan a llevar una alimentación fuera de casa. Finalmente, un 41,7% de encuestados designan más de 20 dólares mensuales que anualmente suman en promedio $ 240 al año. En síntesis, al tener mayor frecuencia de consumo al día de dichos alimentos la empresa se beneficia más económicamente.

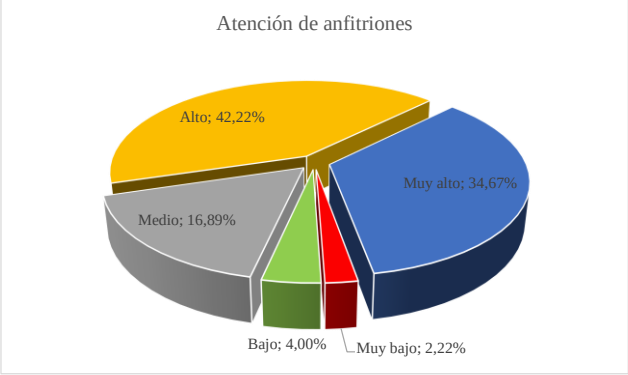
**1. a. Califique el servicio recibido en Marcelo's K-fetería. Atención anfitrión(a)**

**Tabla 4.3**. Servicio de Marcelo's K-fetería. Atención anfitriones

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 5 | 2,22% |
| Bajo | 9 | 4,00% |
| Medio | 38 | 16,89% |
| Alto | 95 | 42,22% |
| Muy alto | 78 | 34,67% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.2.** Atención anfitriones




**Fuente**: Encuesta
**Elaborado por**: Josué Céspedes

De los encuestados, el 42,22% considera que en Marcelo’s K-fetería, el servicio de los anfitriones es alto y el 34,67% cree que es muy alto; el 16,89% afirmó que el servicio de los anfitriones es medio; una pequeña proporción inferior al 10% opinó que el servicio es bajo o muy bajo. En cuanto a lo referente a esta pregunta, se puede decir que la mayoría los clientes de la empresa consideran que los anfitriones les brindan un servicio de alta calidad, al momento de darles la bienvenida al restaurante.

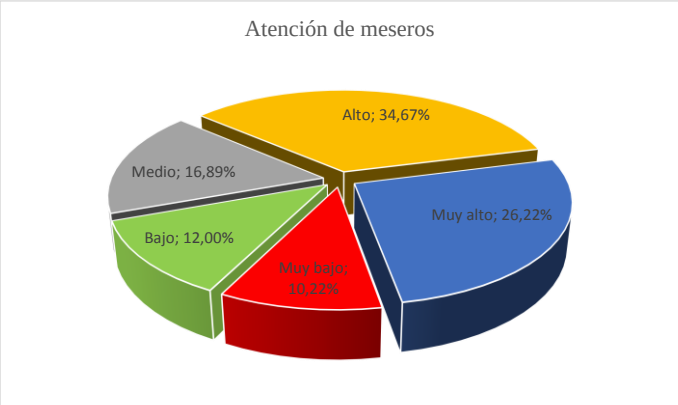
**1. b. Califique el servicio recibido en Marcelo’s K-fetería. Atención meseros**

**Tabla 4.4.** Servicio de Marcelo's K-fetería. Atención de meseros

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 23 | 10,22% |
| Bajo | 27 | 12,00% |
| Medio | 38 | 16,89% |
| Alto | 78 | 34,67% |
| Muy alto | 59 | 26,22% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.3.** Atención de meseros




**Fuente:** Encuesta
**Elaborado por:** Josué Céspedes

En lo que se refiere al servicio de los meseros, el 35% de los encuestados considera que es la atención es alta, el 26% cree que es muy alta; el 17% respondió que la atención es media; el 22% restante respondió que el servicio de los meseros es bajo o muy bajo. En esta pregunta se evidenció un nivel de descontento que puede encender una alarma sobre la que habrá que tomar medidas antes de que se convierta en un problema, parece ser, por observación directa, que la inconformidad de ciertos clientes con los meseros se debe a que actualmente Marcelo's requiere de personal adicional en esta área, pues dada la capacidad instalada, el número de meseros, especialmente en las horas de mayor flujo de clientes, resulta insuficiente.

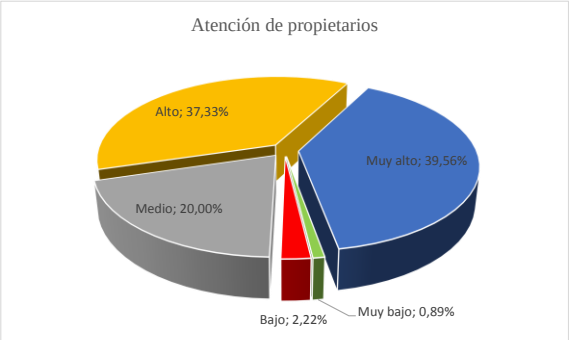
**1. c. Califique el servicio recibido en Marcelo's K-fetería. Atención de propietarios**

**Tabla 4.5.** Servicio de Marcelo's K-fetería. Atención de propietarios

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 2 | 0,89% |
| Bajo | 5 | 2,22% |
| Medio | 45 | 20,00% |
| Alto | 84 | 37,33% |
| Muy alto | 89 | 39,56% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.4**. Atención de propietarios




**Fuente**: Encuesta
**Elaborado por**: Josué Céspedes

En Marcelo’s K-fetería, los propietarios siempre están presentes y prestos a atender a sus clientes, por lo que la mayoría de respuestas a esta pregunta fueron positivas, el 40% afirmó que la atención de los propietarios es muy alta, el 37% dijo que la atención es alta, mientras que el 20% eligió la alternativa media. Solo una pequeña proporción de clientes, cercana al 3% respondió que la atención de los propietarios es baja o muy baja. Este aspecto tiene sus puntos favorables, como la confianza de que la gente aprecia el trato personal que brindan los dueños de la empresa; pero a su vez tiene como punto negativo el hecho de que esto genera una dependencia total de los propietarios, y ante una eventual ausencia de estos, posiblemente los clientes perciban que la empresa ha perdido un atributo muy importante.

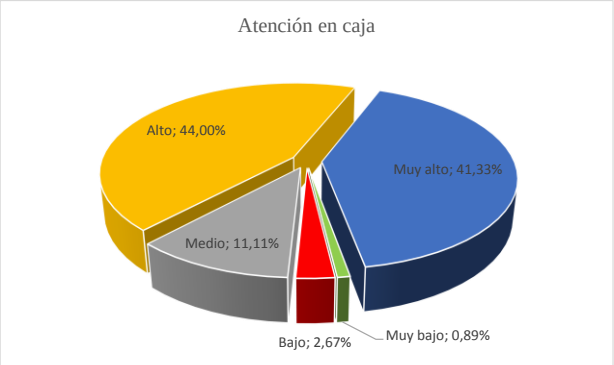
**1. d. Califique el servicio recibido en Marcelo’s K-fetería. Atención en caja**

**Tabla 4.6**. Servicio de Marcelo's K-fetería. Atención en caja

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 2 | 0,89% |
| Bajo | 6 | 2,67% |
| Medio | 25 | 11,11% |
| Alto | 99 | 44,00% |
| Muy alto | 93 | 41,33% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.5.** Atención en caja




**Fuente:** Encuesta
**Elaborado por:** Josué Céspedes

La atención de las personas a cargo de la caja también tiene buena aceptación de los clientes, pues, el 41% respondió que es muy alta, y el 44% dijo que la atención en caja es alta, el 11% seleccionó la alternativa de atención media; y, al igual que en la pregunta anterior, un poco más del 3% cree que la atención en las cajas en baja o muy baja. Esta apreciación es muy importante para la empresa, porque muestra que el cliente se siente bien atendido y a gusto inclusive en el momento en que debe salir del restaurante, lo cual da una pauta más para desarrollar el sistema de calidad en Marcelo's K-fetería, ya que, al igual que los puntos débiles, deben quedar explícitos los puntos fuertes.

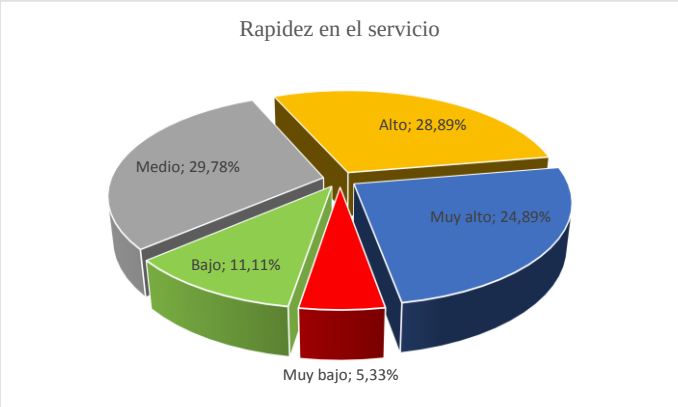
**1. e. Califique el servicio recibido en Marcelo's K-fetería. Rapidez en el servicio**

**Tabla 4.7.** Servicio de Marcelo's K-fetería. Rapidez en el servicio

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 12 | 5,33% |
| Bajo | 25 | 11,11% |
| Medio | 67 | 29,78% |
| Alto | 65 | 28,89% |
| Muy alto | 56 | 24,89% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.6.** Rapidez en el servicio




**Fuente:** Encuesta
**Elaborado por:** Josué Céspedes

Un punto que tiene mucha importancia, es la rapidez en la atención y despacho de pedidos, pues en general a las personas no les agrada esperar mucho tiempo por sus alimentos. En cuanto a este tema, aún se mantiene la tendencia de altas percepciones, pues el 25% de personas cree que la rapidez en el servicio es muy alta y el 29% cree que es alta; lo cual suma 54%. Por otra parte, el 30% cree que la atención tiene una rapidez media, el 11% cree que la rapidez es baja y el 5% cree que es muy baja. Esto puede deberse a la falta de meseros suficientes, a la cantidad de pedidos simultáneos en horas de alta demanda o a la complejidad que pudiera tener la preparación de algunos platos.

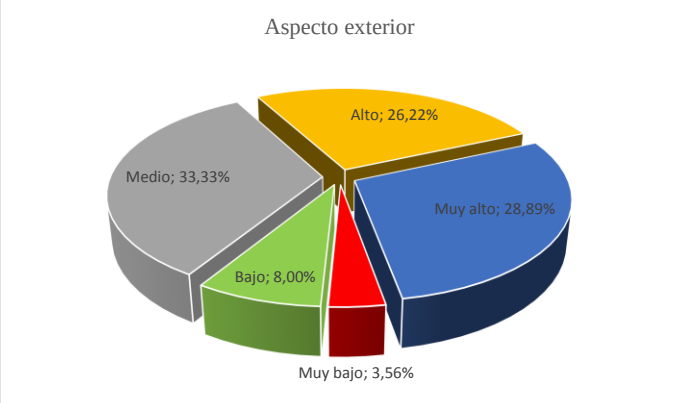
**2. a. Califique la infraestructura de Marcelo's K-fetería. Aspecto exterior**

**Tabla 4.8**. Infraestructura de Marcelo's K-fetería. Aspecto exterior

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 8 | 3,56% |
| Bajo | 18 | 8,00% |
| Medio | 75 | 33,33% |
| Alto | 59 | 26,22% |
| Muy alto | 65 | 28,89% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.7.** Infraestructura. Aspecto exterior




**Fuente:** Encuesta
**Elaborado por:** Josué Céspedes

La infraestructura con la que cuenta cualquier empresa puede convertirse en una fortaleza; dependiendo de las facilidades que proporcionen a los clientes. En cuanto al aspecto exterior de Marcelo’s; el 29% de los encuestados considera que es muy alto, mientras que el 26% cree que es alto; el 33% cree que es medio; algo más del 11% respondió que el aspecto exterior es bajo o muy bajo. De acuerdo con las respuestas recibidas se puede afirmar que el aspecto exterior de la empresa cumple con las expectativas de los clientes; aunque el porcentaje de las personas que lo perciben como medio, debe ser una alerta para no descuidar y mejorar este atributo de la empresa.

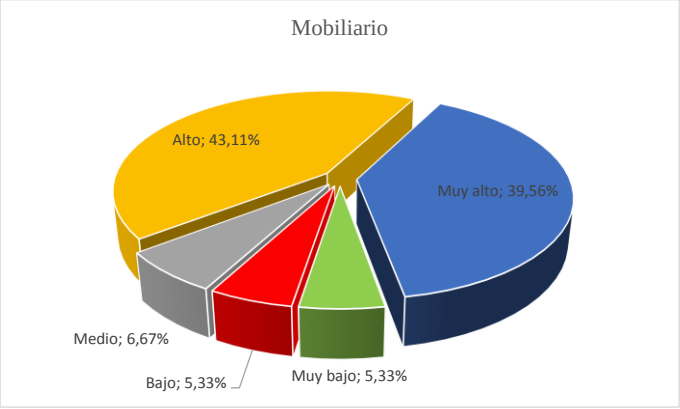
## 2. b. Califique la infraestructura de Marcelo’s K-fetería. Mobiliario

**Tabla 4.9.** Infraestructura de Marcelo's K-fetería. Mobiliario

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 12 | 5,33% |
| Bajo | 12 | 5,33% |
| Medio | 15 | 6,67% |
| Alto | 97 | 43,11% |
| Muy alto | 89 | 39,56% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.8**. Infraestructura. Mobiliario




**Fuente:** Encuesta
**Elaborado por**: Josué Céspedes

Con respecto a esta pregunta, el 40% calificó al mobiliario como muy alto; el 43% lo calificó como alto; el 7% lo calificó como medio, y algo más del 10% asignó una calificación baja o muy baja. El mobiliario es un elemento cuya idoneidad resulta indispensable para buscar la satisfacción de los clientes de cualquier restaurante, por ello, la percepción de los encuestados sobre este aspecto es muy importante al momento de definir el sistema de calidad. El hecho de que la calificación asignada por la mayoría de los consultados sea alta o muy alta, obliga a mantener esta situación o a mejorarla, sujetándose a estándares de elegancia, armonía con el ambiente y ergonomía para garantizar la comodidad de los usuarios.

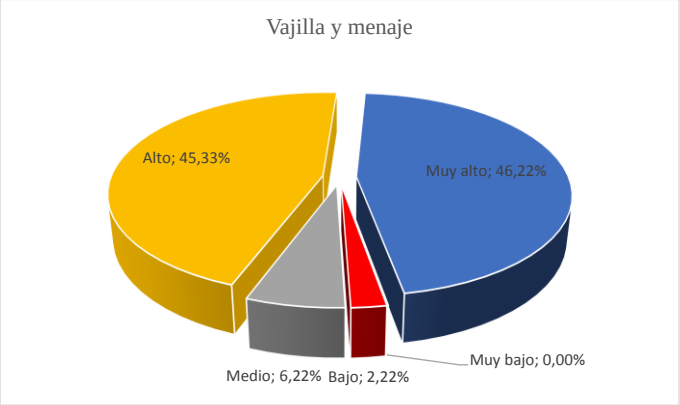
## 2. c. Califique la infraestructura de Marcelo's K-fetería. Vajilla y menaje

**Tabla 4.10**.Infraestructura de Marcelo's K-fetería. Vajilla y menaje

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| Bajo | 5 | 2,22% |
| Medio | 14 | 6,22% |
| Alto | 102 | 45,33% |
| Muy alto | 104 | 46,22% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.9.** Infraestructura. Vajilla y menaje




**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

La vajilla y el menaje utilizados en Marcelo’s K-fetería son percibidos de buena manera por parte de los consumidores; el 46% calificó como muy alto a estos artículos; el 45% lo calificó como alto, mientras que aproximadamente el 8,5% lo calificó como medio o bajo. No se registraron respuestas con calificación muy baja. En general a los clientes de la empresa les parece que el menaje y la vajilla utilizados son adecuados para su uso y van de acuerdo con el estilo que busca reflejar Marcelo’s. Como observación se puede agregar que este aspecto está en constante renovación y reemplazo, debido a que la loza se deteriora; y, junto con el cristal de los vasos, es susceptible de romperse por varias causas fortuitas.

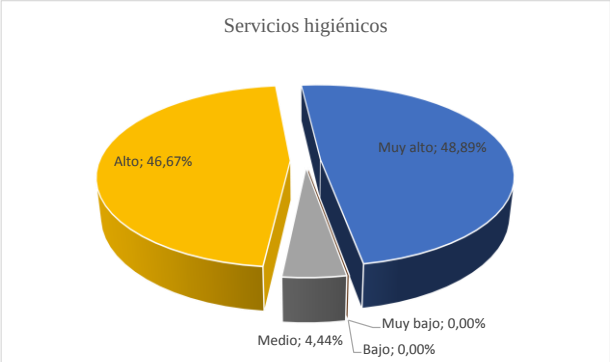
## 2. d. Califique la infraestructura de Marcelo’s K-fetería. Servicios higiénicos

**Tabla 4.11**. Infraestructura de Marcelo's K-fetería. Servicios higiénicos

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| Bajo | 0 | 0,00% |
| Medio | 10 | 4,44% |
| Alto | 105 | 46,67% |
| Muy alto | 110 | 48,89% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.10**. Infraestructura. Servicios higiénicos




**Fuente**: Encuesta

**Elaboración**: Josué Céspedes

En cuanto a la infraestructura sanitaria correspondiente a los servicios higiénicos para uso de los clientes, las respuestas fueron ampliamente positivas. El 49% asignó una calificación de muy alto; el 47% le asignó una calificación de alto. Apenas un 4% respondió con una calificación media y no se registraron respuestas bajo o muy bajo. Esto muestra que los clientes perciben que este aspecto de la infraestructura de Marcelo's se ajusta a sus expectativas. El espacio, la ubicación y el ambiente de los servicios higiénicos es el adecuado para la empresa, y guarda armonía con el resto de la infraestructura y decoración del lugar. No se debe descuidar este aspecto, pues es uno de los más importantes en cualquier negocio de servicios de alimentación.

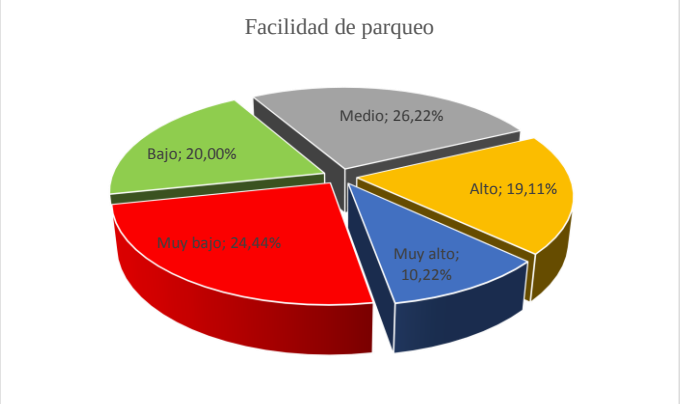
## 2. e. Califique la infraestructura de Marcelo's K-fetería. Facilidad de parqueo

**Tabla 4.12.** Infraestructura de Marcelo's K-fetería. Facilidad de parqueo

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 55 | 24,44% |
| Bajo | 45 | 20,00% |
| Medio | 59 | 26,22% |
| Alto | 43 | 19,11% |
| Muy alto | 23 | 10,22% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.11.** Infraestructura. Facilidad de parqueo




**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

El nivel socio económico de los clientes de Marcelo's K-fetería es de medio a alto, por lo que una gran mayoría tiene vehículo para movilizarse, ante ello, la facilidad de parqueo es uno de los asuntos más críticos, dada la ubicación de la empresa en pleno centro de la urbe. Lo que se refiere al parqueo es una variable cuyos resultados no fueron tan positivos como los anteriores. Aproximadamente el 30% de los encuestados calificaron de alta o muy alta a la facilidad de parqueo; el 26% lo calificó como media; mientras que el 20% considera que hay baja facilidad de parqueo, y casi el 25% cree que esta variable es muy baja. Este problema requiere de un estudio más profundo para resolverlo, y el sistema de calidad que se proponga debe definir directrices para ello.

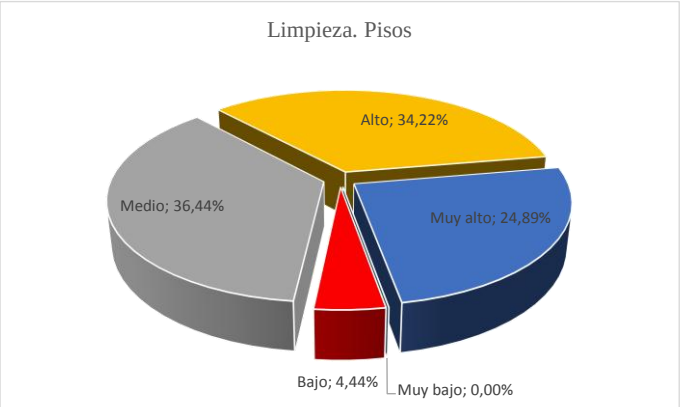
## 3. a. Califique la higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Pisos

**Tabla 4.13.** Higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Pisos

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| Bajo | 10 | 4,44% |
| Medio | 82 | 36,44% |
| Alto | 77 | 34,22% |
| Muy alto | 56 | 24,89% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.12**. Limpieza. Pisos




**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

Los negocios de servicios de alimentación deben sujetarse a ciertas disposiciones sanitarias establecidas por los organismos estatales correspondientes, sin embargo una empresa con el segmento de mercado que tiene Marcelo's debe esmerarse mucho más que lo dispuesto por la autoridad en este aspecto. El 25% de los consultados calificó a la limpieza de los pisos como muy alta; el 34% asignó calificación alta; el 36% dio calificación media y solo el 4% le asignó calificación baja, no se registraron respuestas con nota muy baja. Esto refleja la preocupación de la empresa por mantener la limpieza y la higiene de los pisos, de tal manera que la impresión de los clientes sea positiva en este aspecto. En el sistema de calidad se debe estandarizar el horario, los materiales y los responsables de mantener el piso limpio.

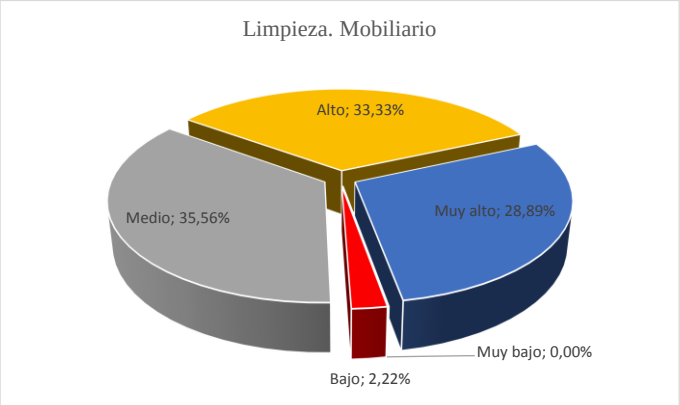
## 3. b. Califique la higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Mobiliario

**Tabla 4.14**. Higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Mobiliario

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| Bajo | 5 | 2,22% |
| Medio | 80 | 35,56% |
| Alto | 75 | 33,33% |
| Muy alto | 65 | 28,89% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.13**. Limpieza. Mobiliario




**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

La limpieza e higiene del mobiliario también tienen una impresión positiva por parte de los clientes de Marcelo's K-fetería; el 29% le asignó una calificación muy alta; el 33% la calificó como alta; el 36% respondió con una nota media; apenas el 2% calificó a la limpieza e higiene del mobiliario como baja; no hubo respuestas con calificación muy baja. Tanto las sillas como las mesas se mantienen limpias y se higienizan en cuanto un cliente termina su alimentación, para tal fin se utilizan artículos desinfectantes no tóxicos, de tal manera que lo clientes se sienten en un lugar higiénico que no compromete su salud. De todas maneras, en el sistema de

calidad que se proponga, se debe definir explícitamente el procedimiento de limpieza.

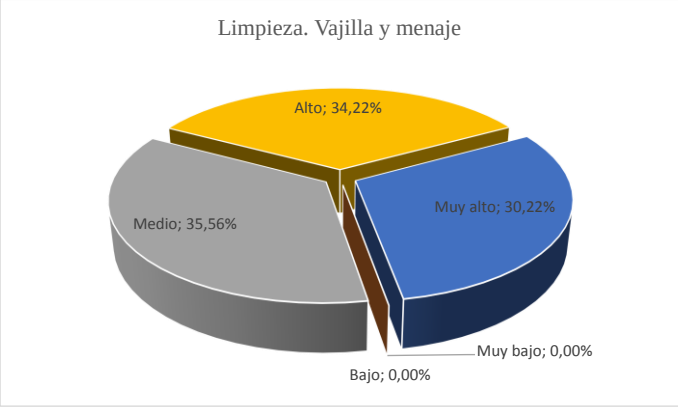
### 3. c. Califique la higiene y limpieza de Marcelo’s K-fetería. Vajilla y menaje

**Tabla 4.15**. Higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Vajilla y menaje

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| Bajo | 0 | 0,00% |
| Medio | 80 | 35,56% |
| Alto | 77 | 34,22% |
| Muy alto | 68 | 30,22% |

**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.14.** Limpieza. Vajilla y menaje




**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

Además del diseño atractivo que los clientes perciben sobre la vajilla y el menaje, tal vez sea más importante la limpieza e higiene de estos artículos; en este sentido, el 30% de los encuestados calificó a este atributo como muy alto; el 34% lo calificó como alto; y el 36% lo calificó como medio; no se registraron respuestas con calificación de mala o muy mala. A pesar del alto porcentaje que calificó como alta o muy alta, existe un alto porcentaje que apenas calificó como media a la limpieza del

menaje y la vajilla, esto es un indicador de que se vuelve indispensable el mejorar este aspecto, pues ningún restaurante puede darse el lujo de tener una limpieza percibida como media por sus clientes.

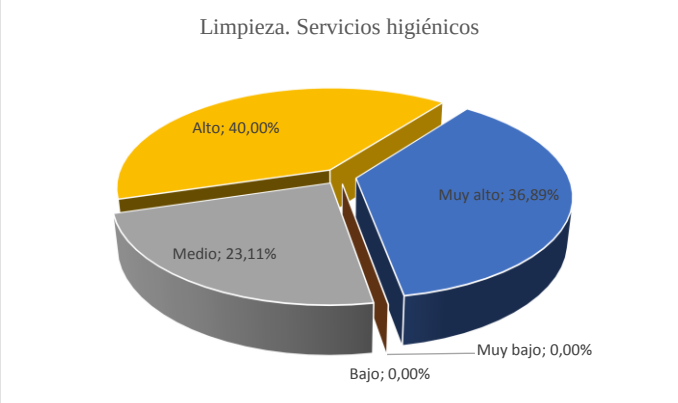
### 3. d. Califique la higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Servicios higiénicos

**Tabla 4.16.** Higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Servicios higiénicos

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| Bajo | 0 | 0,00% |
| Medio | 52 | 23,11% |
| Alto | 90 | 40,00% |
| Muy alto | 83 | 36,89% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.15.** Limpieza. Servicios higiénicos




**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

La limpieza de los servicios higiénicos también tiene una percepción buena por parte de los clientes; el 37% le asignó una calificación de muy alta; el 40% la calificó como alta; y el 23% le dio calificación media; no hubo respuestas con calificación mala o muy mala. El porcentaje de respuestas medias fue una alerta para identificar el motivo para tal percepción, pues unos servicios higiénicos que no tengan una limpieza impecable desdicen mucho de la calidad de cualquier sitio. Además la estética percibida en cuanto a la infraestructura debe guardar correlación con la limpieza; en tal virtud, el sistema de calidad deberá establecer los lineamientos apropiados para evitar situaciones desagradables en los clientes.

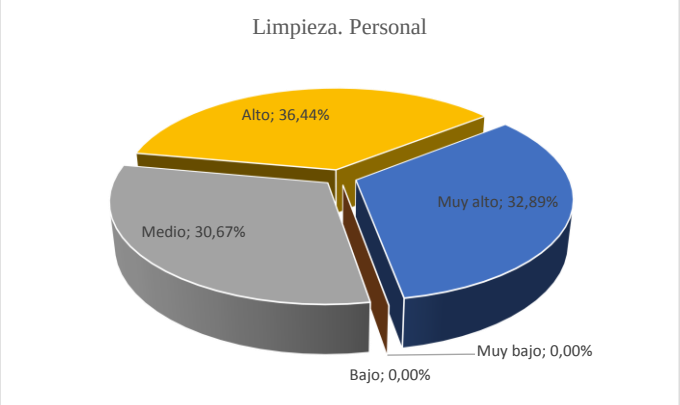
### 3. e. Califique la higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Personal

**Tabla 4.17**. Higiene y limpieza de Marcelo's K-fetería. Personal

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| Bajos | 0 | 0,00% |
| Medio | 69 | 30,67% |
| Alto | 82 | 36,44% |
| Muy alto | 74 | 32,89% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración**: Josué Céspedes

**Figura 4.16**. Limpieza. Personal




**Fuente:** Encuesta
**Elaboración**: Josué Céspedes

Aparte de la limpieza e higiene que debe reinar en las instalaciones, este mismo aspecto debe primar en el personal, tanto de quienes atienden a los clientes, como de quienes manipulan y preparan los alimentos. El 32% de las personas consultadas calificó la limpieza del personal como muy alta; el 36% la calificó como alta y el 31% le dio una calificación media. A pesar de no registrar respuestas con calificación mala o muy mala, se debe analizar las causas por las que se registra este porcentaje con calificación media. El sistema de calidad debe definir la forma en que los trabajadores deben llevar el cabello, las manos, las uñas, los zapatos y el resto del uniforme para garantizar la higiene y la limpieza en todos los procesos.

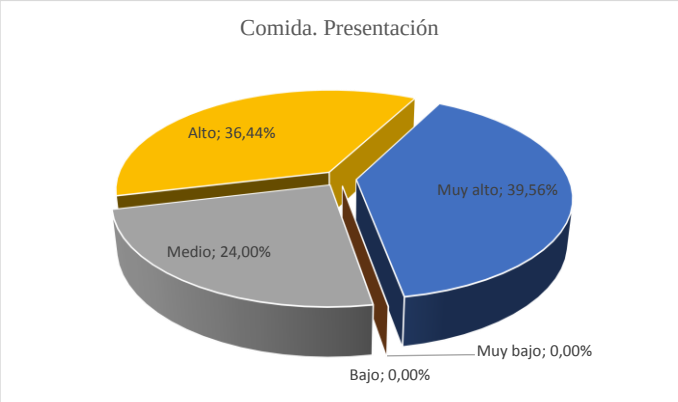
## 4. a. Califique la comida de Marcelo's K-fetería. Presentación

**Tabla 4.18.** Comida de Marcelo's K-fetería. Presentación

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| Bajo | 0 | 0,00% |
| Medio | 54 | 24,00% |
| Alto | 82 | 36,44% |
| Muy alto | 89 | 39,56% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.17.** Comida. Presentación




**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

La presentación de los alimentos es un aspecto muy importante, pues la vista del producto estimula el deseo de consumirlo, aceptarlo y disfrutarlo. En este sentido, el 40% de las personas encuestadas respondió con una calificación muy alta; el 36% dio una calificación alta; el 24% restante asignó una nota media; no hubo calificaciones bajas ni muy bajas. La empresa debe indagar las razones por las que existe un grupo de clientes que respondió con calificación media, pues la primera impresión que da un plato puede hacer que la evaluación de la calidad del mismo sea favorable, por ello en el sistema de calidad se tiene que incluir prácticas que definan la forma de presentar los alimentos para el consumo de los clientes.

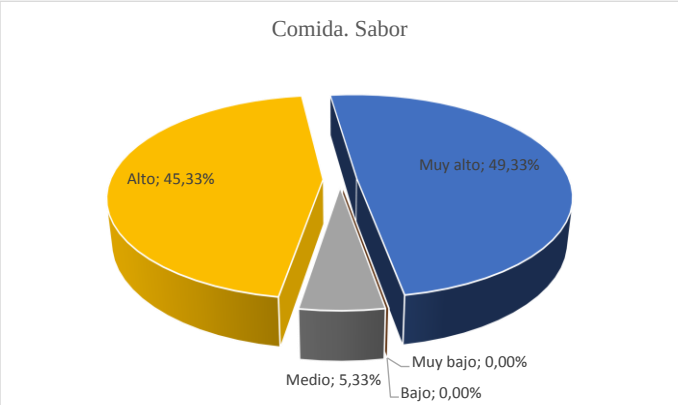
## 4. b. Califique la comida de Marcelo’s K-fetería. Sabor

**Tabla 4.19**. Comida de Marcelo's K-fetería. Sabor

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| Bajo | 0 | 0,00% |
| Medio | 12 | 5,33% |
| Alto | 102 | 45,33% |
| Muy alto | 111 | 49,33% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.18**. Comida. Sabor




**Fuente**: Encuesta

**Elaboración:** Josué Céspedes

El sabor es el atributo más importante de cualquier comida, la apariencia es un complemento de este, por ello, resulta prioritario que los platos preparados tengan un sabor agradable para el gusto del cliente. En cuanto a esto, casi el 50% de los clientes calificaron como muy alto el sabor de los alimentos que se sirven en Marcelo's K-fetería; el 45% dieron al sabor de los alimentos una calificación alta; solamente un 5% dieron una nota media a este atributo. A pesar de la inmensa aceptación del sabor, en el sistema de calidad se debe incluir una sección en la que se garantice la calidad en el sabor de los productos que se ofrecen en la empresa, de tal manera que se convierta en una directriz permanente.

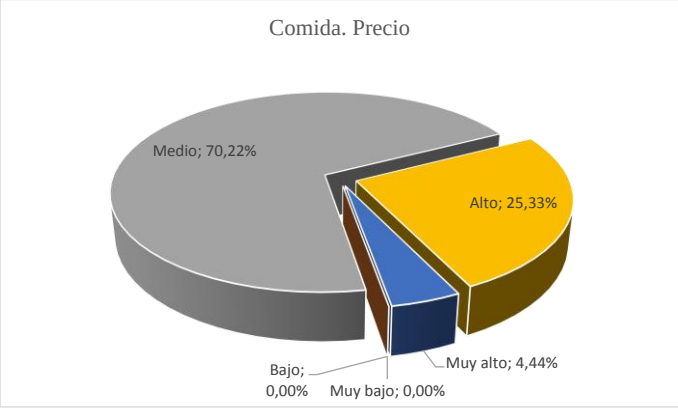
## 4. c. Califique la comida de Marcelo's K-fetería. Precio

**Tabla 4.20**. Comida de Marcelo's K-fetería. Precio

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| Bajo | 0 | 0,00% |
| Medio | 158 | 70,22% |
| Alto | 57 | 25,33% |
| Muy alto | 10 | 4,44% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.19**. Comida. Precio



**Fuente**: Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

La mayor parte de encuestados considera que el precio de las comidas que se ofrecen en Marcelo's K-fetería es medio, un 70% asignó esta calificación, el 25% dijo que el precio es alto y el 4% calificó al precio como muy alto. Nadie respondió que el precio es bajo o muy bajo. No se considera que sea necesaria una revisión de los precios, pues generalmente las personas no elijen los productos de su preferencia por el valor monetario que estas tengan, sino por los atributos de satisfacción que les proporcionen, en tal virtud, y dadas las condiciones de infraestructura, limpieza, presentación y sabor, el factor precio pasaría a segundo plano, más aún si se considera el segmento de mercado de Marcelo's.

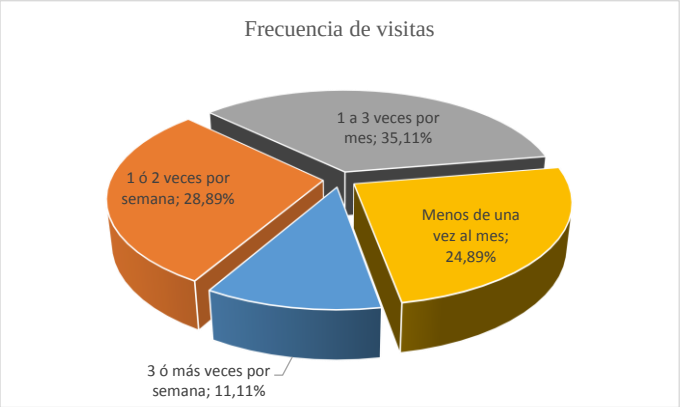
## 5. ¿Con qué frecuencia visita Marcelo's K-fetería?

**Tabla 4.21**. Con qué frecuencia visita Marcelo's K-fetería

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| 3 ó más veces por semana | 25 | 11,11% |
| 1 ó 2 veces por semana | 65 | 28,89% |
| 1 a 3 veces por mes | 79 | 35,11% |
| Menos de una vez al mes | 56 | 24,89% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.20**. Frecuencia de visita




**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

La frecuencia con la que los clientes visitan Marcelo’s K-fetería es bastante variable, no existe una opción entre las cuatro presentadas en la encuesta que marque una tendencia demasiado marcada, el 35% respondió que visita la empresa de 1 a 3 veces por mes; el 29% manifestó hacerlo de 1 a 2 veces por semana; el 25% dijo que visitaba el restaurante menos de una vez al mes; finalmente los más asiduos visitantes con 3 o más veces por semana alcanzaron el 11%. Es importante buscar, a través del sistema de calidad, el incremento en la frecuencia de visitas entre los clientes, y además, ampliar la base de clientes, con el fin de que el negocio crezca y se desarrolle de mejor manera.

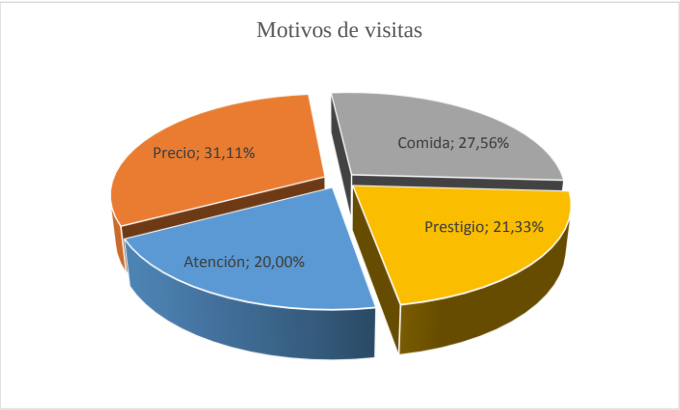
## 6. Indique la principal razón por la que frecuenta Marcelo’s K-fetería

**Tabla 4.22**. Indique la principal razón por la que frecuenta Marcelo's K-fetería

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Atención | 45 | 20,00% |
| Precio | 70 | 31,11% |
| Comida | 62 | 27,56% |
| Prestigio | 48 | 21,33% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.21**. Motivos de visita




**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

Al igual que en la pregunta anterior, en esta no se pudo evidenciar una clara tendencia, pues las cuatro opciones no varían significativamente en sus porcentajes. La alternativa con más respuestas fue el precio, con el 31% de los encuestados; le sigue la comida con 28%; mientras que el prestigio y la atención registraron el 21% y el 20% respectivamente. Esta situación resulta interesante para la empresa ya que se considera que el factor de mayor atracción para los clientes debería ser la atención, y a pesar de que en este aspecto, las preguntas anteriores reflejaron altas calificaciones por parte de los encuestados, ocupa el último lugar entre los motivos de visita. El sistema de calidad debe incluir mecanismos para atraer más clientes con base en la atención y no en el precio.

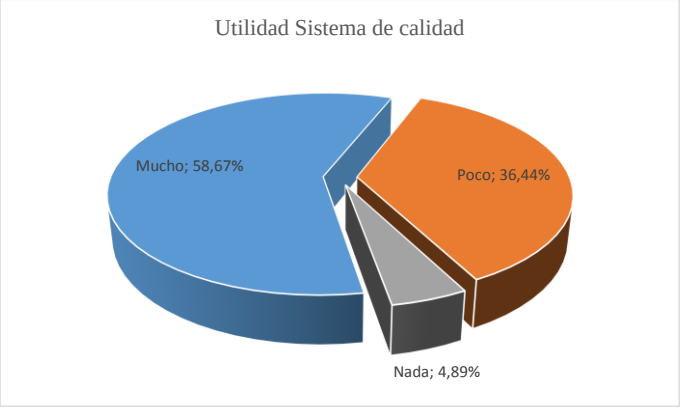
**7. ¿Cree usted que la implementación de un Sistema de Calidad será útil en Marcelo's K-fetería para mejorar el servicio y los productos?**

**Tabla 4.23**. Sistema de Calidad será útil para mejorar el servicio y los productos

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Mucho | 132 | 58,67% |
| Poco | 82 | 36,44% |
| Nada | 11 | 4,89% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.22**. Utilidad del sistema de calidad




**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

Ante esta pregunta, los encuestados estuvieron de acuerdo en que la incorporación de un sistema de calidad ayudará mucho para mejorar los productos y el servicio que se ofrecen en Marcelo’s K-feterías; el 59% cree que este sistema ayudará mucho para alcanzar tal mejoría, mientras que el 36% cree que tal sistema ayudará poco para ello, y el 5% cree que un sistema de calidad no ayudará en lo absoluto para mejorar los productos y el servicio. Ante las respuestas de los encuestados, y al contrastarla con la teoría sobre calidad, se puede concluir que sí es necesaria la implementación de este sistema con el fin de mejorar y con ello garantizar la permanencia del negocio en el futuro.

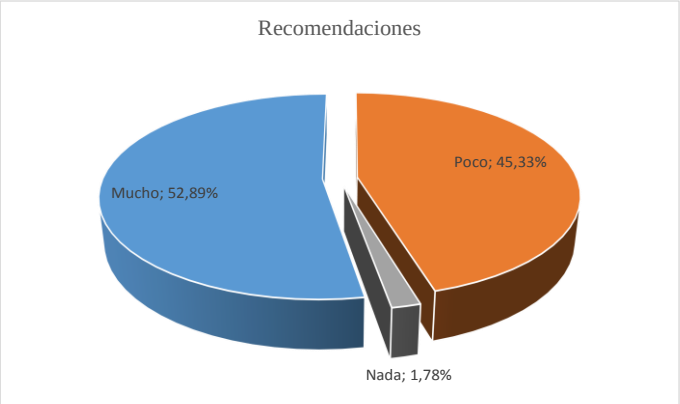
## 8. ¿Recomendaría usted Marcelo’s K-fetería a sus familiares y amigos?

**Tabla 4.24.** ¿Recomendaría usted Marcelo's K-fetería a sus familiares y amigos?

| Detalle | Frecuencia | % |
|---|---|---|
| Mucho | 119 | 52,89% |
| Poco | 102 | 45,33% |
| Nada | 4 | 1,78% |
| **Total** | **225** | **100,00%** |

**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 4.23**. Recomendaría usted Marcelo’s




**Fuente:** Encuesta
**Elaboración:** Josué Céspedes

Una de las principales fuentes para obtener nuevos clientes es la recomendación, un cliente satisfecho siempre regresa y recomienda aquellos lugares en los que ha tenido una buena experiencia. Ante tal situación, el 53% de los encuestados respondió que recomendaría mucho a Marcelo's K-fetería; el 45% dijo que recomendaría poco y el 2% dijo que no recomendaría a la empresa. El porcentaje que eligió la opción poco, debe ser el objetivo del sistema de calidad, pues su renuencia a recomendar a Marcelo's indica que hubo uno o varios detalles durante su estancia que no le agradaron o que no le satisficieron completamente. Por ello es totalmente indispensable el diseño de un sistema de calidad.

## 4.3. Encuesta de trabajadores

A los propietarios de Marcelo's K-fetería se les solicitó que llenen el formulario de evaluación del desempeño de los trabajadores. En general, los trabajadores tienen una nota media en su desempeño, se calificaron los atributos de atención al cliente, puntualidad, limpieza e higiene, motivación, cumplimiento de metas, rapidez en el servicio, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

En cuanto a la atención al cliente, los meseros tuvieron una calificación media, mientras que el resto del personal tuvo calificación alta o muy alta, esto indica que los meseros deben mejorar este aspecto, pues ellos son la cara visible de Marcelo's, y de la calidad de su servicio depende en gran medida la satisfacción de los clientes, por ello, es necesario capacitarlos de mejor manera para que cumplan de manera sobresaliente esta parte de su trabajo. Esto no quiere decir que el resto del personal

puede descuidar este aspecto, sino que deben buscar formas de brindar una mejor atención a los clientes.

La puntualidad es una variable en la cual solamente uno de los asistentes de cocina tuvo nota media, pues durante el último año registró varios atrasos, los cuales perjudican el normal desenvolvimiento de las actividades en la empresa. La puntualidad es muy importante para que el servicio pueda mejorar y para alcanzar la calidad deseada.

La limpieza y la higiene registraron calificaciones muy altas en todo el personal, esto refleja que se cuida la imagen de la empresa y la salubridad de los productos que se ofrecen. A pesar de esto, se requiere incluir normas de limpieza e higiene en el sistema de calidad que se proponga.

En la variable motivación se registró una calificación baja en uno de los meseros y una calificación media en un asistente de cocina; para mejorar este indicador, se necesita que los propietarios trabajen con estas personas, ayudándolos a despertar un sentimiento de motivación, de tal manera que puedan realizar sus tareas de mejor manera, lo cual traería beneficios, tanto a las personas involucradas, como a todo el negocio.

El cumplimiento de metas es una variable en la cual la calificación de todos fue media, esto se debe a que en realidad no existe una declaración de metas explícita en la empresa, por lo que los propietarios manifestaron que no se puede evaluar el desempeño de los trabajadores en este sentido.

La rapidez en el servicio, fue la variable en la que los trabajadores obtuvieron mejor calificación de su desempeño, a todos se les dio una nota alta o muy alta; en este

sentido, los trabajadores son muy eficientes, ya que cuentan con varios años de experiencia, lo cual ayuda a agilizar su trabajo. De todas maneras se debe incluir en el sistema de calidad los procedimientos que optimicen el uso del tiempo disponible desde que el cliente ingresa en el local hasta que lo abandona.

Como consecuencia de los resultados de la variable anterior, en trabajo en equipo, los trabajadores obtuvieron calificaciones altas o muy altas. El tiempo que llevan trabajando juntos más la experiencia adquirida, han logrado que dentro de la empresa, todos desarrollen un fuerte espíritu de trabajo en equipo. Esta situación será muy favorable al momento de implementar el sistema de calidad.

En todo lugar, las relaciones interpersonales no siempre son de las mejores, y Marcelo’s no es la excepción, a pesar del fuerte trabajo en equipo, los propietarios consideran que los trabajadores tienen inconvenientes entre sí con mucha frecuencia, por lo que las calificaciones de todos en esta variable son medias o bajas. Esto es realmente difícil de manejar, aunque una alternativa puede ser realizar integraciones del personal, con el fin de fomentar unas mejores relaciones e inculcar la solución de problemas sin necesidad de llegar a situaciones desagradables e indeseadas.

# CAPÍTULO V

# PROPUESTA

## 5.1. Tema

Modelo de gestión de calidad en el servicio de Marcelo’s K-fetería.

## 5.2. Presentación

Se describe a continuación la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para Marcelo’s K-fetería; está elaborado con base en los lineamientos de la Norma Internacional para Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015. Dadas las características de tamaño y cantidad de trabajadores de la empresa, la ISO recomienda emular sus normas de calidad, pero no obtener la certificación, la cual está destinada de preferencia a las grandes corporaciones, por asuntos de costos y tiempos.

Es necesario aclarar sin embargo, que el desarrollo del presente trabajo de investigación no se refiere ni se relaciona con la Planificación Estratégica de Marcelo’s K-fetería sino más bien y principalmente a la consecución de los objetivos planteados y que están relacionados directamente con la realización del diagnóstico acerca de la situación de la empresa.

La presente propuesta consta de la caracterización de la empresa, cultura organizacional, estructura y funciones, y Gestión de Calidad, en el que se definen y describen los procesos de Marcelo’s K-fetería mediante el uso de diagramas de flujo

de procesos. El conjunto de la propuesta establece una serie de reglas que deben seguir todos los miembros de la organización con el fin de alcanzar calidad total y mantener un mejoramiento continuo.

La persona a cargo de cada puesto descrito en el organigrama deberá comprometerse a seguir las siguientes recomendaciones y disposiciones, además de cumplir con las tareas, responsabilidades y funciones que se le asignen, buscar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, respetando la cultura organizacional. Las decisiones serán centralizadas y las tomará el Gerente propietario, aunque es potestad del mismo, buscar el consenso y la participación de todos los trabajadores, en caso de que lo considere necesario; todo orientado a alcanzar la calidad total en los procesos que se proponen en el presente manual.

## 5.3. Propósito

El propósito del Manual de Calidad es describir las políticas y la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según la Normas ISO 9001:2015 para que sean implementadas en Marcelo’s K-fetería, con el objeto de lograr nuestra misión y satisfacer a nuestros clientes internos y externos. La difusión, implementación, control y actualización del Manual es responsabilidad del Gerente propietario.

## 5.4. Alcance y aplicación

Según (Nueva ISO 9001, 2104),el alcance define hasta qué punto el SGC se desarrolla dentro de las operaciones de la compañía, además determina y justifica las exclusiones, por lo que se le considera una parte vital del manual de calidad. Este SGC incluye los procesos del área de anfitriones, meseros, caja, cocina, contabilidad,

selección y capacitación del personal; dichos procesos se basan en los requisitos de la Norma Internacional para Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.

El ámbito de aplicación se refiere a los procesos que la organización va a incluir en el SGC, si un requisito de la Norma ISO no se puede aplicar en algún proceso, es factible excluir a este requisito. En el caso de Marcelo’s, la aplicación del manual busca establecer procedimientos y normas para guiar a todo el talento humano en la elaboración de los productos y la prestación del servicio, con excelente calidad a los usuarios.

## 5.5. Responsabilidades

El Gerente propietario y la Administradora deben documentar e implementar el SGC; asegurar su aplicación; determinar la secuencia e interacción de los procesos; definir eficazmente los mecanismos de operación y control; asegurar la disponibilidad de recursos e información; realizar el seguimiento y medición de los procesos; ejecutar las acciones necesarias para obtener los resultados esperados; y, procurar el mejoramiento continuo en todos los procesos.

El personal que interviene en el SGC es responsable de cumplir con las especificaciones para asegurar la calidad y de ejecutar sus funciones conforme a los procedimientos documentados. En todos los casos, la aplicación del SGC debe aplicarse de acuerdo con lo establecido en la Norma ISO 9001:2015, salvo en aquellos puntos en los cuales no sea posible aplicarla.

## 5.6. Caracterización de la empresa

### 5.6.1. Misión

Ser una empresa de servicios de alimentación en la ciudad de Ambato, ofreciendo a nuestros visitantes un ambiente confortable y exclusivo, con productos de calidad, un menú variado y excelente servicio; buscando la fidelidad de los clientes, alianzas de negocios mutuamente beneficiosas con los proveedores; con personal altamente comprometido con nuestros valores; para alcanzar un crecimiento sostenido y un nivel de rentabilidad atractivo.

### 5.6.2. Visión

Llegar a ser líderes en servicios de alimentación en el mercado local, a través de mantener la preferencia de nuestros clientes, respetando el medio ambiente, contribuyendo al mejoramiento de la sociedad mediante la generación de fuentes de empleo, actuando conforme a principios éticos y disposiciones legales e impulsando el mejoramiento continuo de nuestros procesos para garantizar la calidad de nuestros productos y servicios.

### 5.6.3. Objetivos organizacionales

a. Alcanzar hasta el año 2019, un porcentaje de ocupación permanente superior al 90%, es decir lograr un mayor rendimiento de las instalaciones, lo cual permitirá que Marcelo’s K-fetería alcance el liderazgo en la industria de servicios de alimentación en la ciudad de Ambato.

b. Crear relaciones positivas, duraderas y de beneficio muto con los clientes, proveedores, comunidad y empleados; de tal manera que se impulse el éxito en las operaciones de la organización.

c. Diseñar un sistema de calidad total con el propósito de mejorar la productividad, definiendo procesos óptimos y mecanismos de control, tanto en la elaboración de los productos como en el servicio, procurando alcanzar un mínimo nivel de desperdicios y de productos defectuosos, los mismos que se espera lleguen al cero por ciento en el corto plazo.

d. Buscar la fidelización de los clientes, a través de la aplicación periódica de herramientas estadísticas que proporcionen información sobre el nivel de satisfacción y que faciliten la toma de decisiones.

e. Fomentar el desarrollo personal del talento humano, otorgándoles mayor responsabilidad y autoridad para comprometerlos con alcanzar resultados positivos, promoviendo el desarrollo del trabajo en equipo y la motivación.

### 5.6.4. Valores Corporativos

Honestidad: Se busca transparencia en nuestras acciones, siendo francos y proyectando confianza en nuestros clientes, compañeros de trabajo, jefes y comunidad.

Respeto: Escuchamos, entendemos y valoramos los principios de todos nuestros grupos de interés, conocemos nuestros derechos y respetamos los de los demás;

nuestro equipo de trabajo se complementa desde la diversidad, para lograr objetivos conjuntos.

Calidad: Operamos buscando la satisfacción de las necesidades y deseos de nuestros clientes con la finalidad de retenerlos y fidelizarlos.

Responsabilidad: Actuamos con responsabilidad laboral, ofreciendo buenas condiciones de trabajo; de producción, con calidad en los productos; y, ambiental, manejando adecuadamente los desechos.

Humildad: Estamos abiertos a escuchar las sugerencias de los clientes, siendo conscientes de que siempre es posible mejorar; asumiendo y solucionando nuestros errores.

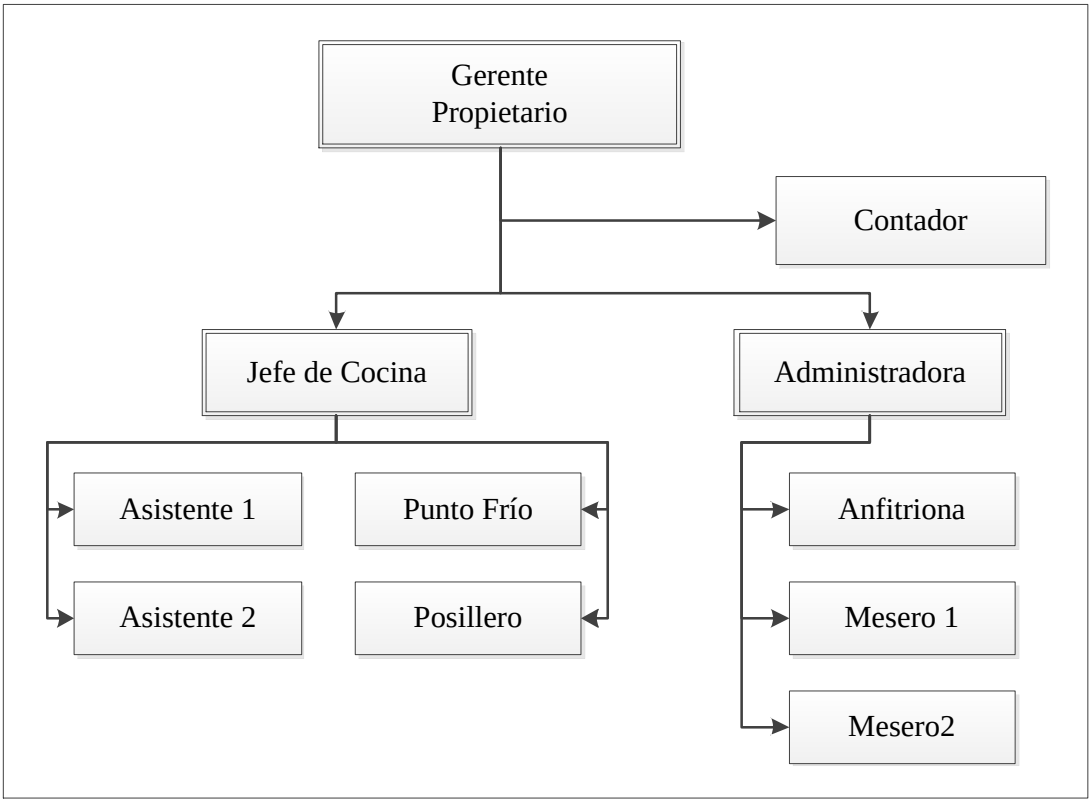
Empatía: No proponemos tratar el cliente de la misma manera en que nos gustaría ser tratados, con lo cual estamos en capacidad de ofrecer un servicio óptimo y establecer relaciones duraderas y de calidad.

Correspondencia: Mostramos y transmitimos a nuestros clientes gratitud por habernos elegido, sabemos que sin nuestros clientes, nuestro trabajo no tiene sentido, por ello agradecemos su preferencia.

Exigencia: Nos sentimos en la obligación de trabajar cada día con más fuerza, para alcanzar nuestras metas y objetivos.

## 5.7. Estructura Organizacional

**Figura 5.24.** Organigrama estructural Marcelo's K-fetería




**Fuente:** Marcelo’s K-fetería
**Elaboración:** Josué Céspedes

En Marcelo’s se mantiene una estructura simple, vertical y centralizada, dado que es un negocio familiar, las decisiones las toman sus propietarios; se caracteriza por tener baja departamentalización y mucho control. La Figura 24 muestra el organigrama de la organización. Las funciones que se deben cumplir en cada puesto son las siguientes:

- Gerente Propietario: Sus principales funcione son representar a la empresa, tomar las decisiones importantes, establecer tareas y responsabilidades; y, controlar el cumplimiento de las funciones asignadas al resto del personal.
- Administradora: Está a cargo de realizar las compras, canalizar los pedidos; controlar la puntualidad, presentación y eficiencia de los trabajadores. Es además la encargada de la caja, se encarga de la facturación y el cobro de las órdenes de los clientes.
- Anfitriona: Se encarga de recibir a los clientes, situarlos en una mesa acorde con la cantidad de personas y su preferencia y asignarles un mesero para que les atienda; además debe controlar el aseo de la vajilla y el menaje, y la limpieza de las mesas.
- Meseros: Deben tomar la orden, entregarla a la administradora y servirla a los clientes una vez que esté lista; finalmente deben limpiar las mesas luego de que el cliente se ha retirado del local, o ante cualquier caso fortuito que se presentare.
- Jefe de Cocina: Recibe los pedidos por parte de la administradora, distribuye el trabajo con los asistentes, es el responsable directo de la producción y preparación de los alimentos, debe garantizar el orden, la calidad, la cantidad y la presentación adecuada, asegurándose que los platos no presenten defectos ni en su sabor ni en su presentación, de acuerdo a los estándares establecidos por la gerencia de Marcelo’s K-feterías; para el cumplimiento de lo estipulado, su responsabilidad incluye la supervisión de la limpieza de los equipos, utensilios, mesas de trabajo y espacio físico.
- Asistente de cocina.- Debe realizar el despacho de los pedidos que se les asigne, precautelar que todos los alimentos estén correctamente preparados y cuidar la higiene de los productos.

- Operativo Punto Frío.- Prepara las bebidas frías y calientes de acuerdo a la comanda asegurando precisión y calidad de igual manera procurando el menor tiempo posible.
- Posillero: Es el encargado de la limpieza y el orden del menaje y la vajilla, además debe ser realizado con celeridad para evitar retrasos en las otras actividades.
- Contador Externo.- Bajo modalidad de honorarios profesionales, se encarga de las declaraciones tributarias, los aportes al IESS y los estados financieros.

## 5.8. Política de la calidad

El Gerente propietario y la Administradora se comprometen a alcanzar su Política y Objetivos de Calidad asegurando su difusión, entendimiento y puesta en práctica por todos los trabajadores de la empresa, quienes serán responsables de ejecutar su trabajo para esta finalidad.

### 5.8.1. Declaración de la Política de Calidad

Satisfacer totalmente los requerimientos y expectativas de nuestros clientes, a través de la aplicación de un mejoramiento continuo con base en la norma ISO 9001. Alcanzar eficacia y eficiencia en los procesos administrativos, financieros, de cocina y de atención al cliente.

La presente política de calidad será conocida por todo el personal y será reforzada por el Gerente propietario para asegurar su entendimiento y compromiso. Todos los trabajadores deben realizar sus tareas de acuerdo a los procedimientos establecidos y

enfocados en el cumplimiento de los objetivos de calidad. La política de calidad debe ser revisada todos los años por parte del Gerente propietario.

Para Marcelo’s K-fetería ofrecer a sus clientes un servicio de calidad en todas las actividades de producción y servicios es el centro de su interés, por ello la política de calidad se sustenta en el mejoramiento permanente tomando en cuenta los diferentes requerimientos de los clientes ya que ellos son el centro alrededor del cual gira el negocio y, por lo tanto todas las actividades se orientan a generar comodidad y satisfacción a través de comprender sus preferencias

Los propietarios de Marcelo’s tienen claro que la calidad del servicio es el resultado de un proceso en el cada persona contribuye al resultado total de la calidad. Por esta razón se ha establecido la Política de Calidad bajo los siguientes aspectos:

- Brindar atención al cliente de manera amable y personal.
- Dar información clara atendiendo los requerimientos de los clientes.
- Verificar la calidad de las materias primas para lograr un producto de calidad.
- Mantener altos niveles de satisfacción del personal.
- Seleccionar los mejores proveedores de materias primas que garanticen la calidad necesaria para que Marcelo’s K-fetería entregue un producto final de altísima calidad.

## 5.9. Objetivos de la calidad

Deben estar alienados con la Misión y la Visión de la empresa; y, con la Política de calidad. El Gerente propietario debe ejecutar todas las acciones para que los objetivos de calidad sean conocidos, implementados y entendidos.

- Evitar las inconformidades de los clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad.
- Garantizar el cumplimiento de las especificaciones de los clientes.
- Mantener los niveles de eficacia en todos los procesos de producción y servicio.
- Promover el Mejoramiento Continuo en los procesos de la Empresa.
- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes al 70%.

## 5.10. Gestión de la calidad

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) consiste en definir las estrategias, en base al FODA de Marcelo’s K-fetería, considerando la política de calidad y los procedimientos utilizados por la empresa. Es un documento que se aplicará en todas las áreas de Marcelo’s que influyen en la calidad y define las políticas, el alcance y los elementos del Sistema de Gestión de Calidad, asigna autoridad; y, delinea los subsistemas y procedimientos principales de la empresa. Además incluirá los siguientes elementos:

- Desarrollo operativo
- Estrategias
- Toda la información relacionada con el SGC.
- El alcance del SGC, incluyendo todos los detalles y las pertinentes exclusiones.

- Descripción de los procesos del SCG y sus relaciones.

Todos los documentos del sistema de gestión de la calidad deben desarrollarse según las directrices de la Norma ISO 9001:2015, y deben estar controlados según lo que se especifique en el Control de los Documentos.

Por otra parte cabe destacar que el sistema debe ser conocido y entendido por todos los miembros de la empresa, quienes deben cumplir, hacer cumplir y mantener los procedimientos para asegurar la satisfacción del cliente y el mejoramiento continúo.

## 5.11. Procedimientos e instructivos de trabajo del SGC

Se utilizan procedimientos documentados para especificar, a un nivel táctico, quién hace qué, cuándo, dónde lo hace y qué documentación se emplea para el desarrollo de actividades de calidad conforme a lo requerido. Los pasos a seguir para establecer, implementar, mantener y controlar los Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad e instructivos de trabajo, se definen en el procedimiento Control de Documentos.

## 5.12. Control de documentos

Documentos son los medios de soporte de toda la información de la empresa; el conjunto de documentos se denomina documentación. Un documento es controlado cuando existe control y responsabilidad sobre las versiones y actualizaciones que se hagan del mismo. Documento externo es el que no se elabora en la organización,

forma parte del SGC y ayuda a desarrollar los procesos. Se denomina Documento interno a cualquier documento emitido y desarrollado bajo el SGC. Un documento electrónico es el que se encuentra almacenado en un computador. Todos los documentos utilizados en el SGC están codificados de acuerdo con las normas legales del Ecuador y con la norma ISO. Se deben aprobar los documentos antes de su emisión, y se deben revisar y actualizar cuando sea necesario. Se debe asegurar que las versiones de los documentos estén disponibles y permanezcan legibles e identificables.

### 5.12.1. Procedimiento de control de documentos

- Elaboración e identificación de los documentos: La elaboración de los documentos debe sujetarse a las especificaciones establecidas en la ley, y debe respetar el tipo de letra, tamaño e interlineado que se defina por parte de la Administración de la empresa para garantizar la uniformidad en toda la documentación. Todos los documentos deben tener la información de quien elabora, quien revisa y quien aprueba el documento.
- Aprobación y emisión de los documentos: Está a cargo del personal autorizado. Se requiere tener un Listado Maestro de documentos.
- Actualización o modificación de documentos: Se necesita un formato simple para tal fin, en el cual se registra la fecha de la actualización o modificación, el código del documento, justificación del cambio, número de actualización, el nombre de quien realiza y de quien aprueba el cambio.
- Documentos externos: El manejo y archivo de los documentos externos al sistema de gestión de la calidad es responsabilidad del líder de cada una de

las áreas. El control de estos documentos se realiza cuando ingresar al sistema a través de la identificación por parte del líder del área donde debe estar toda la información del documento.

### 5.12.2. Listado maestro de documentos

- Documentos operativos

1. Menú de productos.- Consiste en una lista textual y gráfica en la que se detallan los productos que se ofrecen y sus respectivos precios.
2. Comanda de pedido.- Lista de productos solicitados por el cliente que la toma el mesero y la reciben en la cocina o en el punto frío
3. Comprobante de venta.- Documento legal que sirve como respaldo tributario de la transacción efectuada.
4. Requisición y orden de compras.- Documento, debidamente autorizado en el cual se especifica la necesidad de materiales o insumos de la sección solicitante, incluye todas las especificaciones y el tiempo máximo en el cual debe proveerse lo solicitado.
5. Comprobantes de venta proveedores.- Documentos externos proporcionados por los proveedores como respaldo de las compras efectuadas.
6. Comprobante de egreso.- Documento de respaldo sobre los pagos efectuados, tanto a proveedores, como a trabajadores o cualquier otro egreso que se realice.
7. Tarjetas de kárdex.- Registro de las existencias de los materiales y suministros.
8. Declaración tributaria.- Documento que avala el cumplimiento de obligaciones fiscales.
9. Planillas IESS.- Documento que avala el cumplimiento de las obligaciones con la seguridad social.

10. Ficha de datos de trabajadores

- Documentos de control

1. Procedimientos relacionados con el servicio al cliente
2. Procedimientos relacionados con la cocina y el punto frío
3. Procedimiento de compras
4. Procedimiento contable
5. Procedimiento de selección y reclutamiento de personal
6. Procedimiento entrenamiento de personal
7. Evaluación de personal
8. Reporte y control de acciones correctivas, preventivas y de mejora
9. Manual de funciones
10. Manual de calidad
11. Manual de procesos

## 5.13. Control de registros

Un registro sirve como soporte de actividades realizadas o de resultados obtenidos. Se utilizan para obtener evidencia de que se obtuvo la calidad requerida y de que el SGC se ha implementado correctamente, por lo tanto es necesario registrar todas las actividades desarrolladas. Cada trabajador es responsable de manejar sus registros y velar por la integridad de los mismos. El representante de la calidad es el encargado de recibir los registros, verificar y revisar la información contenida en ellos de tal modo que sea legible; una vez hecho esto, puede archivarlos. En caso de que los registros no sean legibles serán devueltos a cada área para que haga las respectivas correcciones y posteriormente sean archivados.

## 5.14. Procesos

### 5.14.1. Proceso Servicio clientes en salón

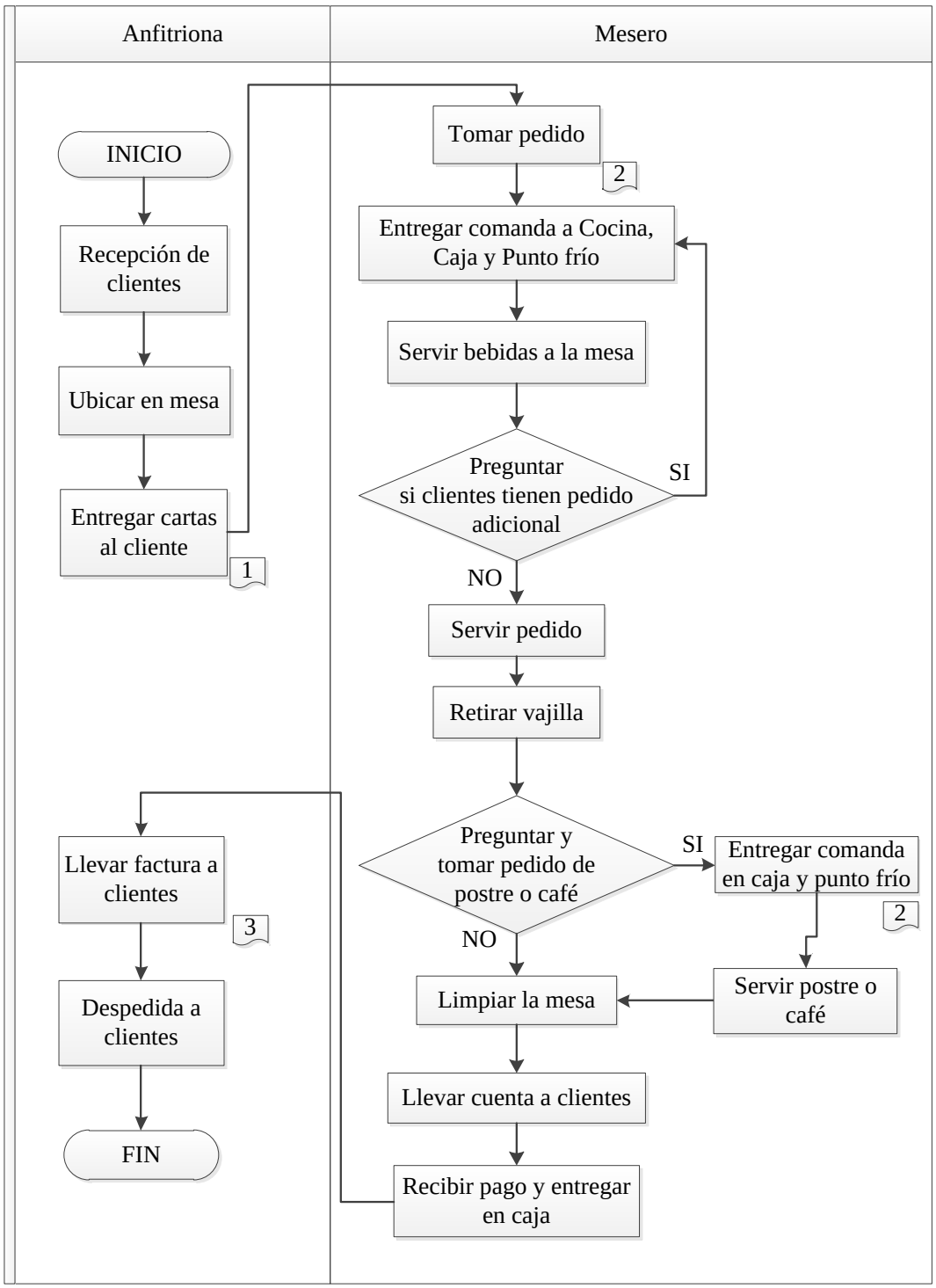
**Objetivo.-** Cumplir todos los requisitos especificados por los clientes, relacionados con la disposición y presentación física, así como otros aspectos que los propietarios crean necesarios y sean aplicables a los productos elaborados en la K-fetería Marcelo's. Todos los productos deben ajustarse a las condiciones que aseguren el cumplimiento de Normas y especificaciones internas y legales establecidas por los diferentes organismos de control de la república del Ecuador con el fin de satisfacer a los clientes y mantener el prestigio de la cafetería, además son de cumplimiento obligatorio. No deben ser sometidas a criterio de ningún empleado de Marcelo's K-fetería. La K-fetería Marcelo's tiene que asegurarse que todos lo especificado por el cliente así como cualquier complemento adicional que se considere por parte de la administración debe cumplirse antes de la entrega del producto, para lo cual la cafetería debe contar con la capacidad necesaria, además de mantener permanente comunicación con el consumidor acerca del producto, la atención, la infraestructura; inclusive, posibles quejas de los clientes. Por otro lado, la cafetería Marcelo's debe cumplir con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) referentes a instalaciones, conexiones de gas, de agua, manejo de desechos y residuos, empleo de utensilios y equipos; también poner especial atención a la manipulación de los alimentos, a la higiene y sanitación antes, durante y después de la producción. Los envases, las materias primas y demás insumos utilizados en la producción deben usarse aplicando procedimientos que eviten su contaminación.

**Tabla 5.25.** Proceso de Servicio al cliente

| No. | Actividad | Responsable | Documento |
|---|---|---|---|
| 1. | Recepción de clientes | Anfitriona | |
| 2. | Ubicar en mesa | Anfitriona | |
| 3. | Entregar cartas al cliente | Anfitriona | 1. Menú comidas |
| 4. | Tomar pedido | Mesero | 2. Comanda |
| 5. | Entregar comanda a Cocina, Caja y Punto frío | Mesero | |
| 6. | Servir bebidas a la mesa | Mesero | |
| 7. | Preguntar si clientes tienen pedido adicional | Mesero | |
| | SÍ. Volver a paso 5. | | |
| | NO. Continuar proceso | | |
| 8. | Servir pedido | Mesero | |
| 9. | Retirar vajilla | Mesero | |
| 10. | Preguntar y tomar pedido de postre o Café | Mesero | |
| 11. | SÍ. Entregar comanda en Punto Frío y Caja | | 2. Comanda |
| 12. | Servir postre o café. | Mesero | |
| | NO. Continuar Proceso | | |
| 13. | Limpiar la mesa. | Mesero | |
| 14. | Llevar cuenta a los clientes. | Mesero | 3. Factura de venta |
| 15. | Recibir pago y entregar en caja | Mesero | |
| 16. | Llevar factura a los clientes | Anfitriona | |
| 17. | Despedir clientes | Anfitriona | |
| | Fin | | |

**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 5.25.** Flujograma de atención al cliente en el salón




**Fuente:** Marcelo's K-feterία
**Elaboración:** Josué Céspedes

### 5.14.2. Proceso de Producción y cocina

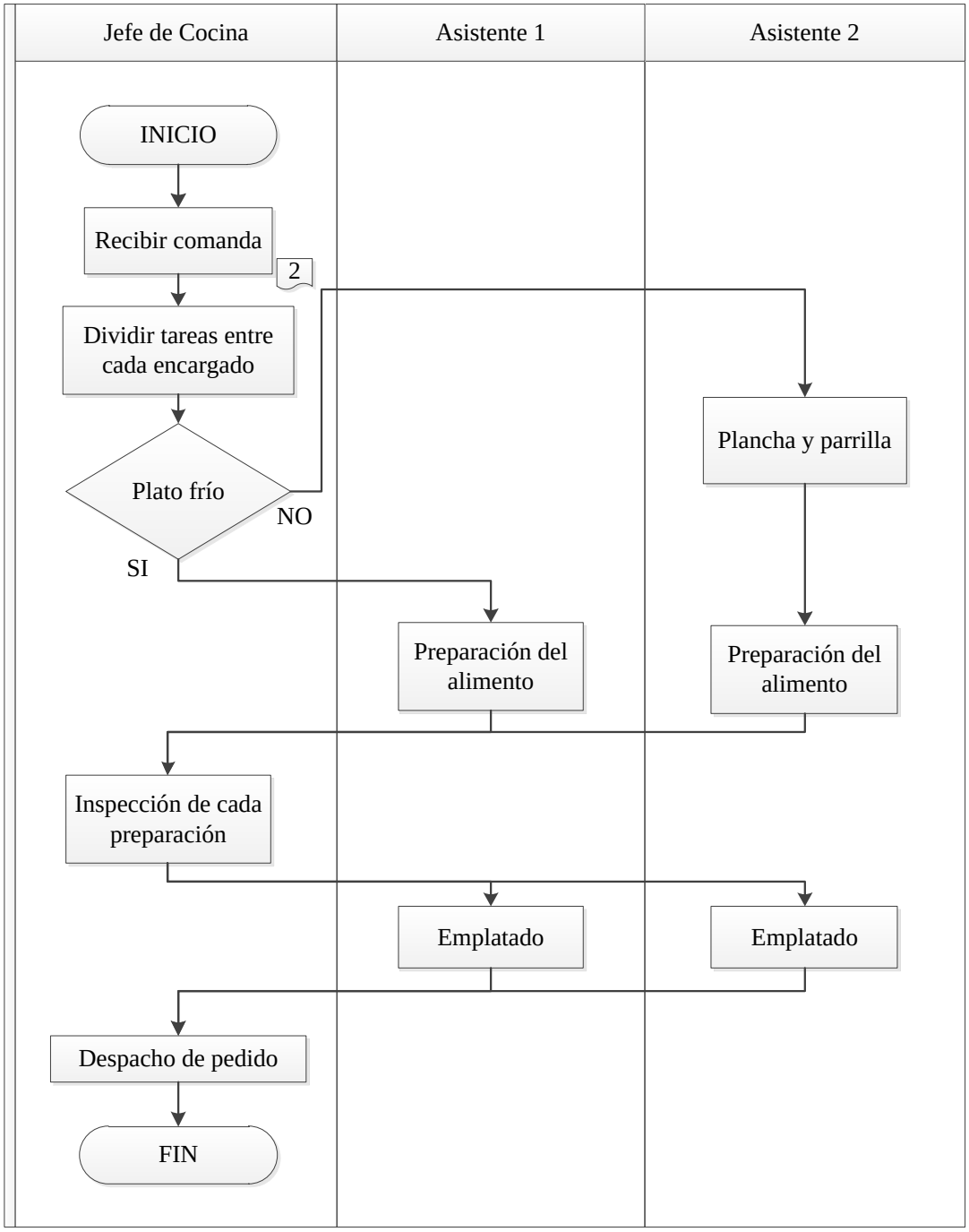
**Objetivo.-** El principal objetivo del proceso de producción y cocina tiene relación directa con la preparación de los alimentos y bebidas procurando la mejor calidad en el menor tiempo posible para lo cual se deben establecer estándares que reduzcan al mínimo el tiempo de espera de los clientes. Además, se debe minimizar los errores y los desperdicios.

**Tabla 5.26**. Proceso de Producción y cocina

| No. | Actividad | Responsable | Documento |
|---|---|---|---|
| 1. | Recibir comanda | Jefe de Cocina | 2. Comanda |
| 2. | Dividir tareas entre cada encargado | Jefe de Cocina | |
| 3. | Plato frío | Asistente 1 | |
| 4. | En caso de SI pasa directamente a la preparación | | |
| 5. | En caso de NO pasa a la plancha y parrilla | Asistente 2 | |
| 6. | Preparación del alimento | Asistente 1 y Asistente 2 | |
| 7. | Inspección de cada preparación | Jefe de Cocina | |
| 8. | Emplatado | Asistente 1 y Asistente 2 | |
| 9. | Despacho de pedido | Jefe de Cocina | |
| | Fin | | |

**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 5.26**. Flujograma de producción y cocina




**Fuente:** Marcelo's K-fetería
**Elaboración**: Josué Céspedes

### 5.14.3. Proceso Punto frío (Bebidas)

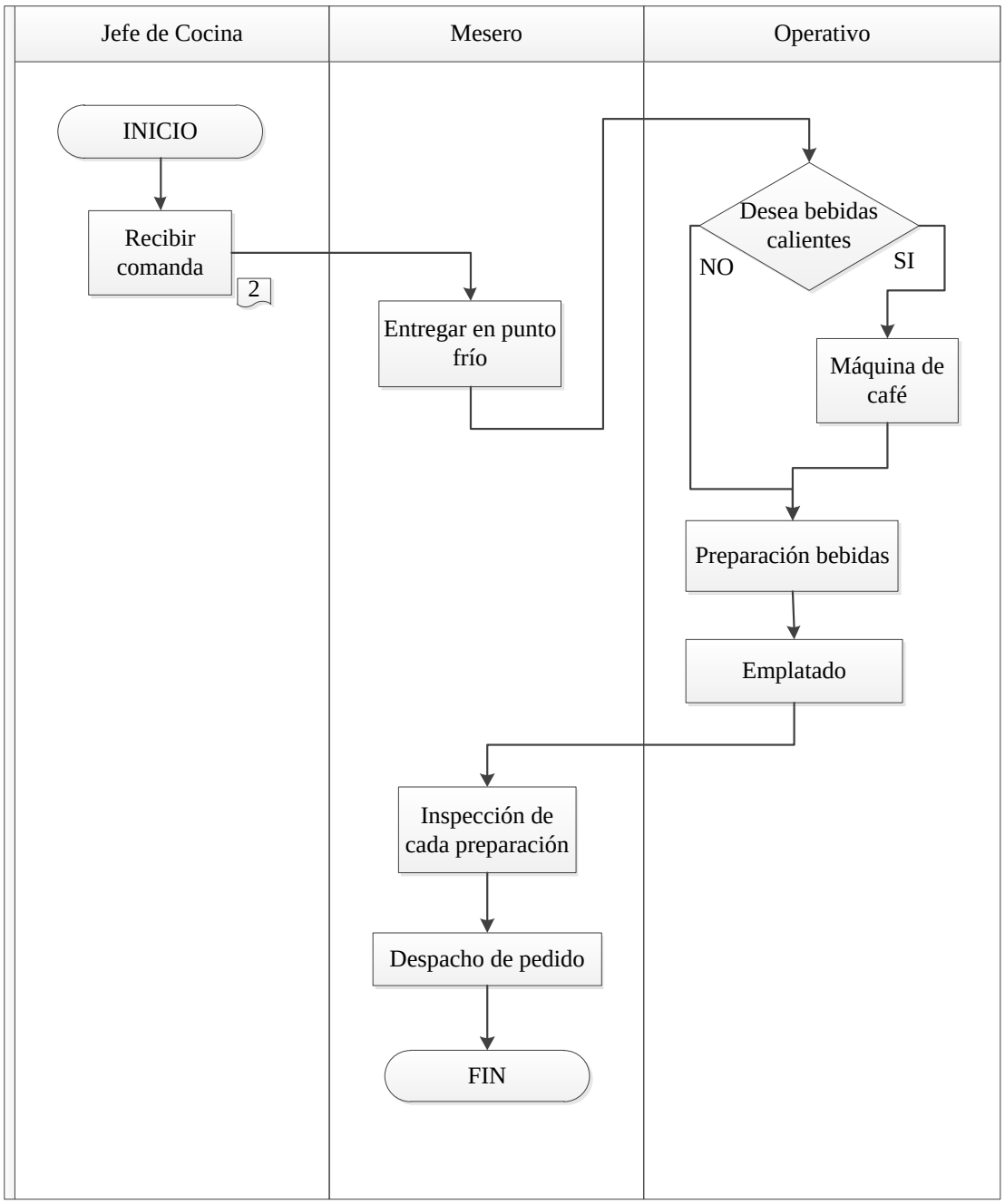
**Objetivo.-** Preparar y despachar las bebidas y los postres que sean solicitados por el consumidor, procurando la mejor calidad, evitando demoras, respetando los estándares y minimizando los errores y desperdicios.

**Tabla 5.27.** Proceso de Punto frío

| No. | Actividad | Responsable | Documento |
|---|---|---|---|
| 1. | Recibir y revisar comanda | Jefe de Cocina | 2. Comanda |
| 2. | Entregar en punto frío | Mesero | |
| 3. | Desea bebidas calientes | Operativo | |
| | En caso de SI | | |
| 4. | Pasa a la máquina de café | Operativo | |
| | En caso de NO | | |
| 5. | Pasa a la preparación de bebidas | Operativo | |
| 6. | Emplatado | Operativo | |
| 7. | Inspección de cada preparación | Mesero | |
| 8. | Despacho de pedido | Mesero | |
| | Fin | | |

**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 5.27.** Flujograma de punto frío




**Fuente:** Marcelo's K-fetería
**Elaboración**: Josué Céspedes

### 5.14.4. Proceso de Compras

**Objetivo.-** Definir y asegurar que se cumplan los requisitos de calidad de las materias primas e insumos que utiliza para la elaboración de los alimentos, además de los diferentes elementos de empaque. Debe también preocuparse de que el abastecimiento sea oportuno y que se cumplan los inventarios mínimos de manera que se evite la insatisfacción del cliente por no contar con el inventario suficiente. Debe seleccionar de manera estricta a los proveedores y contar con un suficiente número de ellos. Se entiende como proveedores a las personas o empresas, debidamente seleccionadas y calificadas, que proveen regularmente de bienes o servicios a Marcelo's K-fetería.

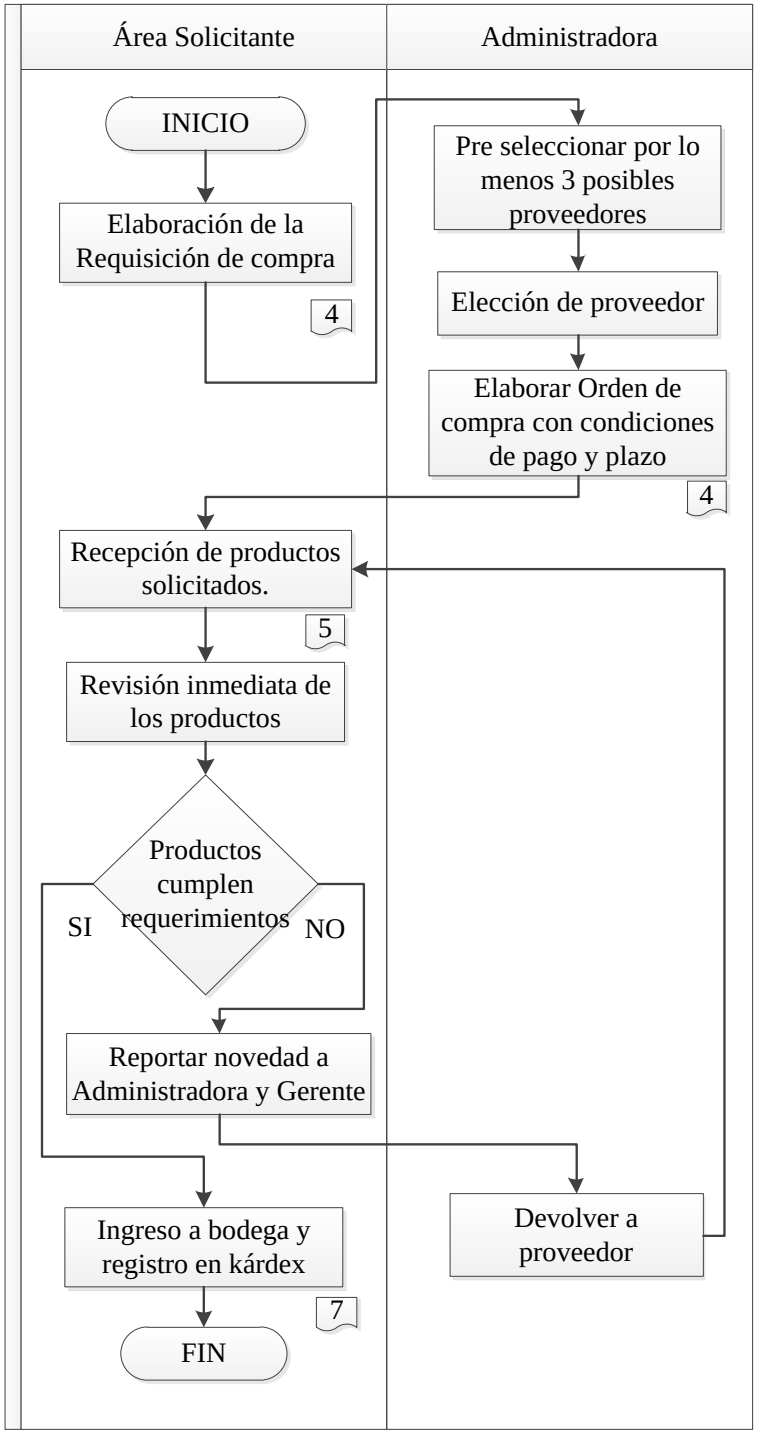
Realizar operativamente todo el proceso de compras y abastecimiento de tal manera que se cumpla estrictamente el procedimiento aprobado por la gerencia garantizando la calidad de los bienes y servicios adquiridos.

**Tabla 5.28**. Proceso de Compras

| No. | Actividad | Responsable | Documento |
|---|---|---|---|
| 1. | Elaboración de la Requisición de compra | Solicitante | 4. Requisición de compra |
| 2. | Pre selección de por lo menos 3 proveedores | Administradora | |
| 3. | Elección del proveedor | Administradora | |
| 4. | Elaborar la Orden de compra con condiciones de pago y plazo | Administradora | 4. Orden de compra |
| 5. | Recepción de productos solicitados. | Solicitante | 5. Factura de Compra |
| 6. | Revisión inmediata de los productos | Solicitante | |
| 7. | Productos cumplen con requerimientos | | |
| 8. | SI. Ingreso a bodega y registro en kárdex | Solicitante | 7. Tarjeta de kárdex |
| 9. | NO. Reportar novedad a Compras y Gerencia. | Solicitante | |
| 10. | Devolver al proveedor | Administradora | |
| 11. | Volver al paso 5 | | |
| | Fin | | |

**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 5.28.** Flujograma de compras




**Fuente:** Marcelo's K-fetería
**Elaboración:** Josué Céspedes

### 5.14.5. Proceso de Contabilidad

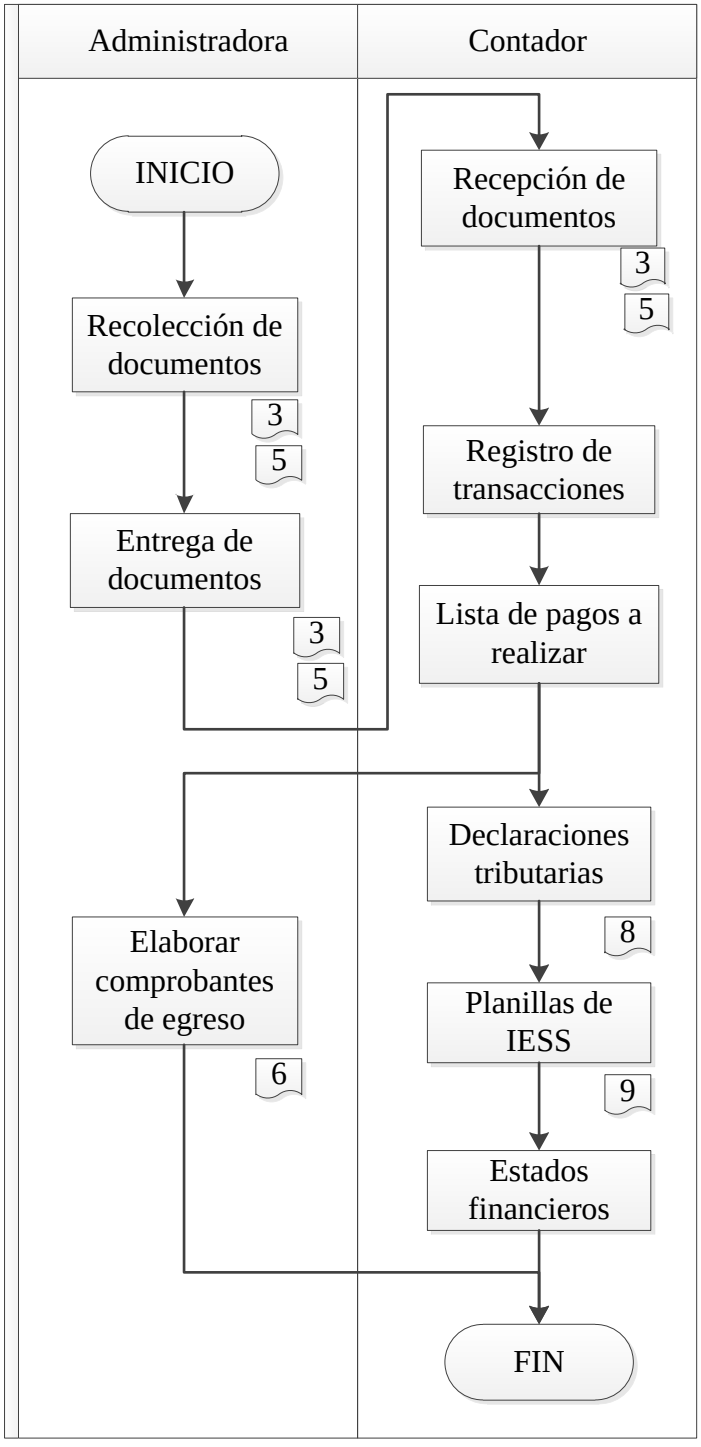
**Objetivo.-** El objetivo de los procesos del área de contabilidad es el registro de todas las transacciones que suceden en Marcelo's K-fetería de manera que se las pueda organizar, presentar, analizar e interpretar y facilitar la elaboración de los estados financieros para determinar la utilidad o pérdida en el periodo contable respectivo.

**Tabla 5.29**. Proceso de Contabilidad

| No. | Actividad | Responsable | Documento |
|---|---|---|---|
| 1. | Recolección de documentos habilitantes | Administradora | 3. Comprobante de venta<br>5. Comprobantes de proveedores |
| 2. | Entrega de documentos | Administradora | 3. Comprobante de venta<br>5. Comprobantes de proveedores |
| 3. | Recepción de documentos | Contador | 3. Comprobante de venta<br>5. Comprobantes de proveedores |
| 5. | Registro de la transacción y elaboración de documentos contables | Contador | |
| 6. | Elaborar lista de pagos a realizar | Contador | |
| 7. | Elaborar comprobantes de egreso | Administradora | 6. Comprobante de egreso |
| 8. | Realización declaración SRI | Contador | 8. Declaraciones tributarias |
| 9. | Elaboración planillas IESS | Contador | 9. Planillas IESS |
| 10. | Elaborar estados financieros | Contador | |
| | Fin | | |

**Elaboración:** Josué Céspedes

**Figura 5.29**. Flujograma de proceso contable




**Fuente:** Marcelo's K-fetería
**Elaboración:** Josué Céspedes

### 5.14.6. Proceso de Selección Personal

**Objetivo.-** Realizar el reclutamiento y selección del personal calificado de acuerdo a las funciones a realizar, con el perfil definido para cada una de ellas de manera que pueda cumplir a cabalidad y satisfacción de la empresa las tareas encomendadas. Para ello es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

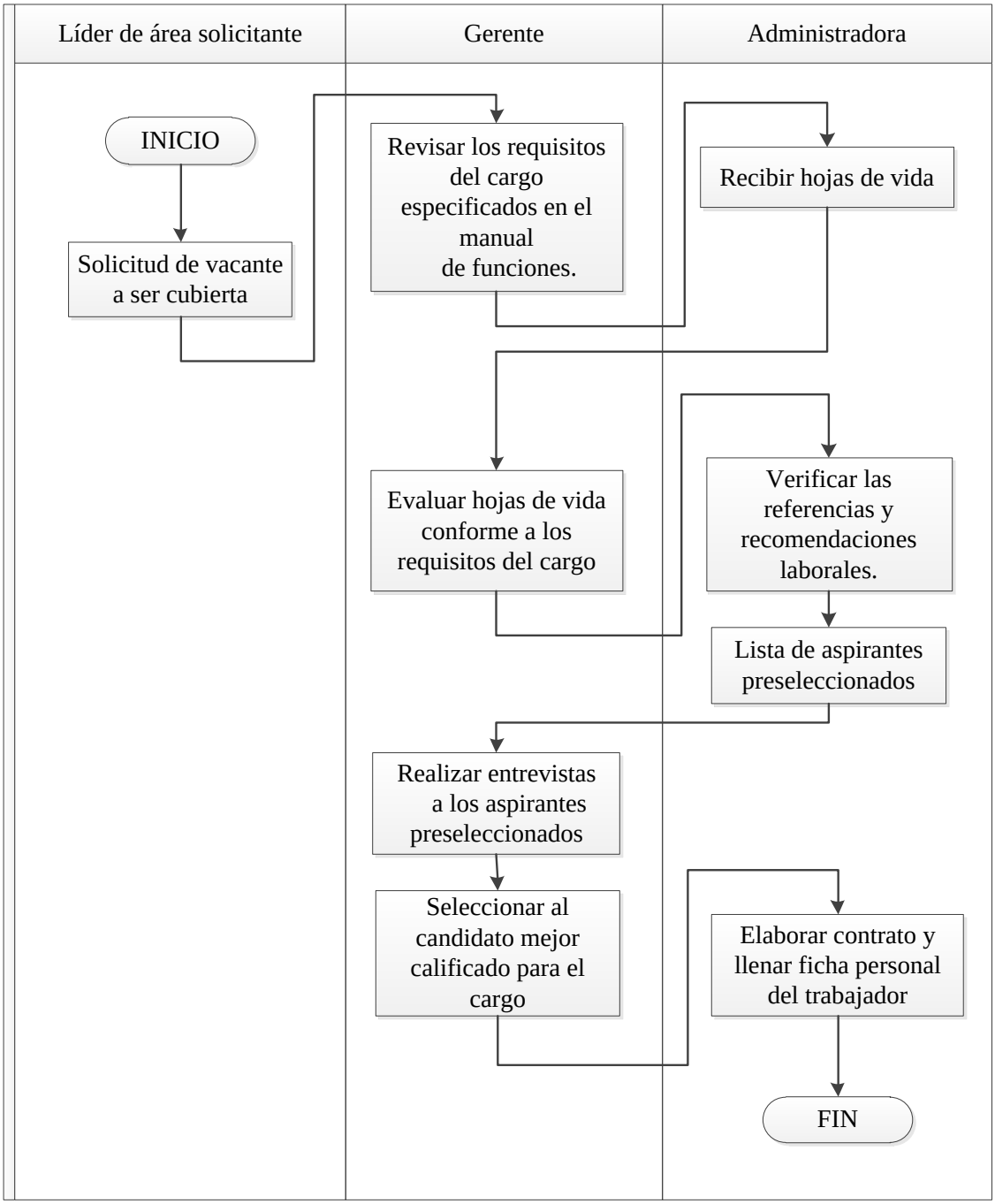
- Competencia: Capacidad de aplicar con total solvencia los conocimientos y aptitudes que demuestren la comprensión, análisis y resolución de problemas inherentes a sus funciones.
- Entrevista: Es el proceso por el cual se verifica personalmente la información que consta en la Hoja de Vida y también se aprecia la personalidad del individuo a ser contratado.
- Selección de Personal: Consiste en elegir el candidato que será contratado y reclutado luego de las diferentes etapas del proceso, debe reunir las competencias esperadas.

**Tabla 5.30.** Proceso de Reclutamiento y selección

| No. | Actividad | Responsable | Documento |
|---|---|---|---|
| 1. | Solicitud de vacante a ser cubierta | Líder de área | |
| 2. | Revisar los requerimientos del puesto especificados en el manual de funciones | Gerente | |
| 3. | Recibir la hoja de vida de los solicitantes. | Administradora | |
| 4. | Evaluar las hojas de vida de acuerdo con el perfil del puesto | Gerente | |
| 5. | Confirmar las referencias y recomendaciones laborales | Administradora | |
| 6. | Elaborar una lista de candidatos preseleccionados. | Administradora | |
| 7. | Efectuar entrevistas a los solicitantes. | Gerente | |
| 8. | Escoger al aspirante más adecuado para cubrir con la necesidad. | Gerente | |
| 9. | Elaborar contrato y ficha del trabajador | Administradora | 10. Ficha del trabajador |
| | Fin | | |

**Elaboración**: Josué Céspedes

**Figura 5.30.** Flujograma de selección de personal




**Fuente**: Marcelo's K-fetería
**Elaboración**: Josué Céspedes

La principal fuente de abastecimiento de las hojas de vida para iniciar el proceso de selección son los referidos tanto del personal como del propietario del Restaurante, si esto no es posible se recurre al llamamiento por los principales periódicos de la localidad. Una vez que se ha realizado la selección y la verificación de las competencias específicas, referencias laborales y conocimientos técnicos se procede con la contratación y elaboración del contrato respectivo de acuerdo a lo estipulado por la ley.

### 5.14.7. Proceso de Capacitación

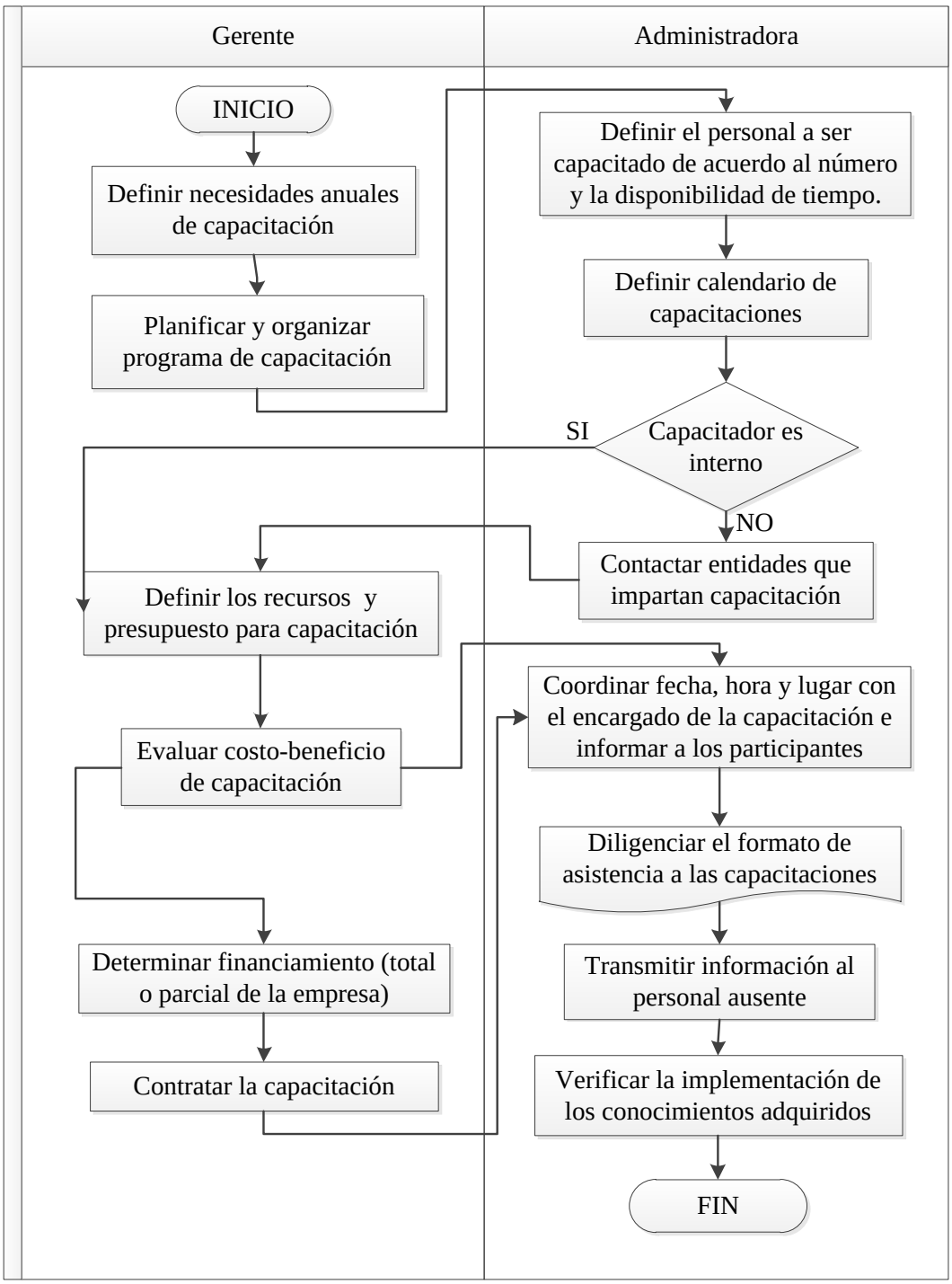
**Objetivo.-** Planificar y realizar capacitaciones para el personal de Marcelo's K-fetería de manera que se logre incrementar sus capacidades y mejorar su desempeño y competencias.

**Tabla 5.31**. Proceso de Capacitación al personal

| No. | Actividad | Responsable | Documento |
|---|---|---|---|
| 1. | Definir las necesidades anuales de capacitación | Gerente | |
| 2. | Planificar y organizar el programa de capacitación | Gerente | |
| 3. | Definir el personal a capacitar de acuerdo a la disponibilidad de tiempo | Administradora | |
| 4. | Realizar calendario de las capacitaciones | Administradora | |
| 5. | Decidir el capacitador puede ser interno o externo | Administradora | |
| | SI. Definir recursos necesarios y presupuesto para ejecutar la capacitación. | Gerente | |
| | NO. Contactar entidades que impartan la capacitación | Administradora | |
| 6. | Analizar costo-beneficio de la capacitación | Gerente | |
| 7. | Coordinar, fecha, hora y lugar de la capacitación e informar a participantes | Administradora | |
| 8. | Determinar el financiamiento. (empresa-empleados) | Gerente | |
| 9. | Contratar la capacitación | Gerente | |
| 10. | Elaborar formato de asistencia | Administradora | |
| 11. | Transmitir información recibida al personal ausente | Administradora | |
| 12. | Asegurar la implementación de los conocimientos | Administradora | |
| | Fin | | |

**Elaboración**: Josué Céspedes

**Figura 5.31**. Flujograma de capacitación




**Fuente**: Marcelo's K-fetería
**Elaboración**: Josué Céspedes

La siguiente tabla muestra el plan de capacitación anual para la empresa Marcelo's Kfetería, se requiere que todos los años se elabore un plan similar, para que se pueda asignar en el presupuesto general de la empresa los respectivos costos esperados de cada capacitación

**Tabla 5.32**. Plan de capacitación

| PLAN DE ACCION | RESPONSABLE | FECHA | PRESUPUESTO |
|---|---|---|---|
| Gestión de Calidad del servicio | Gerencia | Trimestral | $. 900,oo |
| Desarrollo Personal y Motivación | Gerencia | Semestral | 600,oo |
| Sanitación y manejo de alimentos | Jefe de cocina | Trimestral | 600,oo |
| Barista | Jefe de Cocina | Trimestral | 450,oo |
| Solución de conflictos | Gerencia | Anual | 500,oo |
| Imagen personal y protocolo | Gerencia | Semestral | 300,oo |
| Comunicación efectiva con PNL | Gerencia | Anual | 500,oo |
| Contabilidad y tributación | Contador | Anual | 400,oo |

**Fuente:** Marcelo's K-fetería
**Elaborado** por: Josué Céspedes

# CAPÍTULO VI

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1. Conclusiones

- Marcelo’s K-fetería no cuenta con un sistema de gestión de calidad ni con un Manual de Calidad.
- Los tiempos de espera para la atención al cliente son muy largos, no se ha logrado alcanzar la satisfacción total de los clientes.
- Los clientes tienen una excelente percepción de la infraestructura de Marcelo’s K-fetería, tanto en el exterior como en el interior, diseño, mobiliario, decoración, sin embargo no opinan lo mismo respecto a las facilidades de parqueo.
- La limpieza e higiene, tanto de los alimentos, como de los utensilios, de la infraestructura y del personal es sumamente importante en Marcelo’s y tiene una percepción muy positiva en los clientes.
- El precio, la calidad del sabor y la presentación de la comida que se sirve en Marcelo’s K-fetería tienen una total aceptación generando un alto número de clientes recurrentes además por el prestigio que les brinda comer en Marcelo’s.
- Marcelo’s K-Fetería no utiliza tecnología informática para el manejo y despacho de pedidos, ni para la facturación, esto dificulta que se mejore el proceso de atención al cliente y la reducción de tiempos de espera.
- La falta de procedimientos y procesos expresamente establecidos, ha hecho que muchas veces el personal de Marcelo’s realice sus tareas y funciones con base en su experiencia y sentido común lo cual ocasiona errores, defectos y desperdicios.

- El Gerente propietario y la Administradora conocen perfectamente el manejo del negocio y pueden aportar con la información necesaria para diseñar el Manual para realizar el levantamiento de los procesos y la determinación de estándares.
- La Norma de Calidad ISO 9001:2015 es una herramienta que promueve el mejoramiento continuo de los procesos de cualquier organización, sea pública o privada, con miras a alcanzar la calidad total mediante la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes internos y externos.
- El sistema de calidad puede aplicarse de forma interna, y se constituye en un motor de cambio y de mejora continua; y, externa, ya que está orientado al cliente y establece compromisos.
- La cooperación de los clientes fue el factor más importante, para establecer todos los aspectos que se encontraban correctos o incorrectos en el funcionamiento de la empresa.

## 6.2. Recomendaciones

- Para que la empresa pueda mantener su calidad y el mejoramiento continuo, la empresa puede establecer alianzas estratégicas con los proveedores más grandes, de tal manera que se beneficie de economías de escala, descuentos y mejores condiciones de pago de los materiales.
- Se recomienda implementar los procesos descritos en el Manual de Calidad en un plazo máximo de 6 meses a partir de su conocimiento por parte de las personas que forman parte de Marcelo’s K-fetería.

- Se debe establecer un esquema de indicadores de medición de los niveles de satisfacción de los clientes y del desempeño de los trabajadores, para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la calidad.
- Se recomienda también que se planifique y ejecute un programa de capacitación para los trabajadores, de tal manera que se cumpla el objetivo de mejoramiento continuo.
- La empresa debería incorporar tecnología informática tanto de hardware como de software para optimizar el proceso de atención y el de producción; además para reducir el tiempo de espera y mejorar la experiencia del cliente.
- Se requiere socializar con el personal todas las actividades y procesos que forman parte del Manual de Calidad, y debe controlarse su aplicación para asegurar la satisfacción del cliente, además se debe establecer una adecuada inducción al nuevo personal mediante la transmisión de los Procedimientos establecidos.
- El Manual debería ser modificado y actualizado en caso de que se detecte alguna falla o cambio en los factores de importancia como los indicadores, los servicios y todo lo referente al marco estratégico.
- Se recomienda poner en práctica un proceso de selección y calificación de los proveedores, para asegurar la calidad de la materia prima.
- Se debería implementar un sistema de control de inventarios, con el fin de mantener siempre disponible la materia prima necesaria.
- Marcelo’s K-fetería debe revisar periódicamente sus recetas y su oferta gastronómica, para mantener innovación en su proceso productivo.

# BIBLIOGRAFÍA


Acle, A. (1989). *Planeación estratégica y control total de calidad.* México: Limusa.

Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2012). *Estadística para negocios y economía* (11da ed.). México D.F.: Cengage Learning. Recuperado el diciembre de 2017

Ayala, S. (7 de Septiembre de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/

Bligoo. (2009). *Flujo de Procesos. ¿Cómo lo definimos?* Recuperado el septiembre de 2016, de http://www.bligoo.com/media/users/0/31920/files/273/Flujo_de_procesos.pdf

Buonocore, D. (2005). *Diccionario de Bibliotecología.* Buenos Aires: Marymar.

Camisón, C., Cruz, S., & T., G. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson Educación.

Castillero, O. (s.f.). *Los 15 tipos de investigación (y características)*. Recuperado el diciembre de 2017, de https://psicologiaymente.net/miscelanea/tipos-de-investigacion

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración.* México: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2008). Fundamentos de Administración. México: McGraw Hill.

Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad.* Barcelona: Profit.

Culcay, J. (2015). *El desarrollo de productos y el crecimiento empresarial del Restaurante 7 Machos (Tesis)*. Recuperado el septiembre de 2016, de http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9611/1/259%20MKT.pdf

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ta ed.). Mexico D.F.: Pearson Educación.

Deming, E. (2002). *Calidad, Productividad y Competitividad.* Madrid: Diaz de Santos.

Enríquez, J. (2011). El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra. Estrategias de desarrollo de servicios. Ibarra.

Fernández-Ríos, M., & Sanchez, J. (2007). *Eficacia Organizacional.* Madrid: Diaz de Santos.

Gancino, A. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza (Tesis).*

Guzmán, A. (9 de Septiembre de 2011). *Gestión Administrativa*. Obtenido de http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw Hill. Recuperado el diciembre de 2017

Hernández, A. (2009). *Herramientas para la mejora de procesos hospitalarios*. Recuperado el septiembre de 2016, de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjlm46a4P7PAhUH82MKHXPICtYQFggfMAE&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4786637.pdf&usg=AFQjCNERfCvC8nrvfJ11fA5diAgjSqfi9Q&sig2=5t5PUlj5SQ

Hernández, S. (2008). La Ciencia de la Admiistración. México: Limusa.

INEC. (2010). *Fascículo de Tungurahua*. Recuperado el septiembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf

Jurado, G. (2014). Calidad de la gestión en el servicio y atención al cliente para el mejoramiento de las operaciones internas en restaurantes de lujo en el Centro Histórico de la ciudad de Quito. Quito.

Kotter, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Pearson .

Levin, R. (2004). *Estadística para administración y economía* (7ma ed.). México: Pearson Educación.

Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado el septiembre de 2016, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004

Mera, J. (2011). *Los costos y su influencia de precios de las comidas y bebidas del restaurante de la Hostería Bascún (Tesis)*. Recuperado el octubre de 2016, de http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3718/1/TA018-2013.pdf

Nueva ISO 9001. (2104). *ISO 9001: Definiciones y prólogo de la norma*. Recuperado el noviembre de 2107, de http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/10/iso-9001-definiciones-prologo-norma/

Pérez, J. &. (2008). *Concepto de gestión*. Recuperado el septiembre de 2016, de http://definicion.de/gestion/#ixzz4Co4UMIT2

Porre, J. (2013). *La investigación bibliográfica*. Recuperado el diciembre de 2017, de http://mtu-pnp.blogspot.com/2013/07/la-investigacion-bibliografica.html

Portocarrero, G. (2003). *Métodos de investigación.* Lima: Villanueva.

Reyes, A. (2000). Administración. Méxixo: Limusa.

Riera, P., & Naranjo, P. (2013). *Propuesta de un modelo de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en el Hotel HM Internacional.* Guayaquil.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación.* Buenos Aires: Lumen.

Sampieri, R. (2004). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). México: McGrawHill.

Sánchez, C. (2012). *Las ventajas competitivas y su relación en la participación en el mercado de Lácteos Paraíso del cantón Slacedo. (Tesis).* Ambato.

Taccone, G. L. (2012). *Procesos y Procedimientos – Definiciones y diferencias*. Recuperado el abril de 2016, de http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/

Universidad de Alcalá. (s.f.). *Fuentes de información*. Recuperado el diciembre de 2017, de http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

Vaca, C. (2009). *La administración por procesos en la productividad de las empresas. (Tesis).* Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Varo, J. (2004). *Gestión Estrategica de la Calidad en los Servicios Sanitarios.* Madrid : Diaz de Santos.

Welsch, H., & Gordon. (2004). El Proceso Administrativo. México: Prentice Hall.

Yépez, G. (2009). *Diseño y propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa licorera Lovisone. (Tesis).* Quito.

# ANEXOS

## Anexo 1.- Formato de encuesta a clientes

Marcelo’s K-fetería le agradece por realizar esta encuesta de satisfaccíon. Los datos consignados son anónimos y nos servirán para mejorar nuestros servicios. Marque con una “X” en el casillero correspondiente a su respuesta.

En las siguientes preguntas señale la opción, de acuerdo con la siguiente escala:

1: Muy bajo
2: Bajo
3: Medio
4: Alto
5: Muy alto

1. Califique el servicio recibido en Marcelo’s K-fetería:

| Opción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Atención anfitrión(a) | | | | | |
| b. Atención meseros | | | | | |
| c. Atención propietarios | | | | | |
| d. Atención en cajas | | | | | |
| e. Rapidez en el servicio | | | | | |

2. Califique la infraestructura de Marcelo’s K-fetería

| Opción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Aspecto exterior | | | | | |
| b. Mobiliario | | | | | |
| c. Vajilla y menaje | | | | | |
| d. Servicios higiénicos | | | | | |
| e. Facilidad de parqueo | | | | | |

3. Califique la higiene y limpieza de Marcelo’s K-fetería

| Opción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Pisos | | | | | |
| b. Mobiliario | | | | | |
| c. Vajilla y menaje | | | | | |
| d. Servicios higiénicos | | | | | |
| e. Personal de servicio | | | | | |

4. Califique la comida de Marcelo’s K-fetería

| Opción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Presentación | | | | | |
| b. Sabor | | | | | |
| c. Precio | | | | | |

5. ¿Con qué frecuencia visita Marcelo’s K-fetería?

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 ó más veces por semana | | De 1 a 3 veces por mes | |
| 1 ó 2 veces por semana | | Menos de 1 vez al mes | |

6. Indique la principal razón por la que frecuenta Marcelo’s K-fetería

| | | | |
|---|---|---|---|
| La atención | | La comida | |
| Los precios | | El prestigio | |

7. ¿Cree usted que la implementación de un Sistema de Calidad será útil en Marcelo’s K-fetería para mejorar el servicio y los productos?

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Mucho | | Poco | | Nada | |

8. ¿Recomendaría usted Marcelo’s K-fetería a sus familiares y amigos?

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Mucho | | Poco | | Nada | |

Muchas gracias por su tiempo

## Anexo 2.- Formato de evaluación a trabajadores

Datos del evaluado

| | |
|---|---|
| Nombre completo: | |
| Cargo: | |
| Fecha de ingreso: | |

En qué grado cree usted que el trabajador cumple con las competencias que se presentan a continuación. Marque con una "X" el número que refleja su opinión, de acuerdo con la siguiente escala:

1: Muy bajo
2: Bajo
3: Medio
4: Alto
5: Muy alto

| Competencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Atención al cliente | | | | | |
| Puntualidad | | | | | |
| Limpieza e higiene | | | | | |
| Motivación | | | | | |
| Cumplimiento de metas | | | | | |
| Rapidez en el servicio | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | |
| Relaciones interpersonales | | | | | |

## Anexo 3.- Formulario de sugerencias, quejas y reclamos

¡Ayúdenos a mejorar!

Si tiene alguna sugerencia, queja o reclamo que hacernos, exponga en esta hoja y colóquela en el buzón. Sus comentarios nos serán de gran ayuda para mejorar la calidad de nuestro servicio.

Sugerencias ☐ Quejas ☐ Reclamos ☐

Sr. Administrador,

_____

___

_____

___

_____

___

_____

___

_____

___

_____

___

_____

___

_____

___

*Muchas gracias por su colaboración.*

Es importante completar sus datos personales para poder responderle lo antes posible.

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre y apellido: _____

Dirección: _____

Email: _____ Teléfono: _____