

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO DEL TRABAJO: APLICACIÓN DEL MÉTODO PHVA EN EL
SERVICIO DE “RESTAURANTES” DE UN CLUB SOCIAL DE LA CIUDAD DE
QUITO CON EL FIN DE DISMINUIR LOS RECLAMOS DE LOS SOCIOS**

PAOLA FERNANDA RAMOS SAMUEZA

DIRECTOR: Mgtr. FRANCISCO VARGAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

QUITO, 2024

DIRECTOR

Mgtr. Francisco Vargas

LECTORES

Mgtr. Genoveva Zamora
Mgtr. Juan Carlos Piñuela

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por apoyarme en este nuevo proceso de aprendizaje, presionarme e impulsarme para seguir adelante.

Así como también agradezco a mi tutor por su dedicación y guía en este camino de crecimiento sin ello no podría culminar esta nueva etapa.

INDICE GENERAL

1. DEFINIR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO DE RESTAURANTES	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.2 Levantamiento del proceso del servicio.....	1
2. APLICACIÓN DEL PHVA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO	5
2.1 ETAPA PLANEAR.....	6
2.1.1 Definir el Proyecto	6
2.1.2 Analizar la situación actual.....	7
2.1.3. Analizar causas potenciales	10
2.1.4. Planificar soluciones.....	12
2.2 ETAPA HACER.....	19
2.2.1 Implementar soluciones.....	19
2.3 ETAPA VERIFICAR	40
2.4 ETAPA ACTUAR	42
2.4.1 Documentar la Solución	42
2.4.2 Nuevas Propuestas de Mejora	45
3. VERIFICACIÓN DE RESULTADOS DEL CICLO PHVA DEL SERVICIO	46
3.1. NÚMERO DE RECLAMOS	46
3.2. ÍNDICE DE RECLAMOS POR CANTIDAD DE PERSONAS ATENDIDAS	51
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
ANEXOS.....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Reclamos de socios por categoría - periodo de octubre 2022 a marzo 2023	2
Figura 2. Mapa de macroprocesos de Club - Nivel I.	2
Figura 3. Mapa de procesos de “Planificación y prestación del Servicio” - Nivel II	3
Figura 4. Mapa de subprocesos de “Alimentos y Bebidas” para el servicio de “Restaurantes”	3
Figura 5. Descriptivo del Proceso de “Alimentos y Bebidas”	4
Figura 6. Diagrama de Flujo de levantamiento inicial del Servicio de Restaurantes	7
Figura 7. Diagrama de Pareto de reclamos de socios (octubre 2022 a marzo 2023).....	10
Figura 8. Diagrama de Ishikawa – Tipo de Reclamo: Inconformidad con el estado de la comida.....	10
Figura 9. Diagrama de Ishikawa – Tipo de Reclamo: Demora en el despacho de la comida.....	11
Figura 10. Diagrama de Ishikawa – Tipo de Reclamo: Facturación errónea.....	11
Figura 11. Formato de Estandarización de receta	19
Figura 12. Croquis de puestos de trabajo Área Cocina.....	23
Figura 13. Variación del tiempo corregido vs. el tiempo normal – Entradas y Platos fuertes.....	32
Figura 14. Plano de distribución del personal del Restaurante	36
Figura 15. Memorando a Gerencia General sobre la cantidad de personas.....	36
Figura 16. Diagrama de Flujo mejorado del Servicio de Restaurantes	43
Figura 17. Diagrama de Flujo en el Servicio de Restaurantes señalizando las partes mejoradas	44
Figura 18. Cuadro comparativo de número de reclamos por tipos de reclamo (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023).....	48
Figura 19. Cuadro comparativo del número de reclamos por tipos de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023)	50
Figura 20. Índice de reclamos por cantidad de personas atendidas (período Octubre 2022 a Octubre 2023)	52
Figura 21. Cuadro comparativo del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas para los tipos de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023)	54

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables para el Servicio de Restaurantes.....	8
Tabla 2. Porcentaje de reclamos de Socios (octubre 2022 a marzo 2023).....	9
Tabla 3. Frecuencias de Reclamos de Socios (octubre 2022 a marzo 2023)	9
Tabla 4. Reclamo 1: Inconformidad con el estado de la comida	12
Tabla 5. Reclamo 2 - Demora en el despacho de la comida	12
Tabla 6. Reclamo 3 - Facturación errónea	13
Tabla 7. Tabla de Criterios para priorización de acciones.....	13
Tabla 8. Escala de Priorización de Ejecución	14
Tabla 9. Priorización de acciones de mejora - Reclamo 1: Inconformidad con el estado de la comida	14
Tabla 10. Priorización de acciones de mejora - Reclamo 2: Demora en el despacho de la comida.....	15
Tabla 11. Priorización de acciones de mejora - Reclamo 3: Error en facturación	15
Tabla 12. Plan Operativo - Reclamo 1: Inconformidad con el estado de la comida	16
Tabla 13. Plan Operativo - Reclamo 2: Demora en el despacho de la comida	17
Tabla 14. Plan Operativo - Reclamo 3: Error de Facturación	18
Tabla 15. Plan de Capacitación	20
Tabla 16. Programa de Inducción - Personal Eventual	21
Tabla 17. Tabla de Mundel.....	24
Tabla 18. Muestras tomadas de Entradas y Platos Fuertes.	24
Tabla 19. Cálculo de Coeficiente	25
Tabla 20. Aplicación de Observaciones	25
Tabla 21. Escala de Bedaux	26
Tabla 22. Toma de tiempos - Entradas	26
Tabla 23. Toma de tiempos - Platos Fuertes	26
Tabla 24. Tiempo Normalizado - Entradas	27
Tabla 25. Tiempo Normalizado - Platos Fuertes.....	28
Tabla 26. Cálculo de desviaciones - Entradas.....	29
Tabla 27. Cálculo de desviaciones - Platos Fuertes	29
Tabla 28. Incremento para Intervalos - Entradas	29
Tabla 29. Incremento para Intervalos - Platos Fuertes.....	29
Tabla 30. Cálculo de Tiempos de Intervalos - Entradas.....	30
Tabla 31. Cálculo de Tiempos de Intervalos - Platos Fuertes	30
Tabla 32. Cálculo de Actividad Normal - Entradas y Platos Fuertes.....	31
Tabla 33. Suplementos de Descanso	31
Tabla 34. Fórmula y cálculo de Suplemento por descanso	32
Tabla 35. Fórmula y cálculo de Tiempo Corregido – Entradas y Platos Fuertes.....	32
Tabla 36. Fórmula y cálculo de cantidad de personas mínimas para atención restaurante	34
Tabla 37. Fórmula y cálculo del porcentaje de días de no funcionamiento del restaurante.....	35
Tabla 38. Fórmula y cálculo de la cantidad de Personas Adicionales.....	35

Tabla 39. Fórmula y cálculo de la cantidad total de personas.....	35
Tabla 40. Cronograma de trabajo para definición de contratación de cajeros	37
Tabla 41. Horarios de trabajo de Cajero diario	37
Tabla 42. Presupuesto de Contratación de Cajeros	38
Tabla 43. Tabla de Cumplimiento – Reclamo 1: Inconformidad con la comida.....	40
Tabla 44. Tabla de Cumplimiento – Reclamo 2: Demora en el despacho de la comida	41
Tabla 45. Tabla de Cumplimiento – Reclamo 3: Facturación Errónea	41
Tabla 46. Cantidad de reclamos por tipo - periodo julio a octubre 2023	42
Tabla 47. Reclamos de Socios por tipo – periodo octubre 2022 a marzo 2023	46
Tabla 48. Reclamos de Socios por tipo – período julio a octubre 2023.....	47
Tabla 49. Comparación de Reclamos de Socios por tipo (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023)	48
Tabla 50. Número de Reclamos por tipo de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 y julio a octubre 2023)	49
Tabla 51. Variación de Reclamos por mes por tipo de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023).....	50
Tabla 52. Porcentaje de variación por tipo de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 mensual vs. octubre 2023)	51
Tabla 53. Índice de Reclamos por cantidad de personas atendidas – período Octubre 2022 a Octubre 2023	52
Tabla 54. Índice de Reclamos por cantidad de personas atendidas para los tipos de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 y julio a octubre 2023)	53
Tabla 55. Variación de índice de reclamos por cantidad de personas atendidas (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023).....	54

RESUMEN EJECUTIVO

El servicio de restaurantes del Club Social donde se enfoca el presente proyecto registró 86 reclamos de socios en el periodo de octubre 2022 a marzo 2023, de los cuales, el 73% de los reclamos se encontraban vinculados a tres categorías: “inconformidad con el estado de la comida”, “demora en el despacho de la comida” y “facturación errónea”..

Tomando como referencia los tipos de reclamos priorizados, se procedió aplicar el método de mejora PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) con sus respectivos pasos. Considerando el total de los tres tipos de reclamos priorizados y comparando los valores del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 con los del periodo final de julio a octubre 2023 se obtuvo una reducción del 42.3% del índice de reclamos por mes y 51.1% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas.

Al Club Social se recomendó finalizar la implementación de las acciones de mejora planteadas dentro del presente proyecto.

INTRODUCCIÓN

El Club Social bajo estudio es una organización sin fines de lucro ubicada en Quito con 22 años de trayectoria y creada con el fin de proporcionar a sus socios servicios para actividades deportivas, culturales y sociales.

Con el fin de recoger la información de cumplimiento del estándar de servicio de restaurantes, a partir del mes de octubre 2022 hasta marzo 2023, se recopilieron las quejas presentadas en el servicio brindado para conocer el criterio de los socios identificándose 86 reclamos; de estos, el 73% de los reclamos se encontraban vinculados a tres categorías: “inconformidad con el estado de la comida”, “demora en el despacho de la comida” y “facturación errónea”. El proyecto se enfocó en la disminución de los tipos de reclamos priorizados en el servicio de restaurantes con acciones de mejora para no seguir afectando la satisfacción de los socios y que evitar el riesgo de su desvinculación.

En base al análisis realizado se estableció la interrogante ¿Cómo se puede aplicar el método el PHVA en el servicio de restaurantes del Club Social con el fin de disminuir la cantidad de reclamos de socios presentados?

El objetivo del presente proyecto fue aplicar el método el PHVA en el servicio de restaurantes del Club Social con el fin de disminuir la cantidad de reclamos de socios presentados. Los objetivos específicos planteados fueron:

- Definir la situación actual del servicio de restaurantes.
- Diseñar e implementar acciones de mejora en el servicio de restaurantes aplicando el método PHVA.
- Verificar los resultados obtenidos en los reclamos de la aplicación del método de PHVA.

Para el desarrollo del proyecto, se aplicó el método PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) acorde a los siguientes pasos:

- **Etapa 1: Planear**

Definir el proyecto: Donde se identificó la problemática de 86 reclamos generados por los socios en el periodo de octubre 2022 a marzo 2023, la importancia del proyecto y la variable del proyecto.

Analizar la situación actual: En la cual se realizó el levantamiento de las actividades a través de un diagrama de flujo y se realizó el análisis de la data de los tipos de reclamos, identificándose los de mayor priorización: “Inconformidad con la demora”, “Demora en el despacho de comida” y “Facturación errónea”.

Analizar causas potenciales: En donde se utilizaron Diagramas de Ishikawa para identificar las causas raíz para cada uno de los tipos de reclamos priorizados, encontrándose: 4 causas raíz para “Inconformidad con la demora”, 4 causas raíz para “Demora en el despacho de comida” y 4 causas raíz para “Facturación errónea”.

Planificar soluciones: Donde tomando en consideración las causas raíz definidas se procedió a plantear acciones de mejora.

- **Etapa 2: Hacer**

Implementar soluciones: Donde se ejecutaron las acciones de mejora planificadas.

- **Etapa 3: Verificar**

Medir los resultados: Donde se realizó el seguimiento al avance de la ejecución de las acciones de mejora planteadas, llegando a un cumplimiento del 100% para 9 acciones, del 80% para una acción y del 50% para dos acciones.

Estandarizar el mejoramiento: Donde se establecieron los estándares para el servicio generados durante el proyecto.

- **Etapa 4: Actuar**

Documentar la solución: Donde se generó el diagrama de flujo mejorado para el servicio.

Nuevas propuestas de mejora: Donde se presentaron posibles temas para nuevos ciclos de mejora.

Al aplicar el método de mejora PHVA en el área de Restaurantes del club social bajo estudio de la ciudad de Quito se consiguió una reducción de los reclamos de los socios de:

- Tipo de reclamo - Inconformidad con el estado de la comida: Una disminución del 20% del índice de cantidad de reclamos por mes presentados por socios considerando los valores del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (5 reclamos por mes) con los del periodo final de julio a octubre 2023 (4 reclamos por mes).
- Tipo de reclamo - Demora en el despacho de la comida: Una disminución del 52.4% del índice de cantidad de reclamos por mes presentados por socios considerando los valores del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (4.2 reclamos por mes) con los del periodo final de julio a octubre 2023 (2 reclamos por mes).
- Tipo de reclamo - Facturación errónea: Una disminución del 100% del índice de reclamos por mes presentados por socios considerando los valores del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (1.3 reclamos por mes) con los del periodo final de julio a octubre 2023 (0 reclamos por mes).
- Total de los tres tipos de reclamo: Una disminución del 42.3% del índice de reclamos por mes presentados por socios considerando los valores del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (10.5 reclamos por mes) con los del periodo final de julio a octubre 2023 (6 reclamos por mes).

En la verificación de los resultados al aplicar el método PHVA en el servicio de restaurantes del Club Social considerando el índice de reclamos por cantidad de personas atendidas, se alcanzó:

- Tipo de reclamo - Inconformidad con el estado de la comida: Un porcentaje de disminución del 31.2% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas considerando el valor del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (0.00125) con el del periodo final de julio a octubre 2023 (0.00086).
- Tipo de reclamo - Demora en el despacho de la comida: Un porcentaje de disminución del 58.7% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas considerando el valor del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (0.00104) con el del periodo final de julio a octubre 2023 (0.00043).
- Tipo de reclamo - Facturación errónea: Un porcentaje de disminución del 100% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas considerando el valor del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (0.00033) con el del periodo final de julio a octubre 2023 (0).
- Total de los tres tipos de reclamo: Un porcentaje de disminución del 51.1% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas considerando el valor del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (0.00262) con el del periodo final de julio a octubre 2023 (0.00128).

Al Club Social se recomendó que finalice la implementación de las acciones de mejora planteadas dentro del presente proyecto y una ampliación en el proceso de toma de tiempos y movimientos en el horario de desayunos con el fin de definir un estándar de tiempos.

1. DEFINIR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO DE RESTAURANTES

1.1. Antecedentes de la empresa

El Club empresa bajo estudio es una organización sin fines de lucro constituida en el año 2000, ubicado en la ciudad de Quito, con 22 años de trayectoria y creado con el fin de proporcionar a sus socios servicios para actividades deportivas, culturales y sociales.

Sus instalaciones permiten cubrir:

- Deportes como: tenis, hípica., natación, squash., fútbol, baloncesto y pádel.
- Gimnasio.
- Baile y disciplinas afines.
- Servicios de restaurantes y delicatessen (Alimentos y Bebidas).
- Servicios de eventos.

Esta organización tiene la finalidad de dar a socios un espacio que les permitan disfrutar de un paisaje preferencial en la ciudad de Quito y cuenta con alrededor de 800 socios, quienes junto con sus familias llegan a 3.500 usuarios que visitan las instalaciones de forma diaria, semanal y mensual.

El Club Social tiene una nómina de 130 empleados y brinda servicios personalizados a los socios en todas las áreas tanto sociales como deportivas.

1.2 Levantamiento del proceso del servicio

El Club Social, a partir del reinicio de actividades por la pandemia COVID-2019, ha procedido a buscar alternativas para mejorar el servicio brindado al socio, por lo que, con el fin de conocer su preferencia se generó una base de todos los reclamos de socios registrados en la bitácora de servicio de los restaurantes, los cuales ascendieron a 86 en el periodo de octubre 2022 a marzo 2023.

En la Figura 1 se muestran los reclamos de los socios registrados en la Bitácora de Restaurante, los cuales ascienden a un total de 86 en el periodo de octubre del 2022 a marzo del 2023. Como se puede observar, estos reclamos se encuentran categorizados de acuerdo con la frecuencia de repetición.



Figura 1. Reclamos de socios por categoría - periodo de octubre 2022 a marzo 2023

Fuente: Empresa bajo estudio

El Club ha definido sus macroprocesos organizacionales, que se encuentran categorizados en “Estratégicos”, “Operativos” y “De Apoyo”, los cuales se presentan en la Figura 2.

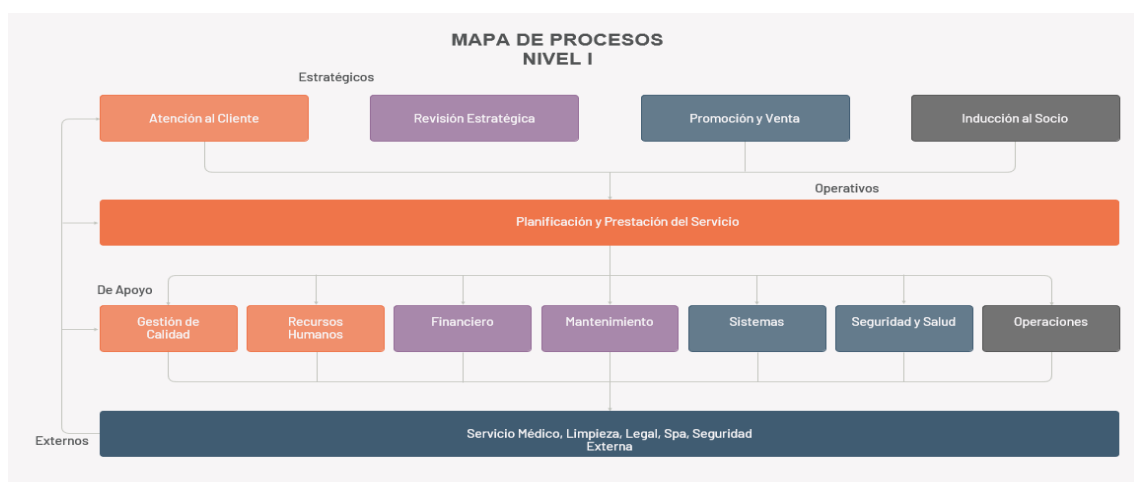


Figura 2. Mapa de macroprocesos de Club - Nivel I.

Fuente: Empresa bajo estudio

En la Figura 3, se visualizan los procesos del macroproceso “Planificación y Prestación del Servicio” (Nivel II).

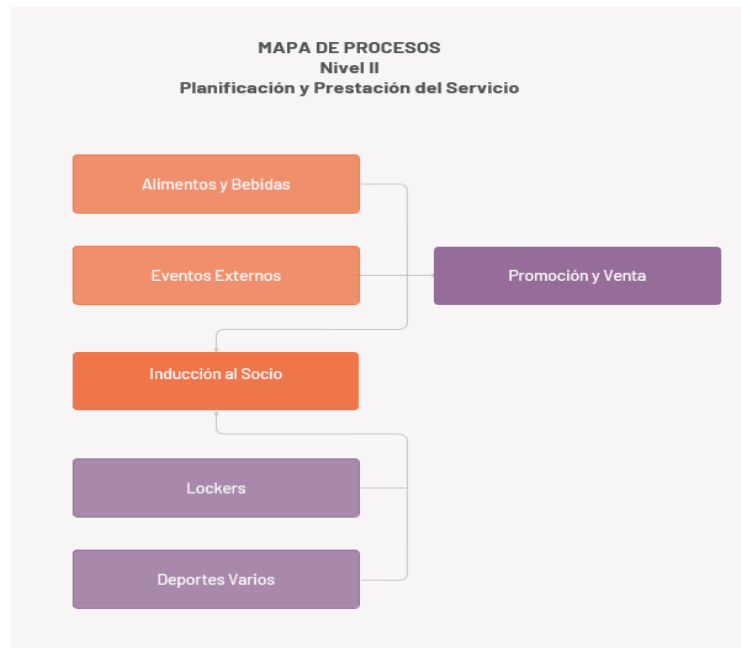


Figura 3. Mapa de procesos de “Planificación y prestación del Servicio” - Nivel II

Fuente: Empresa bajo estudio

En la Figura 4 se encuentran los subprocesos del proceso “Alimentos y Bebidas” que permiten la entrega del servicio de “Restaurantes”:

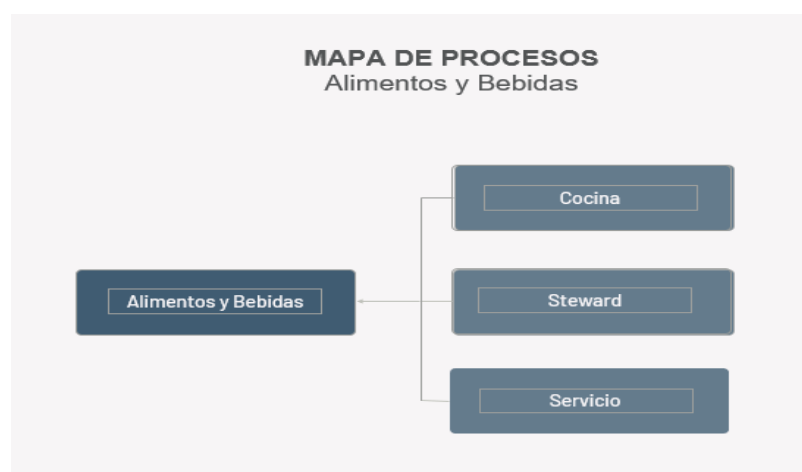


Figura 4. Mapa de subprocesos de “Alimentos y Bebidas” para el servicio de “Restaurantes”

Fuente: Empresa bajo estudio

Como se puede ver en la Figura 5, se presenta el descriptivo del proceso de “Planificación y prestación de servicio – Alimentos y Bebidas” enfocado en el servicio de “Restaurantes”, donde se detallan: las entradas, salidas, recursos (físicos, técnicos, humanos y financieros) y documentación asociada del proceso.

PLANIFICACIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIO – ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Propósito del proceso: Entregar servicios de alimentos y bebidas de calidad a nuestros clientes	

Entrada	Detalle	Documentación Asociada	Salida
Requerimiento de Productos y/o servicios	Definir platos (eventos) y carta (bar y cafetería)	Proceso para la planificación y prestación de servicio de alimentos y bebidas (PL/01)	Prestación de servicio de alimentos y bebidas.
	Asegurar que se mantenga la calidad en los productos hasta su preparación.	Instructivos de: Identificación y trazabilidad (PL/16) Preservación del producto (PL/17) Control de puntos críticos (PL/18) Limpieza de áreas A&B (PL/19)	
Materia Prima o Semielaborado	Transformación de materia prima en producto terminado	Instructivos de: Identificación y trazabilidad (PL/16) Preservación del producto (PL/17) Control de puntos críticos (PL/18)	Prestación de servicio de alimentos y bebidas. (Incluye plato).
Necesidad de la prestación del servicio (AYB)	Ofrecer los alimentos al cliente	Instructivo para el servicio en cafetería.	Prestación de servicio de alimentos y bebidas

RECURSOS			
Físicos	Técnicos	Humanos	Financieros
Cocinas equipadas	Computadoras	Gerente de A y B	Asignados en presupuesto
Oficinas administrativas	Internet	Asistente A&B	

RECURSOS DE TRABAJO	CONTROLES		
Recursos físicos en buen estado	Objetivo	Indicador	Responsable
Recursos técnicos funcionales	Satisfacción del cliente en alimentos y bebidas	A través de encuesta a socios	Gerente de A y B
Entrega a tiempo de Recursos financieros		Revisión de productos de baja	Analista de Costos

Figura 5. Descriptivo del Proceso de “Alimentos y Bebidas”

Fuente: Empresa bajo estudio

2. APLICACIÓN DEL PHVA PARA LA MEJORA DEL SERVICIO

Para el desarrollo del proyecto, se definió la aplicación del método PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) planteada con el fin de lograr resultados a corto y largo plazo. (Carro y González, s.f;). El método establece las siguientes etapas y especificaciones:

- **Etapla Planear**

La etapa "Planear" se compone de las siguientes especificaciones:

- Definir el proyecto.
- Analizar la situación actual.
- Analizar causas potenciales.
- Planificar soluciones.

- **Etapla Hacer**

- Implementar soluciones.

- **Etapla Verificar**

- Medir los resultados.
- Estandarizar el mejoramiento.

- **Etapla Actuar**

- Documentar la solución.
- Nuevas propuestas de mejora.

A continuación, se presenta el desarrollo del proyecto considerando el método PHVA:

2.1 ETAPA PLANEAR

Para la etapa “Planear” se desarrollaron las siguientes especificaciones:

2.1.1 Definir el Proyecto

Para la definición del proyecto se conformó un equipo de mejora estructurado con:

- Gerente de Alimentos y Bebidas.
- Jefe de Operaciones de Alimentos y Bebidas.
- Chef.
- Maitre.

2.1.1.1. Definir el problema

El problema del presente proyecto son los reclamos de los socios que utilizaron el servicio de restaurantes del Club social (ver Figura 1).

2.1.1.2. Analizar la importancia del proyecto

La importancia del proyecto radica en la necesidad de mejorar el servicio de Restaurantes, acorde a lo que requiere el socio actual, de lo contrario, la organización podrá a mediano y largo plazo verse afectada con la disminución de sus socios por la no satisfacción en el servicio recibido debido a los reclamos presentados.

2.1.1.3. Definir indicadores (variables de control)

La variable del proyecto es el número de reclamos.

Definición de proyecto: El proyecto se enfoca en la disminución de reclamos de socios en el servicio de “Restaurantes” del Club Social.

2.1.2.2 Identificar variables relevantes

Junto con el equipo de mejora, se identificaron como variables relevantes que constan en la Tabla 1.

Tabla 1. Variables para el Servicio de Restaurantes

ÍNDICE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UNIDAD
Reclamos de Socios	Reclamos presentados por socios	$(\text{Número de reclamos resueltos} / \text{Cantidad de reclamos}) * 100$	%
Índice de reclamos/personas atendidas	Relación entre los reclamos considerando el número de socios que recibieron el servicio	$(\text{Número de No. reclamos} / \text{No. de personas atendidas})$	Reclamo/persona

2.1.2.3. Confeccionar planillas de registros

Las planillas de registros desarrolladas para el levantamiento de la información vinculadas a las variables relevantes fueron:

- Planilla de Quejas levantadas por los socios (ver Anexo C).

2.1.2.4. Recopilar datos de interés

Con el fin de recoger la información existente de cumplimiento del estándar de servicio de restaurantes, a partir del mes de octubre 2022 hasta marzo 2023, se recopilaron las quejas y novedades presentadas en el servicio brindado para conocer el criterio de los socios en lo que respecta a la comida y la atención entregada al momento del consumo. Los datos obtenidos se presentan en el Anexo D. En la Tabla 2 se encuentran el número de reclamos presentados por mes y el índice de reclamos/persona atendida del período

octubre 2022 a marzo 2023. Como se puede observar, el índice de reclamos/persona atendida fue de 0.0037.

Tabla 2. Porcentaje de reclamos de Socios (octubre 2022 a marzo 2023)

Año	Mes	Cantidad de Personas atendidas	Número de Reclamos	Índice Reclamos/Persona atendida
2022	Octubre	3785	19	0.0050
2022	Noviembre	3684	18	0.0049
2022	Diciembre	3821	12	0.0031
2023	Enero	4046	12	0.0030
2023	Febrero	3899	19	0.0049
2023	Marzo	4817	6	0.0012
Promedio		4008.6	14.3	0.0037

Se procede a levantar la información de reclamos como se puede ver en la Tabla 3.

Tabla 3. Frecuencias de Reclamos de Socios (octubre 2022 a marzo 2023)

Reclamos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Inconformidad con la comida	30	35%	35%
Demora en el despacho de comida	25	29%	64%
Facturación errónea	8	9%	73%
Desabastecimiento de productos	4	5%	78%
Falla de sistema	4	5%	83%
Precios altos	3	3%	86%
Error de inocuidad	2	2%	88%
Error en el despacho	2	2%	91%
Insuficiencia de espacio	2	2%	93%
Ampliación de horarios	1	1%	94%
Cobros incorrectos	1	1%	95%
Daño de equipos	1	1%	97%
Fallas de servicio	1	1%	98%
Faltantes de Inventario	1	1%	99%
Rotulación del producto	1	1%	100%
Total	86		

En la Figura 7, se presenta el Diagrama de Pareto de los reclamos de los socios presentados en el mes de octubre 2022 hasta marzo 2023; cómo se puede observar, el 73% de los reclamos se debe a tres categorías: “inconformidad con el estado de la comida”, “demora en el despacho de la comida” y “facturación errónea”, estas categorías representan el 20% de todas las categorías.

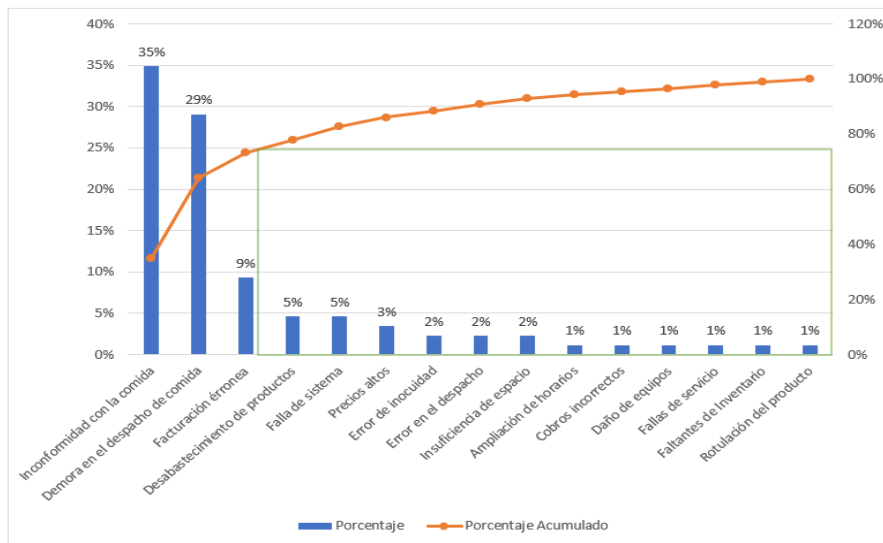


Figura 7. Diagrama de Pareto de reclamos de socios (octubre 2022 a marzo 2023)

2.1.3. Analizar causas potenciales

Para definir las causas potenciales, se seleccionó de acuerdo con el Diagrama de Pareto a los tres tipos de reclamos que generan el 73% de los reclamos.

Para la identificación de las causas raíz, junto con el equipo de mejora, se construyeron Diagramas de Ishikawa para cada tipo de los reclamos priorizados. En las Figuras 8, 9 y 10 se presentan los Diagramas de Ishikawa desarrollados.

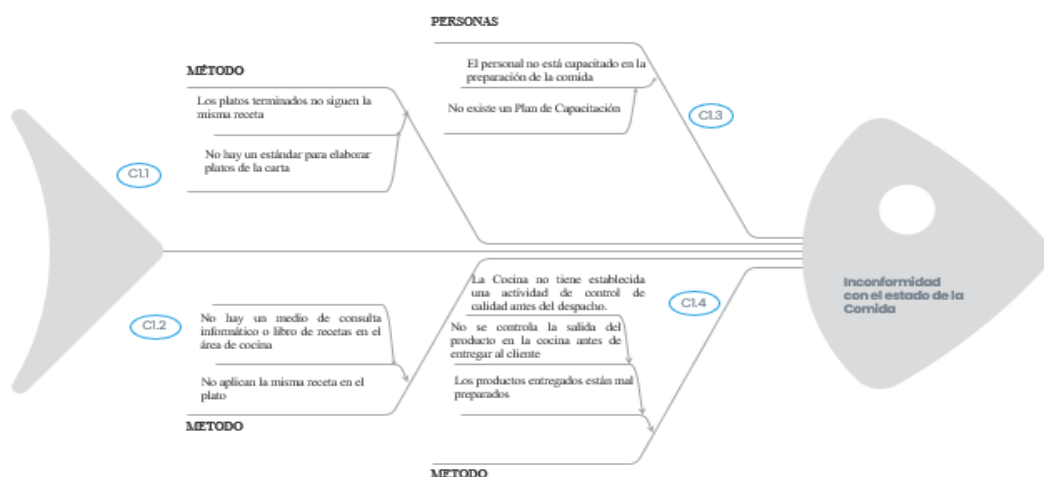


Figura 8. Diagrama de Ishikawa – Tipo de Reclamo: Inconformidad con el estado de la comida

Nota: En la Figura consta el resultado del análisis que el equipo realizó, donde se identificaron dos categorías: “Método” y “Personas”. Por fines de visualización, la categoría “Método” se presenta en tres ramales.

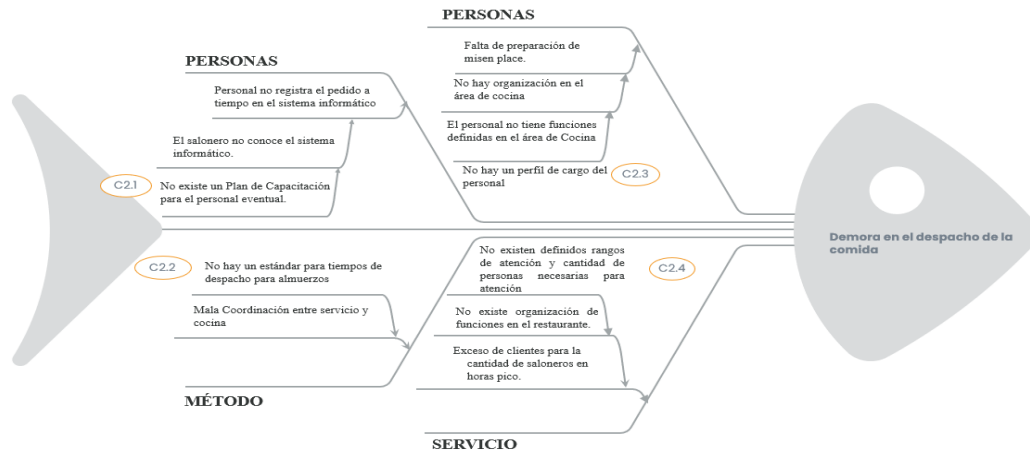


Figura 9. Diagrama de Ishikawa – Tipo de Reclamo: Demora en el despacho de la comida.

Nota: En la Figura consta el resultado del análisis que el equipo realizó, donde se identificaron dos categorías: “Método” “Servicio” y “Personas”. Por fines de visualización, la categoría “Personas” se presenta en dos ramales.

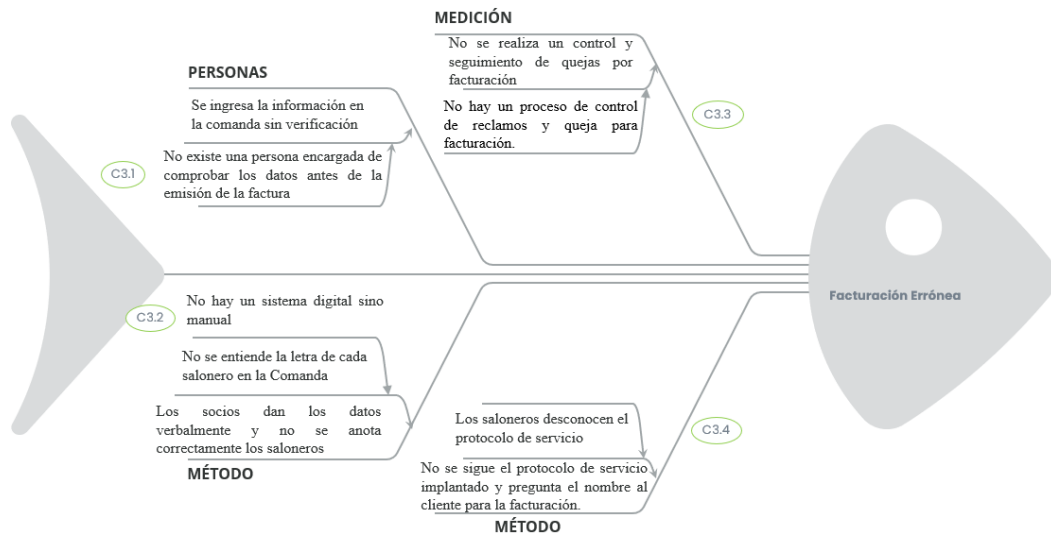


Figura 10. Diagrama de Ishikawa – Tipo de Reclamo: Facturación errónea

Nota: En la Figura consta el resultado del análisis que el equipo realizó, donde se identificaron dos categorías: “Método” “Medición” y “Personas”. Por fines de visualización, la categoría “Método” se presenta en dos ramales.

2.1.4. Planificar soluciones

2.1.4.1 Plantear la lista de soluciones

Considerando las causas raíz identificadas, con el equipo del proyecto se definieron las acciones de mejora para cada una de ellas. En la Tablas 4, 5 y 6 se presentan las acciones propuestas por cada tipo de reclamo.

Tabla 4. Reclamo 1: Inconformidad con el estado de la comida

No Causa	Causa Raíz	Solución Propuesta
C1.1	No hay un estándar para elaborar platos de la carta	Establecer un estándar para elaborar platos de la carta.
C1.2	No hay un medio de consulta informático o libro de recetas en el área de la Cocina	Colocar medio de consulta de recetas en el área de la Cocina
C1.3	No existe plan de capacitación	Realizar plan de capacitación para el personal.
C1.4	La Cocina no tiene establecida una actividad de control de calidad antes del despacho.	Establecer una actividad de control de calidad antes del despacho.

Tabla 5. Reclamo 2 - Demora en el despacho de la comida

No Causa	Causa Raíz	Solución Propuesta
C2.1	No existe un Plan de Capacitación para el personal eventual.	Realizar un programa de Inducción para el personal eventual.
C2.2	No hay un estándar para tiempos de despacho para almuerzos	Definir un tiempo estándar para tiempos de despacho para almuerzos
C2.3	No hay un perfil de cargo del personal	Crear un perfil de cargo del personal del área de Restaurantes.
C2.4	No existen definidos rangos de atención y cantidad de personas necesarias para atención	Definir rangos de atención y cantidad de personal para el servicio en el restaurante.

Tabla 6. Reclamo 3 - Facturación errónea

No Causa	Causa Raíz	Solución Propuesta
C3.1	No existe una persona encargada de comprobar los datos antes de la emisión de la factura	Definir una persona que brinde soporte para revisión de cobro en caja y facturas
C3.2	No hay un sistema digital, solo manual	Implementar un sistema digital con tablets en caja
C3.3	No hay un proceso de control de reclamos y quejas para facturación	Crear un proceso de control de reclamos y quejas para facturación.
C3.4	Los saloneros desconocen el protocolo de servicio	Actualizar el protocolo de servicio y capacitar al personal

2.1.4.2. Establecer prioridades

Considerando las acciones de mejora, se realizó una priorización para su ejecución. Para ello, se emplearon los criterios presentados en la Tabla 7.

Tabla 7. Tabla de Criterios para priorización de acciones

No.	CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	ESCALA	DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA
A	Contribución Costo	¿Qué costo tiene realizar la acción?	3	< 500 USD
			2	>= 500 <= 2000 USD
			1	> 2000 USD
B	Factibilidad	¿Es factible ser ejecutado sin afectar la operación?	3	NO
			2	Parcialmente
			1	SI
C	Tiempo	¿El tiempo es adecuado?	3	< 3 meses
			2	>= 3 meses <= 6 meses
			1	> 6 meses
Nota: La suma de los tres parámetros cuantifican la prioridad de cada solución.				

La escala de priorización se detalla a continuación en la Tabla 8:

Tabla 8. Escala de Priorización de Ejecución

Escala	Prioridad
0 a 3	Largo Plazo
4 a 7	Mediano Plazo (dentro de los siguientes seis meses)
8 a 10	Inmediato

En las Tablas 9, 10 y 11, se presenta la priorización de acciones por tipo de reclamo.

Tabla 9. Priorización de acciones de mejora - Reclamo 1: Inconformidad con el estado de la comida

No. Causa	TIPO	CAUSA RAÍZ	No. Solución	SOLUCIONES	COSTO ESTIMADO	CRITERIOS			TOTAL
						A	B	C	
C1.1	Personas	No hay un estándar para elaborar platos de la carta	S1.1	Establecer un estándar para elaborar platos de la carta.	\$ -	3	3	3	9
C1.2	Método	No hay un medio de consulta informático o libro de recetas en el área de la Cocina	S1.2	Colocar medio de consulta de recetas en el área de la Cocina	\$ 1,500.00	2	3	3	8
C1.3	Personas	No existe plan de capacitación	S1.3	Realizar plan de capacitación para el personal.	\$ 5,000.00	1	2	2	5
C1.4	Método	La Cocina no tiene establecida una actividad de control de calidad antes del despacho.	S1.4	Establecer una actividad de control de calidad antes del despacho.	\$ 800.00	2	3	3	8

Tabla 10. Priorización de acciones de mejora - Reclamo 2: Demora en el despacho de la comida

No. Causa	TIPO	CAUSA RAÍZ	No. Solución	SOLUCIONES	COSTO ESTIMADO	CRITERIOS			TOTAL
						A	B	C	
C2.1	Personas	No existe un Plan de Capacitación para el personal eventual.	S2.1	Realizar un programa de Inducción para el personal eventual.	\$ -	3	3	3	9
C2.2	Método	No hay un estándar para tiempos de despacho para almuerzos	S2.2	Definir un tiempo estándar para tiempos de despacho para almuerzos	\$ -	3	3	3	9
C2.3	Personas	No hay un perfil de cargo del personal	S2.3	Crear un perfil de cargo del personal del área de Restaurantes.	\$ -	3	3	3	9
C2.4	Servicio	No existen rangos de atención y cantidad de personas necesarias para atención	S2.4	Definir rangos de atención y cantidad de personal para el servicio en el restaurante.	\$ -	3	3	3	9

Tabla 11. Priorización de acciones de mejora - Reclamo 3: Error en facturación

No. Causa	TIPO	CAUSA RAÍZ	No. Solución	SOLUCIONES	COSTO ESTIMADO	CRITERIOS			TOTAL
						A	B	C	
C3.1	Personas	No existe una persona encargada de comprobar los datos antes de la emisión de la factura	S3.1	Definir una persona que brinde soporte para revisión de cobro en caja y facturas	\$ 1,100.00	2	2	2	6
C3.2	Método	No hay un sistema digital, solo manual	S3.2	Implementar un sistema digital con tablets en caja	\$ 8,000.00	1	2	2	5
C3.3	Medición	No hay un proceso de control de reclamos y quejas para facturación	S3.3	Crear un proceso de control de reclamos y quejas para facturación	\$ -	3	3	3	9
C3.4	Método	Los salonereros desconocen el protocolo de servicio	S3.4	Actualizar el protocolo de servicio y capacitar al personal	\$ -	3	3	3	9

2.1.4.2 Preparar un plan operativo

Para cada acción priorizada, se generó un plan operativo por tipo de reclamo que se presentan en las Tablas de la 12 a la 14.

Tabla 12. Plan Operativo - Reclamo 1: Inconformidad con el estado de la comida

No. Causa	TIPO	CAUSA RAÍZ	No. Solución	SOLUCIONES	Dónde	Quién	Cómo	Tiempo	Prioridad
C1.1	Personas	No hay un estándar para elaborar platos de la carta	S1.1	Establecer un estándar para elaborar platos de la carta.	Restaurante	Gerente de Alimentos y Bebidas	Establecer tiempo de renovación de recetas	20 días	9
C1.2	Método	No hay un medio de consulta informático o libro de recetas en el área de la Cocina	S1.2	Colocar medio de consulta de recetas en el área de la Cocina	Restaurante	Jefe de Tecnología/Gerente de Alimentos y Bebidas	Establecer medios de consulta de recetas	30 días	8
C1.3	Personas	No existe plan de capacitación	S1.3	Realizar un plan de capacitación para el personal.	Sala de capacitación	Recursos Humanos/Gerente de Alimentos y Bebidas	Creación de Plan de Capacitación	4 meses	5
C1.4	Método	La Cocina no tiene establecida una actividad de control de calidad antes del despacho.	S1.4	Establecer una actividad de control de calidad antes del despacho.	Sala de reuniones	Gerente de Alimentos y Bebidas	Procedimiento de control de calidad	15 días	8

Tabla 13. Plan Operativo - Reclamo 2: Demora en el despacho de la comida

No. Causa	TIPO	CAUSA RAÍZ	No. Solución	SOLUCIONES	Dónde	Quién	Cómo	Tiempo	Prioridad
C2.1	Personas	No existe un Plan de Capacitación para el personal eventual.	S2.1	Realizar un programa de Inducción para el personal eventual.	Sala de capacitación	Recursos Humanos/Gerente de Alimentos y Bebidas	Creación de Plan de Capacitación	15 días	9
C2.2	Método	No hay un estándar para tiempos de despacho para almuerzos	S2.2	Definir un tiempo estándar para tiempos de despacho para almuerzos	Oficina de Alimentos y Bebidas	Chef	Creación de tiempos de despacho	30 días	9
C2.3	Personas	No hay un perfil de cargo del personal	S2.3	Crear un perfil de cargo del personal del área de Restaurantes.	Oficina de Alimentos y Bebidas	Gerente de Recursos Humanos	Analizar funciones y crear un perfil de cargo del personal	30 días	9
C2.4	Servicio	No existen definidos rangos de atención y cantidad de personas necesarias para atención	S2.4	Definir rangos de atención y cantidad de personal para el servicio en el restaurante.	Restaurante	Maitre	División de áreas por estructura del Restaurante	15 días	9

Tabla 14. Plan Operativo - Reclamo 3: Error de Facturación

No. Causa	TIPO	CAUSA RAÍZ	No. Solución	SOLUCIONES	Dónde	Quién	Cómo	Tiempo	Prioridad
C3.1	Personas	No existe una persona encargada de comprobar los datos antes de la emisión de la factura	S3.1	Definir una persona que brinde soporte para revisión de cobro en caja y facturas	Restaurante	Gerente de Alimentos y Bebidas	Designación de una persona	4 meses	6
C3.2	Método	No hay un sistema digital, solo manual	S3.2	Implementar un sistema digital con tablets en caja	Sistemas	Jefe de Tecnología	Definición tiempos de implementación de nuevo sistema	8 meses	5
C3.3	Medición	No hay un proceso de control de reclamos y quejas para facturación	S3.3	Crear un proceso de control de reclamos y quejas para facturación	Sala de capacitación	Recursos Humanos/Gerente de Alimentos y Bebidas	Creación de Plan de Capacitación	15 días	9
C3.4	Método	Los salonereros desconocen el protocolo de servicio	S3.4	Actualizar el protocolo de servicio y capacitar al personal	Restaurante	Maitre	Actualizar el protocolo de servicio del personal y capacitar	30 días	9

2.2 ETAPA HACER

2.2.1 Implementar soluciones

A continuación, se presenta el desarrollo de las acciones de mejora vinculadas a las causas raíz identificadas por tipo de reclamo:

2.2.1.1 Reclamo 1: Inconformidad con el estado de la comida

a) Solución: Acción de Mejora S1.1 – Establecer un estándar para elaborar platos de la carta

Se trabajó en conjunto con el Gerente de Alimentos y Bebidas y el Chef Ejecutivo y se estableció el documento “Formato de Estandarización de Receta” que se muestra en la Figura 11 y se lo puso a disposición del personal. En el Anexo E, se presentan dos ejemplos de recetas estándar desarrolladas.

FORMATO DE ESTANDARIZACIÓN DE LA RECETA
NOMBRE DE LA RECETA

Restaurante:	Categoría:
Fecha:	P.V.P
Tamaño de la porción:	Impuestos
Número de porciones:	P.V.N
Tiempo de preparación:	
Tiempo de cocción:	

Ingredientes	Un. de	Peso Neto	Fact	Peso	Peso Neto x 1

Elaboración:	

Presentación:	

Implementos para elaboración:	

Alérgenos

Gluten	Mostaza
Crustaceos	Sulfitos
Huevo	Sésamo
Pescado	Moluscos
Cacahuates	Soja
Lácteos	Frutos Secos
Apio	Altramuz

Figura 11. Formato de Estandarización de receta

b) Solución: Acción de mejora S1.2 - Colocar medio de consulta de recetas en el área de la Cocina

Con el Chef Ejecutivo se definió que todo el personal de cocina tenga acceso a una computadora para la consulta de recetas. En el Anexo F se presenta el registro fotográfico de esta computadora.

c) Solución: Acción de mejora S1.3: Realizar un plan de capacitación para el personal

Para elaborar el plan de capacitación del área de restaurantes se tomó en cuenta las tres áreas que lo conforman:

- Cocina.
- Servicio.
- Steward.

Se realizó una evaluación del personal (Anexo G) definiendo las brechas de formación del personal y que tópicos se debe reforzar. Con base en esas brechas, la Gerencia de Alimentos y Bebidas y el área de Recursos Humanos definieron los temas de capacitación específica para el personal y las fechas a ser ejecutadas. El plan de capacitación se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15. Plan de Capacitación

TEMA	AREA	COSTO	Mayo				Junio				Julio					
			1	3	8	10	15	22	5	12	19	26	5	10	13	15
Buenas Prácticas de Manufactura	Todos	2000	■		■		■	■								
Clases de Protocolo de Servicio	Servicio	300			■	■		■								
Servicio al cliente	Todos	800		■		■										
Coordinación de Equipo	Todos	250						■	■							
Técnicas de Cocina	Cocina	300								■						
Charcutería	Cocina	200									■					
Métodos de Limpieza	Steward	250										■				
Técnicas de manejo de vajilla	Steward	250											■			
Barismo	Servicio	300												■		
Técnicas de Ventas	Servicio	350													■	■

En el Anexo H se presenta evidencia de las capacitaciones realizadas.

d) Solución: Acción de mejora S1.4 - Establecer una actividad de control de calidad antes del despacho

Con el área de Alimentos y Bebidas se procedió a implementar una actividad de control de calidad del producto al momento del despacho que consiste en realizar una inspección del plato por parte del Chef antes de entregar el producto al salonero con el fin de verificar que cumple con los requisitos establecidos en el “Formato de Estandarización de recetas”. En el Anexo I se presenta un registro fotográfico del control del plato antes del despacho y en la Figura 21 se encuentra la inclusión de esta actividad dentro del Diagrama de Flujo del proceso.

2.2.1.2 Reclamo 2: Demora en el despacho de la comida

e) Solución: Acción de mejora S2.1 - Realizar un Programa de Inducción para el personal eventual

El personal eventual es aquel que labora de carácter no permanente en los restaurantes para dar apoyo a la operación. Para este personal se desarrolló un programa de inducción que se lo aplica al comenzar el trabajo en horario de fin de semana. En la Tabla 16 se encuentra el programa de inducción generado.

Tabla 16. Programa de Inducción - Personal Eventual

Num	Actividad	Responsable de Ejecución	Duración	Hora
1	Comienzo de Inducción		inicio	07h00
2	Conocimiento del Club	Gerente de Alimentos y Bebidas	20 min	07h20
3	Servicios de que da el Club	Gerente de Alimentos y Bebidas	15 min	07h35
4	Protocolo de Servicio	Maitre	40 min	8h15
5	Confidencialidad de claves	Jefe de Tecnología	15 min	08h30
6	Manejo del Sistema Informático	Jefe de Tecnología	15 min	08h45
7	Designación de áreas a trabajar	Maitre	15 min	9h00
8	Evaluación	Maitre	15 min	09h15
9	Inicio de jornada.	---	15 min	09h30

En el Anexo J se presentan registros de inducciones realizadas al personal eventual.

f) Solución: Acción de mejora S2.2 - Definir un tiempo estándar para tiempos de despacho para almuerzos

Para definir el tiempo estándar para tiempos de despacho para almuerzos, Cruelles (2012) menciona que “en la técnica del cronometraje se van a seguir una serie de fases cuyo resultado final será la obtención de un tiempo normal, que se adoptará definitivamente como tiempo representativo de las mediciones efectuadas” (p. 68).

A continuación, se presenta el estudio preliminar de tiempos desarrollado acorde a la técnica de cronometraje, con el fin de determinar el tiempo estándar de despacho de los platos en horario de almuerzos, tomando como base el trabajo específico por una persona calificada en un día normal. (Cruelles, 2012).

Para la definición del estándar se aplicaron los siguientes pasos:

a) Información del Cronometraje:

- **Nombre del analista:** De acuerdo con lo conversado con el gerente del área y chef ejecutivo, el operario seleccionado para el estudio fue el Cocinero (personal que cumple con un nivel de experiencia).
- **Nombre del operario cronometrado:** Por confidencialidad no se indican los datos del colaborador.
- **Nombre de la organización:** Club Social.
- **Fecha y hora de inicio y final del cronometraje:** Periodo para cronometrar fue del 11 al 30 de noviembre del 2023.
- **Nombre de la tarea sobre la que se realiza el estudio:** Proceso de transformación de materia prima a producto terminado en horario de almuerzos, (entradas, plato fuerte, postre)

- **Croquis del puesto de trabajo con el recorrido que se vaya a cronometrar:** Se generó un croquis de los puestos de trabajo, así como los detalles de ubicación de materiales y herramientas, considerando recomendaciones con las mejoras posibles (ver Figura 12).

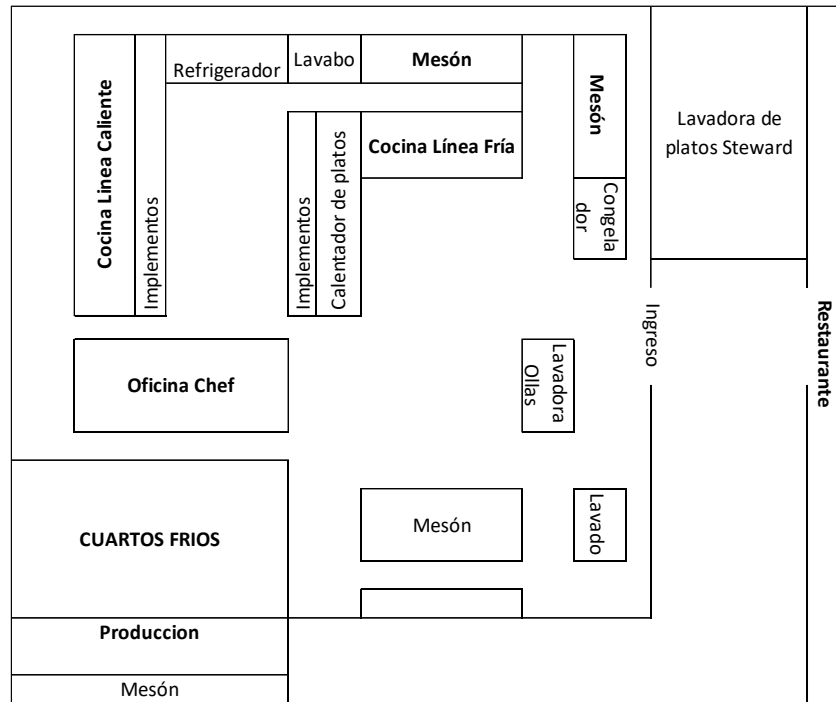


Figura 12. Croquis de puestos de trabajo Área Cocina

- **Máquinas o herramientas que se utilicen en ese puesto de trabajo:** Los factores que intervienen en el proceso son:
 - Materiales: Implementos de cocina, sartenes, ollas.
 - Herramientas de mano: Cucharas, cucharones, tenedores, cuchillos, tabla de picar.
 - Máquinas: Licuadoras, batidor de mano.
 - Métodos: Se aplica un método manual debido a la actividad en la cocina.
 - Medio Ambiente: el ambiente en el cual se desarrolla la actividad es la cocina.
 - Seguridad: Se mantiene un área asegurada en un ambiente con base en las recomendaciones de seguridad y salud ocupacional.
- b) **Definición de Número de Observaciones:** Con base a lo indicado por Cruelles (2012) indica que este dato se obtiene de la “Tabla de Mundel” (ver Tabla 17); en

donde el número de observaciones necesarias para obtener una desviación de +/- 5 % y 95 % de probabilidad.

Tabla 17. Tabla de Mundel

TABLA DE MUNDEL					
(A-B)/(A+B)	Serie inicial de		(A-B)/(A+B)	Serie inicial de	
	5	10		5	10
0.05	3	1	0.28	93	53
0.06	4	2	0.29	100	57
0.07	6	3	0.30	107	61
0.08	8	4	0.31	114	65
0.09	10	5	0.32	121	69
0.10	12	7	0.33	129	74
0.11	14	8	0.34	137	78
0.12	17	10	0.35	145	83
0.13	20	11	0.36	154	88
0.14	23	13	0.37	162	93
0.15	27	15	0.38	171	98
0.16	30	17	0.39	180	102
0.17	34	20	0.40	190	108
0.18	38	22	0.41	200	114
0.19	43	24	0.42	210	120
0.20	47	27	0.43	220	126
0.21	52	30	0.44	230	132
0.22	57	33	0.45	240	138
0.23	63	36	0.46	250	144
0.24	68	39	0.47	262	150
0.25	74	42	0.48	273	156
0.26	80	46	0.49	285	163
0.27	86	49	0.50	296	170

Para tomar en consideración la “Tabla de Mundel”, se procedió a realizar 10 observaciones aleatorias de toma de tiempos de entrada y plato fuerte. (ver Tabla 18).

Tabla 18. Muestras tomadas de Entradas y Platos Fuertes.

ACTIVIDAD	Tiempo (min) (muestras tomadas de 12h00 a 14h30)								TOTAL DÍAS
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 7	DÍA 8	
Entrada	8.55	8.45	8.32	7.45	9.22	8.72	9.6	8.75	69.06
Plato Fuerte	11.13	9.32	12.32	10.92	10.05	14.15	15.15	13.12	96.16

A continuación, se procedió a calcular el coeficiente acorde a la fórmula indicada en la Tabla 19.

Tabla 19. Cálculo de Coeficiente

FORMULA	DESARROLLO			
$\frac{A-B}{A+B}$	Fórmula	$\frac{9.22 - 7.45}{9.22 + 7.45}$	$\frac{1.77}{16.67}$	0.1
	Entradas			
Donde A es la cantidad mayor	Fórmula	$\frac{15.15 - 9.32}{15.15 + 9.32}$	$\frac{5.83}{24.47}$	0.2
Donde B es la cantidad menor	Plato fuerte			

Con el resultado obtenido del coeficiente, se ingresa a la Tabla 16 (Tabla de Mundel) para definir la cantidad de observaciones a realizar según el coeficiente (ver Tabla 20).

Tabla 20. Aplicación de Observaciones

Actividad	Coeficiente	Número de Observaciones
Entradas	0.1	12
Plato Fuerte	0.2	47

- c) **Toma de tiempos cronometrado:** Cruelles (2012) indica que cada toma de tiempo lleva consigo una actividad calificada y un tiempo cronometrado, por este orden. Cada operación se mide un número determinado de veces en función del resultado obtenido con la “Tabla de Mundel”, tomando en la medida de lo posible, mediciones en distintos momentos del día y de la semana. Con tan amplio muestreo y mediante la realización de escrutinios, el resultado obtenido es fiable.

Actividad calificada: Se definió el siguiente rango de actividades calificadas empleando la escala de Bedaux (ver Tabla 20) que mide el trabajo de una persona, por medio de la determinación del tiempo de ejecución, de una tarea. Para la aplicación se va a tomar una tabla progresiva de 5 en 5, iniciando en 60 hasta 80 porque es la más empleada, como se puede ver la Tabla 21. (Cruelles, 2012).

Tabla 21. Escala de Bedaux

Actividad
60
65
70
75
80

Fuente: Cruelles (2012),

Toma de tiempos: Se procedió con la toma de tiempos de “entradas” y “platos fuertes” en la hora de almuerzo, en donde A corresponde a la actividad y T al tiempo, como se muestran en las Tablas 22 y 23.

Tabla 22. Toma de tiempos - Entradas

HOJA DE TOMA DE DATOS												
Tarea:		Preparación de entrada										
Fecha:		Del 11 al 30 de noviembre del 2023										
Operario:		Cocinero 1										
Proceso:		Transformación de materia prima a producto terminado										
Área:		Cocina										
Descripción de la Operación		Medición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Realización de pedido de Entrada	A	75	75	80	60	65	80	75	70	60	80
		T	6.55	7.48	5.6	8.13	8.55	5.78	6.59	7.8	8.9	5.8

Tabla 23. Toma de tiempos - Platos Fuertes

HOJA DE TOMA DE DATOS																	
Tarea:		Preparación de plato fuerte															
Fecha:		Del 11 al 30 de noviembre del 2023															
Operario:		Cocinero 1															
Proceso:		Transformación de materia prima a producto terminado															
Área:		Cocina															
Descripción de la Operación		Medición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Realización de pedido de Entrada	A	70	80	65	75	75	70	60	70	60	75	65	60	60	70	70
		T	10.56	9.56	12.17	9.56	10.98	11.25	12.65	10.58	17.85	11.96	12.56	14.68	13.86	12.86	10.55
2	Realización de pedido de Entrada	A	70	60	75	65	60	65	70	80	80	70	70	65	60	75	70
		T	11.12	12.50	9.40	10.23	12.35	13.51	10.95	9.80	8.50	10.12	10.80	12.80	13.60	10.12	10.80
3	Realización de pedido de Entrada	A	60	60	70	60	75	80	80	60	70	60	75	65	65	60	60
		T	13.55	12.60	11.80	12.80	9.82	10.65	9.68	10.45	11.33	12.45	8.60	11.50	12.60	13.80	14.50
4	Realización de pedido de Entrada	A	60	70													
		T	12.85	11.45													

- d) **Cálculo del tiempo normal de una operación:** Según Cruelles (2012) “un escrutinio es un conjunto de operaciones matemáticas que devuelve como resultado el tiempo más repetido y la actividad observada para dicho tiempo dentro de un intervalo, que en estadística se conoce como moda o valor modal”.

Para normalizar los tiempos tomados, se debe comprobar el grado de dispersión; para ello, se multiplican los tiempos empleados en cada actividad por la calificación de la actividad definida según la escala de Bedaux que se puede ver en la Tabla 20 y se divide entre la actividad normal que es el tiempo necesario para realizar una operación normal, que en la escala Bedaux es de 60, como se puede ver en la siguiente fórmula:

$$\mathbf{T1\ Normal = \frac{T1 \times Ax}{An}}$$

Donde:

T1: Tiempo tomado

Ax: Actividad tomada

An: Actividad normal

La fórmula mencionada se la aplicó para “entradas” y “platos fuertes”, según lo presentado en las Tablas 24 y 25.

Tabla 24. Tiempo Normalizado - Entradas

Actividad tomada	Tiempo (minutos)	Actividad Normal	Aplicación Fórmula Tiempo normalizado (minutos)
75	6.55	60	8.19
75	7.48	60	9.35
80	5.6	60	7.47
60	8.13	60	8.13
65	8.55	60	9.26
80	5.78	60	7.71
75	6.59	60	8.24
70	7.8	60	9.10
60	8.9	60	8.90
80	5.8	60	7.73
MEDIA			8.21

Tabla 25. Tiempo Normalizado - Platos Fuertes

Actividad	Tiempo Min.	An	Tiempo Normalizado Min.
70	10.56	60	12.32
80	9.56	60	12.75
65	12.17	60	13.18
75	9.56	60	11.95
75	10.98	60	13.73
70	11.25	60	13.13
60	12.65	60	12.65
70	10.58	60	12.34
60	17.85	60	17.85
75	11.96	60	14.95
65	12.56	60	13.61
60	14.68	60	14.68
60	13.86	60	13.86
70	12.86	60	15.00
70	10.55	60	12.31
70	11.12	60	12.97
60	12.50	60	12.50
75	9.40	60	11.75
65	10.23	60	11.08
60	12.35	60	12.35
65	13.51	60	14.64
70	10.95	60	12.78
80	9.80	60	13.07
80	8.50	60	11.33
70	10.12	60	11.81
70	10.80	60	12.60
65	12.80	60	13.87
60	13.60	60	13.60
75	10.12	60	12.65
70	10.80	60	12.60
60	13.55	60	13.55
60	12.60	60	12.60
70	11.80	60	13.77
60	12.80	60	12.80
75	9.82	60	12.28
80	10.65	60	14.20
80	9.68	60	12.91
60	10.45	60	10.45
70	11.33	60	13.22
60	12.45	60	12.45
75	8.60	60	10.75
65	11.50	60	12.46
65	12.60	60	13.65
60	13.80	60	13.80
60	14.50	60	14.50
60	12.85	60	12.85
70	11.45	60	13.36
MEDIA			12.85

Según Cruelles (2012) finalizado el cálculo del tiempo normalizado se procede a definir las desviaciones tomando como base la media de los tiempos normalizados, el $\pm 33\%$ de ese valor medio y eliminando todos los tiempos que se encuentren fuera de esta acotación.

El cálculo de las desviaciones de “entradas” y “platos fuertes” se presentan en las Tablas 26 y 27.

Tabla 26. Cálculo de desviaciones - Entradas

DESVIACIONES	TIEMPO NORMALIZADO (min)
Desviación superior (+33%)	10.92
Valor medio	8.21
Desviación inferior (-33%)	5.50

Tabla 27. Cálculo de desviaciones - Platos Fuertes

DESVIACIONES	TIEMPO NORMALIZADO (min)
Desviación superior (+33%)	17.09
Valor medio	12.85
Desviación inferior (-33%)	8.61

Se procedió a aplicar el valor modal que corresponde a las repeticiones dentro de un intervalo, para lo cual se creó un nuevo listado de tiempos con base en el resultado obtenido de incremento con la fórmula que se indica en las Tablas 28 y 29.

Tabla 28. Incremento para Intervalos - Entradas

Fórmula de Incremento		Cálculo	
Incremento	$\frac{\text{Tiempo Mayor} - \text{Tiempo Menor}}{\text{Intervalos}}$	=	$\frac{8.90 - 5.60}{7}$
		=	0.47

Tabla 29. Incremento para Intervalos - Platos Fuertes

Fórmula de Incremento		Cálculo	
Incremento	$\frac{\text{Tiempo Mayor} - \text{Tiempo Menor}}{\text{Intervalos}}$	=	$\frac{23.56 - 13.19}{7}$
		=	1.48

Con base en el resultado obtenido, se tomó en consideración el tiempo más bajo obtenido de la muestra de “Entradas” y “Platos Fuertes” y se incrementa el valor generado de la fórmula anterior (ver Tablas 30 y 31).

Tabla 30. Cálculo de Tiempos de Intervalos - Entradas

Operación		Actividad				
Tiempo	Actividad/N de Repeticiones	60	65	70	75	80
5.60	III					III
6.07						
6.07	I				I	
6.54						
6.54	I				I	
7.01						
7.01	I				I	
7.48						
7.48						
7.95						
7.95	II	I		I		
8.42						
8.42	II	I	I			
8.90						

Tabla 31. Cálculo de Tiempos de Intervalos - Platos Fuertes

Operación		Actividad				
Tiempo	Actividad/N de Repeticiones	60	65	70	75	80
8.50	VIII				III	III
9.84						
9.84	XIII	I	I	IIIIII	II	I
11.17						
11.17	X	III	II	III	I	
12.51						
12.51	XII	IIIIII	III	I		
13.84						
13.84	III	III				
15.18						
15.18						
16.52						
16.52	I	I				
17.85						

Como se puede observar en las Tablas 32 y 33:

- Entradas: El intervalo que más tiempo comprende es de 5.60 – 6.07; con ello, se procedió a calcular la media de estos dos valores, teniendo como resultado 5.835.
- Platos Fuertes: El intervalo que más tiempo comprende es de 9.84 – 11.17; con ello, se procedió a calcular la media de estos dos valores, teniendo como resultado 10.505.

- e) **Expresar el tiempo a actividad normal:** Para expresar el tiempo a actividad normal, se utilizó la fórmula indicada en la Tabla 32.

Tabla 32. Cálculo de Actividad Normal - Entradas y Platos Fuertes

FÓRMULA	
Tiempo Normal	= $\frac{\text{Tiempo Observado} \times \text{Actividad Observada}}{\text{Actividad Normal}}$

DESARROLLO ENTRADAS	
Tiempo Normal	= $\frac{5.835 \times 80}{60}$
	= 7.78

DESARROLLO PLATOS FUERTES	
Tiempo Normal	= $\frac{10.505 \times 70}{60}$
	= 12.26

- f) **Suplementos de descanso:** Cruelles (2012) señala “el tiempo normal de una operación no puede aplicarse tal cual en un proceso, sino que debe ser corregido teniendo en cuenta las condiciones de la operación”. Para definir el tiempo de suplementos de descanso, la O.I.T (Organización Internacional del Trabajo) recomienda la utilización de la Tabla de la Personnel Administration Ltd (London) (ver Tabla 33).

Tabla 33. Suplementos de Descanso

TABLAS DE SUPLEMENTOS POR DESCANSO	
(Utilizadas por el Personal Administración Ltd, Londres)	Suplemento
1. Suplementos constantes	
Suplemento por necesidades personales	5
Suplemento base por fatiga	4
2. Suplemento por variables	
Suplemento por estar de pie	2
Suplemento de postura anormal	
* Ligeramente incomoda	0
* Incomoda (inclinado)	2
* Muy incomoda (echado, estirado)	7

Fuente: Tabla de la Personnel Administration Ltd (London)

Con base en la Tabla 33, se aplicó la fórmula de Suplemento por descanso que se encuentra en la Tabla 34, tomando en consideración los siguientes parámetros:

- Suplemento base por necesidades personales: 5%.
- Suplemento base por fatiga: 4%.
- Suplemento base por trabajar de pie: 2% (operación de pie).

Tabla 34. Fórmula y cálculo de Suplemento por descanso

Fórmula de Suplemento por descanso	
Suplemento de Descanso:	Suplemento descanso fijo + suplemento adicional
	5%+4%+2%
	11%

Para calcular el tiempo corregido, se utilizó la fórmula que se visualiza en la Tabla 35.

Tabla 35. Fórmula y cálculo de Tiempo Corregido – Entradas y Platos Fuertes

Fórmula de Tiempo Corregido	
Tiempo Corregido =	Tiempo normal x (1 + suplemento descanso)

Desarrollo de Fórmula Entrada	
Tiempo Corregido Entradas	7.78 x (1 +0. 11)
	8.63

Desarrollo de Fórmula Plato Fuerte	
Tiempo Corregido Platos Fuertes	12.26 x (1+0.11)
	13.60

En la Figura 13 se visualiza la diferencia de tiempo entre tiempo corregido y el tiempo normal.

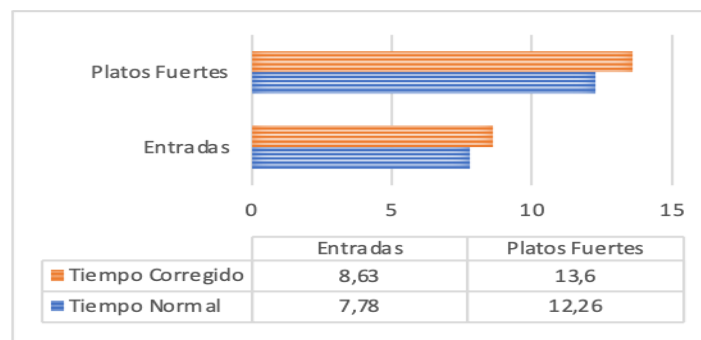


Figura 13. Variación del tiempo corregido vs. el tiempo normal – Entradas y Platos fuertes

Con lo desarrollado, los tiempos estándar para “entradas” y “platos fuertes” definidos son:

- Tiempo estándar – Entradas: 8.63 minutos.
- Tiempo estándar – Platos fuertes: 13.60 minutos.

g) Solución: Acción de mejora S2.3 - Crear un perfil de cargo del personal del área de restaurantes

Con el área de Recursos Humanos, se procedió a crear los “perfiles de cargo” donde constan las responsabilidades, niveles de autoridad y perfil de competencia de los siguientes cargos:

- Gerente de Alimentos y Bebidas.
- Chef.
- Cocineros.
- Maitre.
- Saloneros.
- Jefe de Steward.
- Asistente de Steward.

Los perfiles de cargo desarrollados se encuentran en el Anexo K.

h) Solución: Acción de mejora S2.4 - Definir rangos de atención y cantidad de personal para el servicio en el restaurante

Los saloneros tienen la función de atender por rangos (sector o ambiente del restaurante) de manera independiente, que no dé opción a confusión de órdenes y duplicidad de funciones en cada mesa.

Riquelme (2023) propone la “Cuantificación de personal para atención en un restaurante” a través del cálculo de la distribución del personal en un área, para lo cual plantea un estándar en función del cargo.

Para el caso maitre y capitanes el estándar de atención corresponde a un máximo de 35 clientes y para saloneros a un máximo de 20 clientes.

Las variables a tomar en consideración son: la cantidad de clientes al día y la cantidad de puestos:

- Cantidad de clientes al día: 207.
- Cantidad de puestos: 111.

La cantidad de clientes al día corresponde a un promedio de la cantidad de personas ingresadas en un día a las instalaciones del restaurante durante el periodo de junio a octubre del año 2023. La cantidad de puestos corresponde a la capacidad instalada.

El primer paso es el cálculo de la cantidad de personas mínimas requeridas para atención del restaurante, para ello, se aplicó la fórmula indicada en la Tabla 36.

Tabla 36. Fórmula y cálculo de cantidad de personas mínimas para atención restaurante

Fórmula	Cálculo		
<u>Cantidad de puestos del restaurante</u>	Maitre y Cap.	$111/35 =$	3.17
Cantidad estándar de atención por persona	Saloneros	$111/20 =$	5.60

El segundo paso consistió en definir el porcentaje de días de no funcionamiento del restaurante; para esto, se tomaron en cuenta los siguientes datos del año 2023:

- Número de clientes promedio al día: 207 (junio a octubre)
- Restaurante abierto: 365 días al año
- Números de lunes no trabajados: 52
- Día libre de empleados: 52
- La cantidad de días no trabajados es de: 104 días por trabajar por cada empleado

Para el cálculo del porcentaje de días de no funcionamiento del restaurante, se procedió a aplicar la fórmula indicada en la Tabla 37.

Tabla 37. Fórmula y cálculo del porcentaje de días de no funcionamiento del restaurante

Fórmula	Cálculo
$\frac{\text{Cantidad de días no trabajados}}{\text{Cantidad de días al año}} * 100$	$\frac{104}{365} * 100 = 28.49\%$

Obtenido el porcentaje de días de no funcionamiento del restaurante (28.49%), se continuó con el tercer paso que es definir la cantidad de personal adicional acorde a la fórmula indicada en la Tabla 38.

Tabla 38. Fórmula y cálculo de la cantidad de Personas Adicionales

Fórmula	Cálculo	
Cantidad mínima x % días de no funcionamiento	Maitre y Capitanes	$3.17 \times 28.49\% = 0.90$
	Saloneros	$5.6 \times 28.49\% = 1.60$

Como cuarto paso, se define la cantidad total de personas con la fórmula indicada en la Tabla 39.

Tabla 39. Fórmula y cálculo de la cantidad total de personas

Fórmula	Cálculo	
Cantidad de personas mínimas + cantidad de personas adicionales	Maitre y Capitanes	$3.17 + 0.90 = 4$
	Saloneros	$5.60 + 1.60 = 7$

Por tanto, acorde al resultado obtenido, se requieren para el funcionamiento del restaurante: 1 maitre, 3 capitanes y 7 saloneros, a ser distribuidos en las áreas (ver Figura 14).

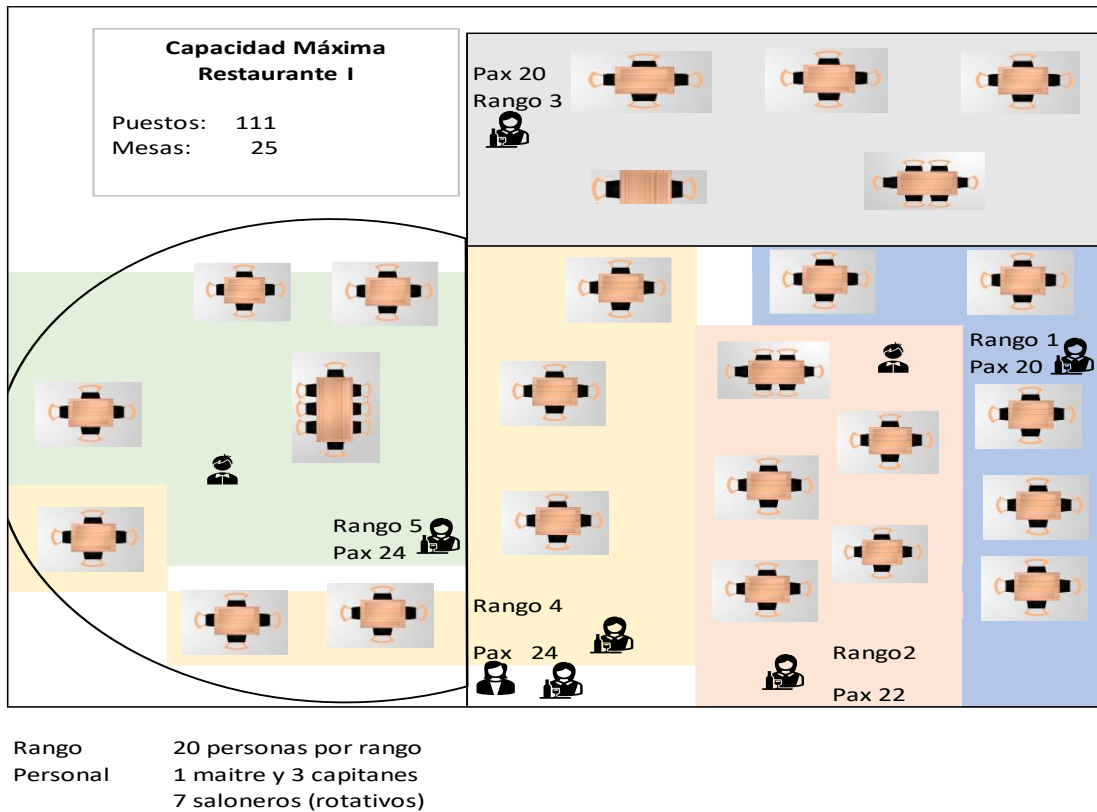


Figura 14. Plano de distribución del personal del Restaurante

Considerando que para la aplicación del proyecto solo se autorizó la contratación de 6 saloneros, se remitió un comunicado a la Gerencia General indicando el estándar adecuado para el manejo del restaurante (ver Figura 15).

MEMORANDO

PARA: Gerencia General
DE: Paola Ramos
Coordinadora de Calidad

ASUNTO: Cantidad de personas Restaurante
FECHA: Quito DM, 21 de noviembre del 2023

Estimados:

A través del presente memorando, se les comunica que en base al estudio realizado y el estándar establecido para restaurantes la cantidad de personal que laboran en el Restaurante es inferior al requerido.

Se necesitan un mínimo de un maitre y tres capitanes, y seis saloneros y un bar tender a diferencia de lo que se maneja en este momento de un maitre y dos capitanes y siete saloneros.

Agradezco tomar en consideración mis observaciones con el fin de procurar la mejora del servicio.

Atentamente,

Paola Ramos
Coordinadora de Calidad.

Figura 15. Memorando a Gerencia General sobre la cantidad de personas

2.2.1.3 Reclamo 3: Facturación Errónea

i) Solución: Acción de mejora S3.1 - Definir una persona que brinde soporte para revisión de cobro en caja y facturas

Se procedió, junto al Gerente de Alimentos y Bebidas y Gerente de Recursos Humanos, a revisar funciones para la contratación de cajeros para el área de facturación del Restaurante; para lo cual, se generó el cronograma de trabajo que se presenta en la Tabla 40.

Tabla 40. Cronograma de trabajo para definición de contratación de cajeros

Actividades	Cronograma de trabajo			
	I MES	II MES	III MES	IV MES
a. Definición de funciones de Cajeros				
b. Definición de cantidad				
c. Presupuesto de personal a contratar				
d. Aprobación de contratación				
e. Contratación de Personal				
f. Capacitación del personal				

En función del literal (a) del cronograma de trabajo, se procedió a generar el “perfil de cargo” del cajero detallado en el Anexo L. Las actividades (e) y (f) van a ser ejecutadas después de la finalización del presente proyecto debido al incremento de presupuesto en el área que debe ser aprobado por el Directorio del Club.

Además, se definió que, para comenzar la operación, la atención se realice con 2 cajeros en los horarios establecidos según la Tabla 41:

Tabla 41. Horarios de trabajo de Cajero diario

	Horas	Días					
		Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Cajero Uno	8 horas	07h00 a 16h00		07h00 a 16h00	07h00 a 16h00	07h00 a 16h00	07h00 a 16h00
Cajero Dos	8 horas		07h00 a 16h00	12h00 a 20h00	12h00 a 20h00	08h00 a 17h00	08h00 a 17h00

En la Tabla 42 consta el presupuesto establecido para la contratación de los dos cajeros.

Tabla 42. Presupuesto de Contratación de Cajeros

Rubro	Presupuesto mensual	Presupuesto anual
Sueldo Básico Unificado por persona	550.00	6,600.00
Décimo Tercer Sueldo		550.00
Décimo Cuarto Sueldo		450.00
Fondos de Reserva	45.82	549.78
Vacaciones		275.00
Total rubro	595.82	8,424.78
Total dos personas	1,191.63	16,849.56

j) Solución: Acción de mejora S3.2 - Implementar un sistema digital con tablets en caja

Junto con el Jefe de Tecnología se procedió a analizar la posibilidad de implementar un sistema automatizado que permita ingresar información en tablets y crear una interfase al sistema Contable informático.

El avance logrado hasta la finalización del presente proyecto se detalla a continuación:

- Se realizaron reuniones virtuales y presenciales en conjunto con la empresa que maneja el sistema Contable informático con el fin de definir la viabilidad para la implementación de equipos en el área de Cocina; como resultado de estas reuniones se definió que el sistema iba a demorar alrededor de ocho meses considerando su implementación e inducción al personal sobre el manejo de equipos.
- Transcurridos tres meses de implementación, la empresa del sistema informático cubrió la nueva programación, identificándose errores en el desarrollo debido a que no se contemplaron factores que el Club requiere, como la migración de información al instante.

- Luego de seis meses de iniciado el proyecto no se ha logrado concretar la integración de los equipos en el área, debido al tiempo de respuesta en el ingreso de la información en la toma de pedido y el envío de ésta al área de cocina, se sigue tratando de perfeccionar la propuesta del ERP contratado a la fecha, pero todavía no hay una respuesta favorable.

k) Solución: Acción de mejora S3.3 - Crear un proceso de control de reclamos y quejas para facturación

Se procedió a definir un proceso de control de reclamos y quejas para facturación que se indica en el Anexo M.

l) Solución: Acción de mejora S3.4 - Actualizar el protocolo de servicio y capacitar al personal

Con el maitre se realizó la actualización del “Protocolo de Servicio” que se presenta en el Anexo N.

Con el protocolo actualizado, se realizó una capacitación al personal involucrado; en el Anexo O se presenta un registro fotográfico del evento.

2.3 ETAPA VERIFICAR

La etapa “Verificar” se desarrolló en dos partes:

- Medir los resultados.
- Estandarizar el mejoramiento.

2.3.1 Medir los resultados

2.3.1.1 Seguimiento a implementación de acciones

Considerando los planes operativos generados para las soluciones de mejora, se realizó un seguimiento al avance de estas. En las Tablas 43, 44 y 45, se presenta el porcentaje de ejecución de las acciones que se llegó al finalizar el presente proyecto.

Tabla 43. Tabla de Cumplimiento – Reclamo 1: Inconformidad con la comida

No Causa	Causa Raíz	Solución Propuesta	% Cumplimiento
C1.1	No hay un estándar para elaborar platos de la carta	Establecer un estándar para elaborar platos de la carta	100%
C1.2	No hay un medio de consulta informático o libro de recetas en el área de la Cocina	Colocar medio de consulta de recetas en el área de la Cocina	100%
C1.3	No existe plan de capacitación	Realizar plan de capacitación para el personal	100%
C1.4	La Cocina no tiene establecida una actividad de control de calidad antes del despacho.	Establecer una actividad de control de calidad antes del despacho.	100%

Tabla 44. Tabla de Cumplimiento – Reclamo 2: Demora en el despacho de la comida

No Causa	Causa Raíz	Solución Propuesta	% Cumplimiento
C2.1	No existe un Plan de Capacitación para el personal eventual	Realizar un programa de Inducción para el personal eventual	100%
C2.2	No hay un estándar para tiempos de despacho para almuerzos	Definir un tiempo estándar para tiempos de despacho para almuerzos	100%
C2.3	No hay un perfil de cargo del personal	Crear un perfil de cargo del personal del área de Restaurantes	100%
C2.4	No existen definidos rangos de atención y cantidad de personas necesarias para atención	Definir rangos de atención y cantidad de personal para el servicio en el restaurante	80%

Tabla 45. Tabla de Cumplimiento – Reclamo 3: Facturación Errónea

No Causa	Causa Raíz	Solución Propuesta	% Cumplimiento
C3.1	No existe una persona encargada de comprobar los datos antes de la emisión de la factura	Definir una persona que brinde soporte para revisión de cobro en caja y facturas	50%
C3.2	No hay un sistema digital, solo manual	Implementar un sistema digital con tablets en caja	50%
C3.3	No hay un proceso de control de reclamos y quejas para facturación	Crear un proceso de control de reclamos y quejas para facturación	100%
C3.4	Los saloneros desconocen el protocolo de servicio	Actualizar el protocolo de servicio y capacitar al personal	100%

2.3.1.2 Variable de resultado

Al mes de octubre del 2023 (fecha de corte del proyecto), la cantidad de reclamos presentados por los socios se presenta en la Tabla 46.

Tabla 46. Cantidad de reclamos por tipo - periodo julio a octubre 2023

Tipo de Reclamo	Total
Demora en el despacho de comida	8
Desabastecimiento de productos	1
Error de inocuidad	3
Falla de sistema	3
Fallas de servicio	1
Inconformidad con la comida	16
Precios altos	1
Total general	33

La evaluación de los resultados mencionados se presenta en detalle en el numeral 3 de este documento.

2.3.2 Estandarizar el mejoramiento

Los estándares desarrollados fueron:

- Plan de capacitación.
- Programa de inducción.
- Estándar de estandarización de platos.
- Formato de Estandarización de Recetas.
- Perfil de Cargo.
- Plano de rangos de atención.
- Protocolo de Servicio.
- Proceso de Control de Calidad de Despacho de platos.
- Proceso de Atención de reclamos y quejas para facturación.

2.4 ETAPA ACTUAR

2.4.1 Documentar la Solución

El Diagrama de flujo del Servicio de Restaurantes mejorado se presenta en las Figura 16 y 17. En la Figura 16 se puede visualizar el diagrama mejorado y en la Figura 17 se señaló con color verde los puntos en los cuales se desarrolló la mejora.

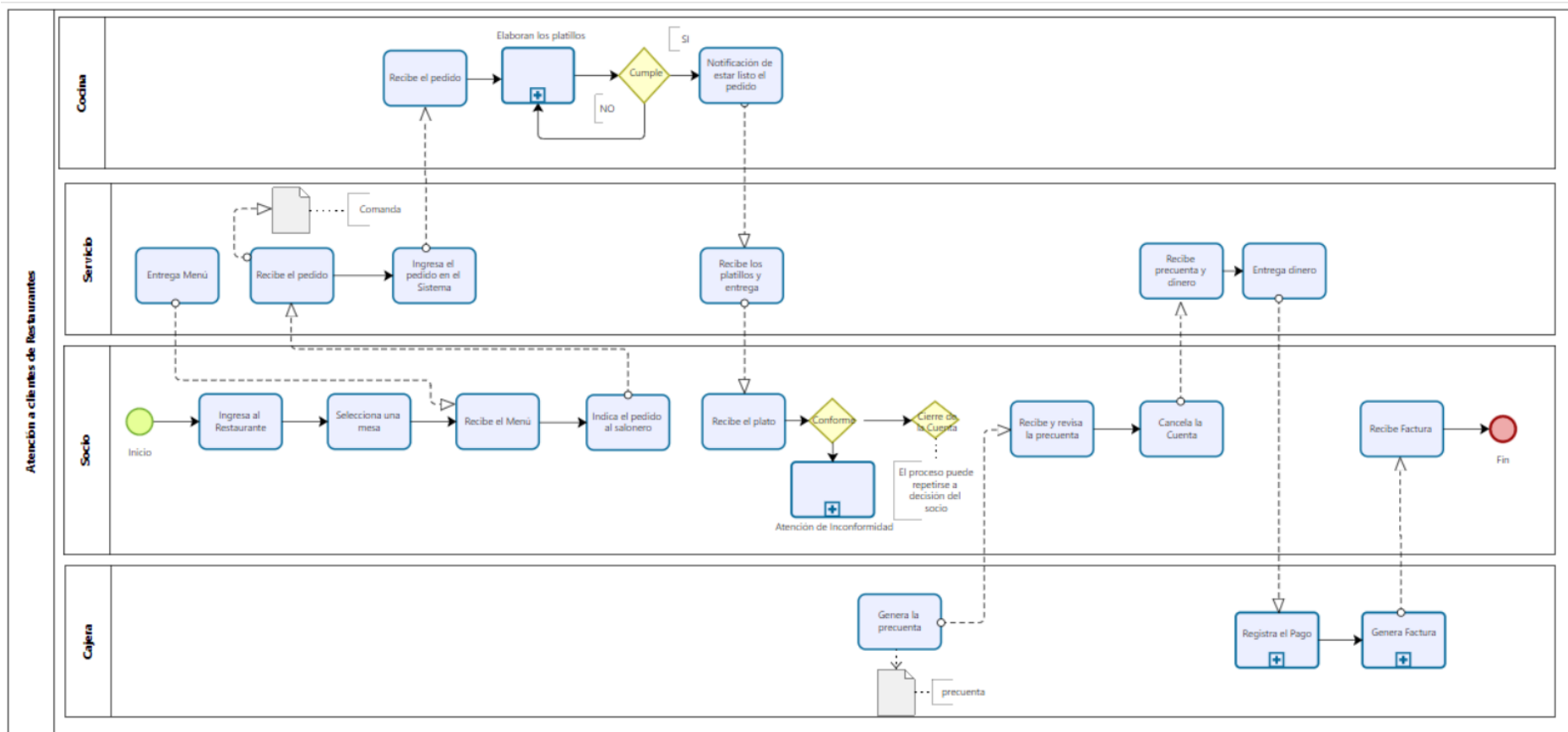


Figura 16. Diagrama de Flujo mejorado del Servicio de Restaurantes

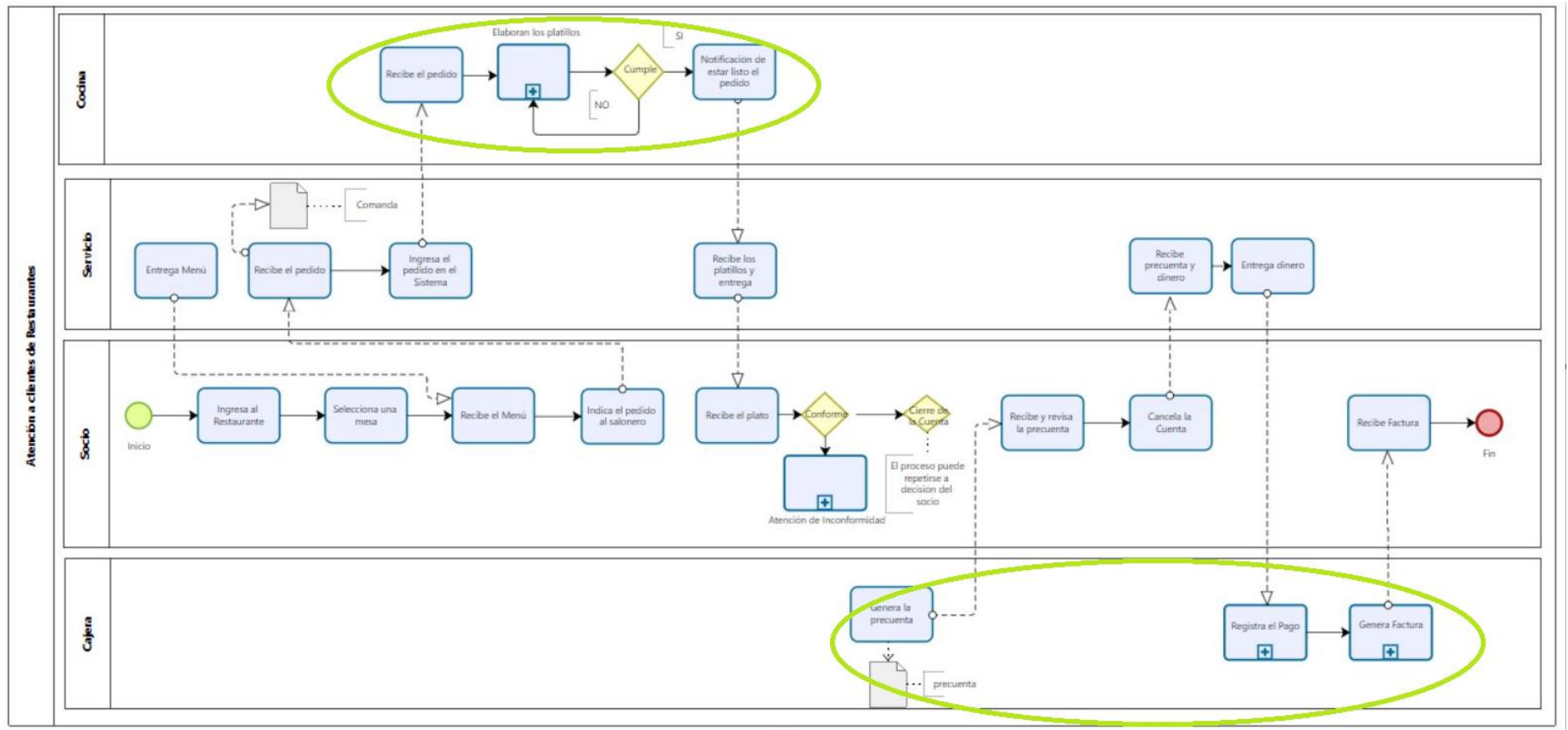


Figura 17. Diagrama de Flujo en el Servicio de Restaurantes señalizando las partes mejoradas

2.4.2 Nuevas Propuestas de Mejora

Los temas a considerarse para el nuevo ciclo de mejora son:

- Desabastecimiento de productos.
- Error de inocuidad en la elaboración de platos.
- Errores de inocuidad en las instalaciones.
- Falla de sistema informático.
- Precios altos.

3. VERIFICACIÓN DE RESULTADOS DEL CICLO PHVA DEL SERVICIO

3.1. NÚMERO DE RECLAMOS

En la Tabla 47 se presenta el número de reclamos de socios de octubre 2022 a marzo 2023 (previo al inicio del proyecto de mejora).

Tabla 47. Reclamos de Socios por tipo – periodo octubre 2022 a marzo 2023

Tipo de Reclamo	Número de Reclamos						Total
	2022			2023			
	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Febrero	Marzo	
Ampliación de horarios				1			1
Cobros incorrectos					1		1
Daño de equipos		1					1
Demora en el despacho de comida	7	6	5	1	3	3	25
Desabastecimiento de productos	2	1				1	4
Error de inocuidad	1		1				2
Error en el despacho	2						2
Facturación errónea	2	3	1		2		8
Falla de sistema			2		2		4
Fallas de servicio		1					1
Faltantes de Inventario		1					1
Inconformidad con la comida	4	3	3	10	9	1	30
Insuficiencia de espacio		1				1	2
Precios altos		1			2		3
Rotulación del producto	1						1
Total general	19	18	12	12	19	6	86

En la Tabla 48 se presenta el número de reclamos de socios por tipo del periodo de julio a octubre del 2023 (período de aplicación de las acciones de mejora del ciclo PHVA); considerando los tipos de reclamo priorizados que fueron contemplados para el estudio:

- Tipo de reclamo - Inconformidad con la comida (16 reclamos). Índice de reclamos por mes: 2.7 por mes.
- Tipo de reclamo - Demora en el despacho de comida (8 reclamos). Índice de reclamos por mes: 1.3 por mes.

- Tipo de reclamo – Facturación errónea (0 reclamos). Índice de reclamos por mes: 0.

Tabla 48. Reclamos de Socios por tipo – período julio a octubre 2023

Tipo de reclamo	Número de Reclamos				Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	
Demora en el despacho de comida	2	3	1	2	8
Desabastecimiento de productos				1	1
Error de inocuidad			2	1	3
Falla de sistema	2			1	3
Fallas de servicio	1				1
Inconformidad con la comida	3	5	5	3	16
Precios altos		1			1
Total general	8	9	8	8	33

Acorde a las Tablas 46 y 47, el porcentaje de variación del número de reclamos por mes entre los períodos “octubre 2022 – marzo 2023” (período previo al proyecto de mejora – con 86 reclamos - 14.3 reclamos por mes) y “julio – octubre 2023” (período de implementación de acciones de mejora del ciclo PHVA con 33 reclamos – 8.3 reclamos por mes) fue del – 42.0%, es decir, existió una reducción en el número de reclamos totales entre períodos.

En la Tabla 49 y Figura 18 se encuentra la comparación del número de reclamos por tipo del período octubre 2022 a marzo 2023 con relación al período julio a octubre 2023. Como se puede observar, existe una reducción de reclamos en los tres tipos de reclamos donde se focalizó el proyecto: “Inconformidad con la comida”, “Demora en el despacho de comida” y “Facturación errónea”.

Tabla 49. Comparación de Reclamos de Socios por tipo (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023)

Tipo de Reclamo	Número de reclamos	
	Octubre 2022 a Marzo 2023	Julio 2023 a Octubre 2023
Ampliación de horarios	1	0
Cobros incorrectos	1	0
Daño de equipos	1	0
Demora en el despacho de comida	25	8
Desabastecimiento de productos	4	1
Error de inocuidad	2	3
Error en el despacho	2	0
Facturación errónea	8	0
Falla de sistema	4	3
Fallas de servicio	1	1
Faltantes de Inventario	1	0
Inconformidad con la comida	30	16
Insuficiencia de espacio	2	0
Precios altos	3	1
Rotulación del producto	1	0
Total general	86	33

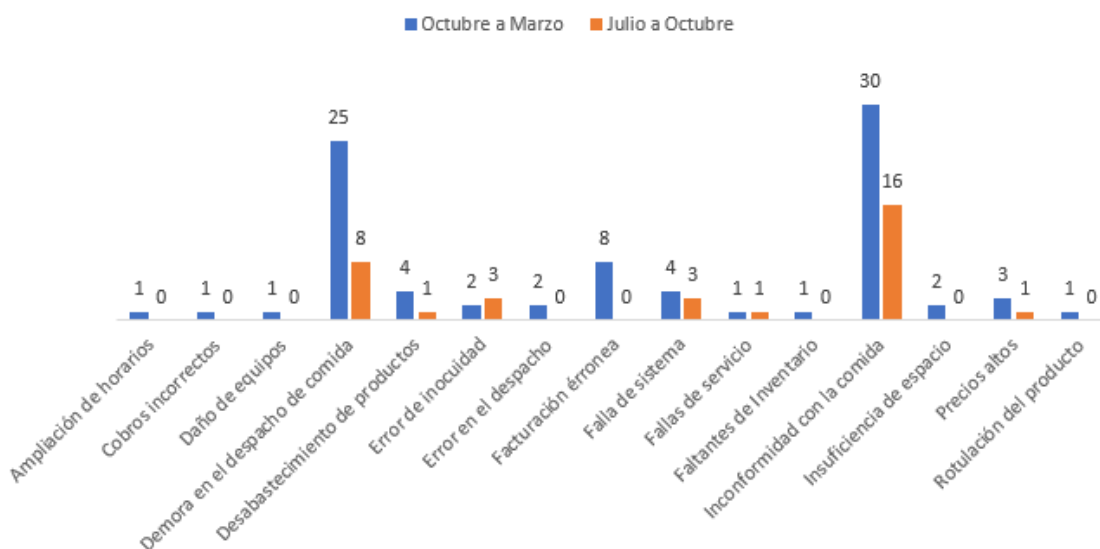


Figura 18. Cuadro comparativo de número de reclamos por tipos de reclamo (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023)

En las Tablas 50 y 51 y en la Figura 19, se presentan los valores de los reclamos para cada uno de los tres tipos de reclamos del proyecto de mejora tanto para el período “octubre 2022 a marzo 2023” (inicio de proyecto) como para el período “julio a octubre 2023” (donde se aplicaron las acciones de mejora). De estos valores, se encuentra lo siguiente:

- Tipo de reclamo - Inconformidad con el estado de la comida: Se presenta una disminución de 30 a 16 reclamos que representa una reducción del 20.0% del índice de cantidad de reclamos por mes (de 5.0 reclamos por mes a 4.0 reclamos por mes).
- Tipo de reclamo - Demora en el despacho de comida: Se presenta una disminución de 25 a 8 reclamos que representa una reducción del 52.4% del índice de cantidad de reclamos por mes (de 4.2 reclamos por mes a 2.0 reclamos por mes).
- Tipo de reclamo – Facturación errónea: Se presenta disminución de 8 a 0 reclamos que representa una reducción del 100% del índice de cantidad de reclamos por mes (de 1.3 reclamos por mes a 0.0 reclamos por mes).
- Total de los 3 tipos de reclamos: Se presenta una disminución de 63 a 24 reclamos que representa una reducción del 42.3% del índice de cantidad de reclamos por mes (de 10.5 reclamos por mes a 6.0 reclamos por mes).

Tabla 50. Número de Reclamos por tipo de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 y julio a octubre 2023)

Tipo de Reclamo	Número de Reclamos									
	2022			2023						
	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.
Demora en el despacho de comida	7	6	5	1	3	3	2	3	1	2
Facturación errónea	2	3	1	0	2	0	0	0	0	0
Inconformidad con la comida	4	3	3	10	9	1	3	5	5	3
Reclamo por mes	13	12	9	11	14	4	5	8	6	5
Total Reclamos	63						24			

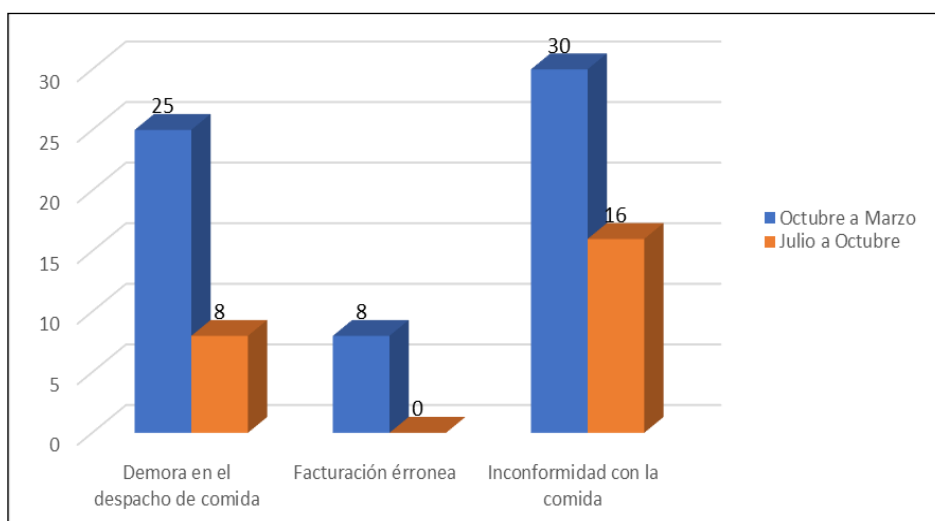


Figura 19. Cuadro comparativo del número de reclamos por tipos de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023)

Tabla 51. Variación de Reclamos por mes por tipo de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023)

Tipo de reclamo	Período octubre 2022 – marzo 2023		Período julio a octubre 2023		Variación del índice de reclamos por mes (%)
	Número de Reclamos	Indicador de reclamos por mes	Número de Reclamos	Indicador de reclamos por mes	
Inconformidad con la comida	30	5.0	16	4.0	-20.0%
Demora en el despacho de comida	25	4.2	8	2.0	-52.4%
Facturación Errónea	8	1.3	0	0.0	-100%
Total	63	10.5	24	6.0	- 42.3

En la Tabla 52 se presenta los valores de los reclamos para cada uno de los tres tipos de reclamos del proyecto de mejora para el período “octubre 2022 a marzo 2023” (inicio de proyecto) y para el mes de “octubre 2023” (mes de corte del proyecto). De estos valores, se encuentra lo siguiente:

- Tipo de reclamo - Inconformidad con la comida: Se presenta una reducción del 60.0% del indicador de reclamos por mes promedio del período de octubre 2022 a marzo 2023 a 2 reclamos en el mes de octubre 2023.

- Tipo de reclamo - Demora en el despacho de comida: Se presenta una reducción del 29% del indicador de reclamos por mes del período de 4 a 3 reclamos en el mes de octubre.
- Tipo de reclamo – Facturación errónea: Se presenta una reducción del 100% del indicador de reclamos por mes del período de 1 a 0 reclamos en el mes de octubre.

Total de los 3 tipos de reclamos: Se presenta una reducción del 52.4% del indicador de reclamos por mes del período de 10.5 a 5 reclamos en el mes de octubre.

Tabla 52. Porcentaje de variación por tipo de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 mensual vs. octubre 2023)

Tipo de Reclamos	Octubre 2022 a Marzo 2023		Octubre 2023	Porcentaje de variación período oct 2022 a marzo 2023 mensual con relación al mes de octubre 2023
	Cantidad de Reclamos	Cantidad de Reclamos por mes	Cantidad de Reclamos mes	
Inconformidad con la comida	30	5.0	2	- 60%
Demora en el despacho de comida	25	4.2	3	- 29%
Facturación errónea	8	1.3	0	- 100%
Total	63	10.5	5	- 52.4%

3.2. ÍNDICE DE RECLAMOS POR CANTIDAD DE PERSONAS ATENDIDAS

En la Tabla 53 y Figura 20 se presenta el índice de reclamos por cantidad de personas atendidas desde octubre 2022 a octubre 2023. Como se puede observar el índice promedio de “octubre 2022 a marzo 2023” (período inicial del proyecto) es de 0.037, mientras que, el índice promedio del período “julio a octubre del 2023” (implementación de acciones de mejora) es de 0.018, es decir, se generó una reducción del 50% entre estos dos periodos.

Tabla 53. Índice de Reclamos por cantidad de personas atendidas – período Octubre 2022 a Octubre 2023

Año	Mes	Cantidad de Personas atendidas	Número de Reclamos	Índice de reclamo por cantidad personas atendidas
2022	Octubre	3785	19	0.0050
2022	Noviembre	3684	18	0.0049
2022	Diciembre	3821	12	0.0031
2023	Enero	4046	12	0.0030
2023	Febrero	3899	19	0.0049
2023	Marzo	4817	6	0.0012
2023	Abril	4133	19	0.0046
2023	Mayo	4554	9	0.0020
2023	Junio	4194	10	0.0024
2023	Julio	6260	8	0.0013
2023	Agosto	3908	9	0.0023
2023	Septiembre	3955	8	0.0020
2023	Octubre	4584	8	0.0017

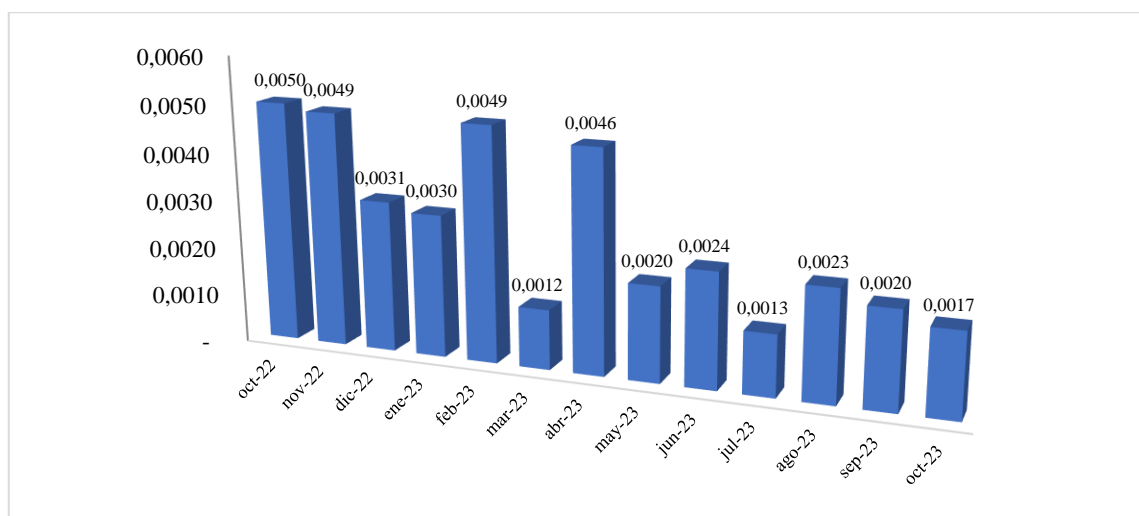


Figura 20. Índice de reclamos por cantidad de personas atendidas (período Octubre 2022 a Octubre 2023)

En las Tablas 54 y 55 y en la Figura 21, se presentan los valores del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas para cada uno de los tres tipos de reclamos del proyecto de mejora tanto para el período “octubre 2022 a marzo 2023” (inicio de

proyecto) como para el período “julio a octubre 2023” (donde se aplicaron las acciones de mejora). De estos valores, se encuentra lo siguiente:

- Tipo de reclamo - Inconformidad con el estado de la comida: Se presenta una reducción del 31.2% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas (de 0.00125 a 0.00086).
- Tipo de reclamo - Demora en el despacho de comida: Se presenta una reducción del 58.7% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas (de 0.00104 a 0.00043).
- Tipo de reclamo – Facturación errónea: Se presenta una reducción del 100% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas (de 0.00033 a 0).
- Total de los 3 tipos de reclamos: Se presenta una reducción del 51.1% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas (de 0.00262 a 0.00128).

Tabla 54. Índice de Reclamos por cantidad de personas atendidas para los tipos de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 y julio a octubre 2023)

Tipo de Reclamos	Octubre 2022 a Marzo 2023			Julio 2023 a Octubre 2023		
	Cantidad de Personas atendidas	Número Reclamos	Índice de reclamos por personas atendidas	Cantidad de Personas atendidas	Número Reclamos	Índice de reclamos por personas atendidas
Inconformidad con la comida	24052	30	0.00125	18707	16	0.00086
Demora en el despacho de comida	24052	25	0.00104	18707	8	0.00043
Facturación errónea	24052	8	0.00033	18707	0	0.00000
TOTAL	72156	63	0.00262	56121	24	0.00128

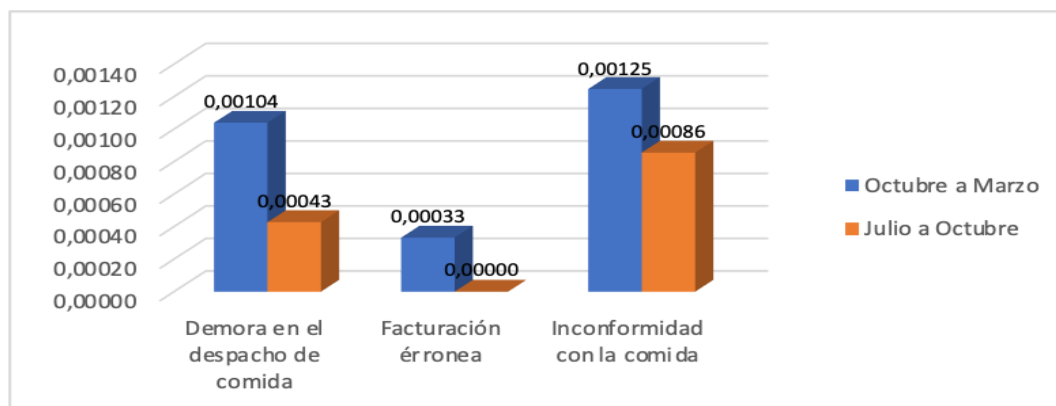


Figura 21. Cuadro comparativo del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas para los tipos de reclamo del proyecto (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023)

Tabla 55. Variación de índice de reclamos por cantidad de personas atendidas (octubre 2022 a marzo 2023 vs. julio a octubre 2023)

Tipo de Reclamos	Índice de Reclamos por personas atendidas (octubre 2022 a marzo 2023)	Índice de Reclamos por personas atendidas (julio a octubre 2023)	% Variación
Inconformidad con la comida	0.00125	0.00086	-31.2%
Demora en el despacho de comida	0.00104	0.00043	-58.7%
Facturación errónea	0.00033	0.00000	-100%
TOTAL	0.00262	0.00128	-51.1%

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Al aplicar el método de mejora PHVA en el área de Restaurantes del club social bajo estudio de la ciudad de Quito se logró una reducción de los reclamos de los socios de:

- Tipo de reclamo - Inconformidad con el estado de la comida: Una disminución del 20% del índice de cantidad de reclamos por mes presentados por socios considerando los valores del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (5 reclamos por mes) con los del periodo final de julio a octubre 2023 (4 reclamos por mes).
- Tipo de reclamo - Demora en el despacho de la comida: Una disminución del 52.4% del índice de cantidad de reclamos por mes presentados por socios considerando los valores del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (4.2 reclamos por mes) con los del periodo final de julio a octubre 2023 (2 reclamos por mes).
- Tipo de reclamo - Facturación errónea: disminución del 100% del índice de reclamos por mes presentados por socios considerando los valores del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (1.3 reclamos por mes) con los del periodo final de julio a octubre 2023 (0 reclamos por mes).

Total de los tres tipos de reclamo: se generó una disminución del 42.3% del índice de reclamos por mes presentados por socios considerando los valores del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (10.5 reclamos por mes) con los del periodo final de julio a octubre 2023 (6 reclamos por mes).

Al definir la situación actual del servicio de restaurantes, se pudo establecer el diagrama de flujo inicial y los controles documentados para estas actividades. Se encontró que el 73% de los reclamos presentados por los socios en el período de octubre de 2022 a marzo

de 2023 se debían a tres categorías principales: "inconformidad con el estado de la comida", "demora en el despacho de la comida" y "facturación errónea"

- En la aplicación de un PHVA para la mejora del servicio de Restaurantes se desarrollaron los siguientes pasos:

- **Etapas 1: Planear**

Definir el proyecto: se identificó la problemática de 86 reclamos generados por los socios en el periodo de octubre 2022 a marzo 2023, la importancia del proyecto y la variable del proyecto.

Analizar la situación actual: se procedió con el levantamiento de las actividades a través de un diagrama de flujo y análisis de la data de los tipos de reclamos, identificándose los de mayor priorización: “Inconformidad con la demora”, “Demora en el despacho de comida” y “Facturación errónea”.

Analizar causas potenciales: se aplicó los Diagramas de Ishikawa para identificar las causas raíz para cada uno de los tipos de reclamos priorizados, encontrándose: 4 causas raíz para “Inconformidad con la demora”, 4 causas raíz para “Demora en el despacho de comida” y 4 causas raíz para “Facturación errónea”.

Planificar soluciones: tomando en consideración las causas raíz definidas se procedió a plantear acciones de mejora.

- **Etapas 2: Hacer**

Implementar soluciones: Donde se ejecutaron las acciones de mejora planificadas.

- **Etapa 3: Verificar**

Medir los resultados: seguimiento al avance de la ejecución de las acciones de mejora planteadas, llegando a un cumplimiento del 100% para 9 acciones, del 80% para una acción y del 50% para dos acciones.

Estandarizar el mejoramiento: establecimiento de estándares para el servicio generados durante el proyecto.

- **Etapa 4: Actuar**

Documentar la solución: creación del diagrama de flujo mejorado para el servicio.

Nuevas propuestas de mejora: se enlistaron posibles temas para nuevos ciclos de mejora.

En la verificación de los resultados al aplicar el método PHVA en el servicio de restaurantes del Club Social considerando el índice de reclamos por cantidad de personas atendidas, se logró lo siguiente:

- Tipo de reclamo - Inconformidad con el estado de la comida: disminución del 31.2% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas considerando el valor del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (0.00125) con el del periodo final de julio a octubre 2023 (0.00086).
- Tipo de reclamo - Demora en el despacho de la comida: disminución del 58.7% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas considerando el valor del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (0.00104) con el del periodo final de julio a octubre 2023 (0.00043).
- Tipo de reclamo - Facturación errónea: disminución del 100% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas considerando el valor del periodo

inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (0.00033) con el del periodo final de julio a octubre 2023 (0).

- Total de los tres tipos de reclamo: disminución del 51.1% del índice de reclamos por cantidad de personas atendidas considerando el valor del periodo inicial del proyecto de octubre 2022 a marzo 2023 (0.00262) con el del periodo final de julio a octubre 2023 (0.00128).
- Para que el proyecto de implementación del PHVA en el Servicio de Restaurantes del Club Social alcance los resultados presentados, se requirió de un esfuerzo en conjunto con el personal del área y la Jefatura, quienes se comprometieron con las actividades planteadas para reducir las quejas de los socios y lograr una mejora en el servicio.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Club Social objeto de estudio concluya la implementación de las acciones de mejora planteadas dentro del presente proyecto.
- Se recomienda que el Club Social objeto estudio realice la ampliación de la toma de tiempos y movimientos en el horario de desayunos con el fin de definir un estándar de tiempo de despacho de alimentos durante el periodo del servicio.
- Se recomienda que el Club Social objeto de estudio realice un seguimiento de los datos de reclamos de los socios y continuar su análisis.
- Se recomiendo que el Club Social objeto de estudio continúe utilizando el ciclo PHVA para sus siguientes ciclos de mejora en el servicio de restaurantes y extienda también su uso al resto de servicios.

ANEXOS

ANEXO A: MARCO CONCEPTUAL

A.1. La Gestión de la Calidad Total

Según Cuatrecasas (2010) “la calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario”. (pp.17).

Para Juran (2000) como se citó en Zapata (2015), la calidad es la “adecuación al uso”.

Según Zapata (2015) indica “a Deming se le considera el “padre de la tercera revolución industrial o la revolución de la calidad”, reconocido como el “padre de la calidad” en Japón según Escalante (2006)”.

Cuatrecasas (2010) señala “el concepto de calidad sufre una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que éste dé lugar a productos defectuosos”.

Según Cuatrecasas (2010) señala que “con la gestión de la calidad Total, la calidad sigue ampliando sus objetivos a todos los departamentos de la empresa, involucrando a procesos operativos como recursos humanos, siendo su líder la alta dirección”.

A.1.1. La calidad de los servicios

Existen muchas definiciones de calidad, una de ellas es la planteada por Cuatrecasas (2010), indica que “la calidad no es un proceso que se acaba cuando se alcanza un determinado nivel, sino que requiere una mejora y superación continua, pensando a medio y largo plazo con el objeto de evolucionar constantemente”.

Según la norma ISO 9000 (2015) “la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El término “calidad” puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente”.

Según Zapata (2010), indica “entre las actividades de las empresas plenamente dedicadas a los servicios y los servicios que prestan las empresas con actividad industrial, el servicio al cliente está presente en una muy importante proporción de actividades empresariales; por otra parte y dado que en los servicios el centro de atención está directamente relacionado con el cliente, podemos comprender fácilmente que la calidad, adquiere, si cabe mayor importancia. Recordemos que siempre identificamos la calidad con la satisfacción al cliente”.

“La calidad se define como la vía hacia la productividad y esta hacia la competitividad, e indica cómo se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación”. (Deming, 1989, p. 16).

“Para (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009). La calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa”. Carrera, et al. (2019).

Según cita Carrera et al, (2019) “la evolución de calidad en los servicios y primordialmente en la industria representan el paso de una etapa donde la calidad solamente se refería al control final, para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de Control de Calidad en el proceso, como indico Deming Edwards (1950) "La Calidad no se controla, se fabrica"”.

A.1.1.1. Características de la calidad en los servicios

Según Acuña (2004) comenta que la calidad en un servicio depende del comprometimiento y actitudes del personal en un negocio, además del espíritu de servicio y convicción de apoyar a su entorno a satisfacer una necesidad, para lograrlo debe ser consciente que tiene en una organización tanto clientes internos como externos.

Los beneficios que se pueden obtener de la implementación de calidad según Acuña (2004) son:

- Mayor eficacia y seguridad en el servicio.
- Mejor satisfacción del cliente: el ofrecer servicios de calidad retiene a clientes a largo plazo al satisfacer las necesidades.
- Incremento en el uso del servicio: los clientes son promotores del buen servicio brindado.
- Mayor satisfacción de los empleados con su trabajo: el delegar autoridad para resolver conflictos y enfocarse en la mejora del servicio incrementa a largo plazo la calidad.
- Mejor reputación y competitividad del servicio: los planes y programas que prestan un servicio de calidad generar retención y atracción a clientes con el fin de ser más competitivos.
- Mayor acceso a los servicios: tener una atención económica y de buena calidad debe estar a conocimiento del cliente.

En base a lo indicado por Henri Fayol (Vargas y Aldana, 2014) los aportes más relevantes en el ámbito de calidad son:

- Clasificar las actividades y operaciones seis funciones: de producción o técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad y administración.
- Establecer catorce principios para llevar bien las funciones administrativas.
- Desarrollar formalmente el primer tipo de estructura que se ha conocido y divulgado: la organización lineal.

A.1.1.2. Principios de la Calidad

De acuerdo con Carrera et al., (2017), los principios de la calidad son los siguientes:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- Aquellos datos que no tengan información dispersa (variabilidad) son falsos.
- El primer paso hacia la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
- Elimine la causa raíz y no los síntomas.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
- Ponga la calidad en primer término y dirija su vista hacia las utilidades a largo plazo.
- La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten los hechos.
- 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis.

A.1.2. Los cuatro pilares de la calidad total

Según Cuatrecasas (2010) los pilares de la calidad total se constituyen de la siguiente manera:

1. Ajustarse a los requerimientos del consumidor.
2. Eliminación total de los despilfarros.
3. Mejora Continua
4. Participación total de las personas que integran la organización como único camino para que los tres pilares anteriores alcancen sus objetivos de forma óptima.

A.1.3. Gestión por procesos

Según Bravo (2009), “la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”. Con el fin de impulsar el aumento de la productividad y el control de gestión se debe mejorar las variables como tiempo, calidad y costo.

En base a lo indicado por Bravo (2009), “la gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos”.

A.2. Mejora en la Gestión de la Calidad

A.2.1. La mejora continua (Kaizen)

La mejora continua ha impulsado el desarrollo y evolución de la calidad total. Su origen se puede atribuir a Shewhart y después por Deming, Taguchi y todos aquellos que han aplicado el enfoque estadístico para el control de la calidad. (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2009).

En Japón la palabra Kaizen significa algo así: hacer lo correcto en beneficio de los demás (kai = hacer lo correcto, zen = en beneficio de los demás). Definitivamente Kaizen es más que una técnica, es una forma de vida que involucra a todos los integrantes de la empresa, gerentes y trabajadores. (Bravo, 2009, p.305).

Según Instituto Uruguayo (2009) las características específicas del Kaizen se tiene:

- Involucrar a los empleados a través de las sugerencias.

- Cada uno de los integrantes de la organización tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia el trabajo en equipo.
- Generar el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- No requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas.
- Para implantarlo sólo se necesitan herramientas sencillas.
- La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- Construir la calidad en el producto o servicio, desarrollando y diseñando productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

A.2.2. El Ciclo de Deming

Según Cuatrecasas, (2010), el ciclo de Deming actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Esta constituido por cuatro actividades, planificar, hacer, verificar y actuar.

Las Normas ISO 9000:2001 (2015) se basa en el Ciclo PHVA.

Según Carro y Gonzalez (s.f), el Ciclo PHVA se compone de las siguientes etapas y especificaciones:

- **Etapas Planear**

La etapa "Planear" se compone de las siguientes especificaciones:

- Definir el proyecto.
- Analizar la situación actual.
- Analizar causas potenciales.
- Planificar soluciones.

- **Etapa Hacer**
 - Implementar soluciones.

- **Etapa Verificar**
 - Medir los resultados.
 - Estandarizar el mejoramiento.

- **Etapa Actuar**
 - Documentar la solución.
 - Nuevas propuestas de mejora.

A.2.3. Las herramientas básicas de gestión de calidad

A continuación, se presentan varias de las herramientas básicas de la gestión de calidad:

A.2.3.1. Diagrama de Flujo

Según el Instituto uruguayo de Normas Técnicas (2009) “el Diagrama de Flujo El diagrama de flujo es una representación gráfica que indica las actividades que constituyen un proceso dado y en el cual se da la ordenación de los elementos. Es la forma más fácil y mejor de comprender cómo se lleva a cabo cualquier proceso”.

Según Carro y González (s.f), El diagrama de flujo es una descripción de los pasos de un proceso en su orden secuencial. Incluye la secuencia de acciones, los materiales o servicios que entran y salen, las decisiones que se deben tomar, las personas involucradas, el tiempo que toma cada paso y otras mediciones que sean importantes.

A.2.3.2. Diagrama Causa - Efecto

El Diagrama Causa-Efecto es empleado con el fin de identificar las causas de un problema y resolverlo con claridad por su interrelación. El diagrama de causas-efecto o de Ishikawa, es conocido bajo las denominaciones de cadena de causas-consecuencias, diagrama de espina de pescado o “fish-bone”. (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2009).

A.2.3.3. Diagrama de Pareto

Un Diagrama de Pareto es una técnica gráfica simple para ordenar elementos, desde el más frecuente hasta el menos frecuente, basándose en el principio de Pareto, y que considera la contribución relativa de cada elemento al efecto total. La contribución relativa se basa en la cantidad de sucesos. Se emplea una curva de frecuencias acumuladas para indicar la contribución acumulada de los elementos. (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2009).

Como indica (Sales Matías, 2013), en Carrera, et al. (2019). “Una gráfica de Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.

A.2.3.4 Estudio de tiempos y movimientos

Según Cruelles (2012) “indica que la importancia de la medición del trabajo no se limita a su absoluta necesidad para el adecuado análisis de los métodos de producción, sino que constituye un elemento imprescindible para el adecuado enfoque de muy variados aspectos del proceso productivo en el conjunto de la empresa”.

Según Cruelles, (2012), “el estudio de métodos de una tarea es la investigación sistemática de las operaciones que la componen, su tipología, materiales y herramientas utilizadas. El estudio de métodos divide y desglosa la tarea en una parte razonable de operaciones. De esta manera se entiende mejor cómo se ejecuta la tarea, y de este modo sirve para unificar un método operatorio para todos los implicados en su ejecución. Además, es el punto de partida para su mejora, si bien se hace notar que el hecho de describir un método operatorio ya es en sí una mejora, probablemente la más importante”.

Según Cruelles, (2012), “el estudio de tiempos es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos de trabajo y actividades correspondientes a las operaciones de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas, con el fin de

analizar los datos y poder calcular el tiempo requerido para efectuar la tarea según un método de ejecución establecido. Su finalidad consiste en establecer medidas o normas de rendimiento para la ejecución de una tarea”.

Según Cruelles (2012) los pasos para la realización del estudio de tiempos con la técnica de cronometraje y apreciación de la actividad son:

- Información del Cronometraje:
 - Nombre del analista.
 - Nombre del operario cronometrado.
 - Nombre de la empresa.
 - Fecha y hora de inicio y de final de cronometraje. Nombre de la tarea sobre la que se realiza el estudio.
 - Croquis del puesto de trabajo con el recorrido que se vaya a cronometrar,
 - Máquinas o herramientas que se utilicen en ese puesto de trabajo.
- Definición de Número de Observaciones
- Toma de tiempos cronometrado
- Cálculo del tiempo normal de una operación
- Expresar el tiempo a actividad normal
- Suplementos de descanso

ANEXO B: FICHA METODOLÓGICA

B.1. Campo de investigación

El campo de investigación fue el servicio de “Restaurantes” del Club Social médico bajo estudio ubicado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

B.2. Tipo de estudio

La investigación fue de carácter cuantitativo, de tipo descriptivo, con diseño transversal. El tipo de estudio de esta investigación fue de caso no experimental y de caso único.

B.3. Método de investigación

El método de investigación que se empleó fue desde el enfoque cuantitativo, del que se obtuvieron datos que proporcionaron información sobre el servicio de “Restaurantes” del Club Social bajo estudio, para analizar los reclamos de socios.

Al tener la investigación un enfoque cuantitativo no experimental y de caso único, se realizó la observación del proceso y los datos fueron analizados de manera objetiva para determinar el efecto del uso del ciclo PHVA en el servicio de “Restaurantes”.

B.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para realizar el proyecto se recopiló la información correspondiente al servicio de “Restaurantes” a través de la recopilación de la información de reclamos de socios. La información se presentó en diagrama de flujo y en cuadros y figuras de tabulación estadística.

En la Tabla B1 se detalla el proceso de recolección y análisis de datos.

Tabla B1. Proceso de recolección y análisis de datos

Procedimiento	Fuentes de datos	Técnica de recolección	Instrumento	Presentación de resultados de análisis
Fase 1	Personal del Club	Entrevista Observación del proceso	Guía de entrevista Notas escritas	Diagrama de flujo
Fase 2	Personal del Club Desempeño del proceso	Entrevista Observación del proceso	Notas escritas, descarga de datos, guía de observación	Diagrama de Pareto, Diagrama causa efecto, Matriz de Priorización Diagrama de Gantt, Tabulación estadística
Fase 3	Desempeño del proceso	Observación del proceso	Descarga de datos	Tabulación estadística

ANEXO C: PLANILLA DE QUEJAS LEVANTADAS POR LOS SOCIOS

MES	AÑO	FECHA	QUEJA	SEGMENTO

ANEXO D: DATOS DE RECLAMOS DE SOCIOS (OCTUBRE 2022 - MARZO 2023)

Mes	Año	Fecha	Queja	Segmento
Octubre	2022	01/10/2022	Nombres De Buffets En El Desayuno	Rotulación De Producto
Octubre	2022	01/10/2022	Demora En La Cocina	Demora En El Despacho De Cocina
Octubre	2022	05/10/2022	Error Den El Despacho	Error En El Despacho
Octubre	2022	06/10/2022	Rollos Primavera No Son Del Agrado Del Socio	Inconformidad En La Comida
Octubre	2022	09/10/2022	Error Al Momento De Servir El Mosw Mule	Error En El Despacho
Octubre	2022	10/10/2022	Demora En Entrega De Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Octubre	2022	13/10/2022	Demora En Entrega De Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Octubre	2022	14/10/2022	Ceviche De Pescado Demasiado Fibroso	Inconformidad En La Comida
Octubre	2022	15/10/2022	Variedad De Pan En El Buffer	Inconformidad En La Comida
Octubre	2022	19/10/2022	Error De Digitación En La Factura	Facturación Errónea
Octubre	2022	22/10/2022	Mejora En El Rollo Primavera Corte Muy Grueso	Inconformidad En La Comida
Octubre	2022	23/10/2022	Se Encuentra Bicho En El Ají	Error De Inocuidad
Octubre	2022	26/10/2022	Pelo En La Comida	Demora En El Despacho De Cocina
Octubre	2022	26/10/2022	Demora En El Pedido Reverso De Cobro	Facturación Errónea
Octubre	2022	27/10/2022	Reverso De Facturación	Demora En El Despacho De Cocina
Octubre	2022	28/10/2022	Demora En Despacho De Pedidos	Desabastecimiento De Productos
Octubre	2022	28/10/2022	Desabastecimiento De Hierba Buena	Desabastecimiento De Productos
Octubre	2022	29/10/2022	Desabastecimiento De Salmón	Demora En El Despacho De Cocina
Octubre	2022	30/10/2022	Demora En El Pedido Reverso De Cobro	Demora En El Despacho De Cocina
Noviembre	2022	01/11/2022	Faltantes De Inventario	Faltantes De Inventario
Noviembre	2022	01/11/2022	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Noviembre	2022	01/11/2022	Error En El Sistema	Facturación Errónea
Noviembre	2022	05/11/2022	Lomo En Mal Estado	Inconformidad En La Comida
Noviembre	2022	06/11/2022	Restaurante Lleno Mesa Apretada De Socios	Insuficiencia De Espacio
Noviembre	2022	09/11/2022	Plato Sin Indicación De Producto Alérgeno	Inconformidad En La Comida
Noviembre	2022	09/11/2022	Empanadas En Error De Presentación	Inconformidad En La Comida

Noviembre	2022	09/11/2022	Demora En Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Noviembre	2022	11/11/2022	Punto De Venta Cruzados Con Torneo	Facturación Errónea
Noviembre	2022	12/11/2022	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Noviembre	2022	17/11/2022	Falta De Atención En Servicio	Fallas De Servicio
Noviembre	2022	22/11/2022	Bajar Precios De Vino	Precios Altos
Noviembre	2022	22/11/2022	No Hay En Stock Vino	Desabastecimiento De Productos
Noviembre	2022	26/11/2022	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Noviembre	2022	27/11/2022	Demora En El Pedido Reverso De Cobro	Demora En El Despacho De Cocina
Noviembre	2022	27/11/2022	Duplicidad De Facturas	Facturación Errónea
Noviembre	2022	28/11/2022	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Noviembre	2022	30/11/2022	Daño En Congelador	Daño De Equipos
Diciembre	2022	04/12/2022	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Diciembre	2022	04/12/2022	Error De Facturación Duplicidad De Brunch	Facturación Errónea
Diciembre	2022	07/12/2022	Error En Tarjeta Recargable Diners	Falla De Sistema
Diciembre	2022	08/12/2022	Error En Tarjeta Recargable Diners	Falla De Sistema
Diciembre	2022	11/12/2022	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Diciembre	2022	11/12/2022	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Diciembre	2022	11/12/2022	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Diciembre	2022	11/12/2022	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Diciembre	2022	27/12/2022	Pelo En La Comida	Error De Inocuidad
Diciembre	2022	06/01/2023	Milanesa Demasiado Gruesa	Inconformidad En La Comida
Diciembre	2022	08/01/2023	Dura La Carne Se Devuelve A La Cocina	Inconformidad En La Comida
Diciembre	2022	10/01/2023	Café Son Sabor De Humedad Y Torta No Esta En Buen Estado	Inconformidad En La Comida
Enero	2023	2023/01/12	Café Con Sabor Quemado	Inconformidad En La Comida
Enero	2023	2023/01/14	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Enero	2023	2023/01/05	Fruta Pasada.	Inconformidad En La Comida
Enero	2023	2023/01/17	Porción Pequeña En Comparación Del Precio.	Inconformidad En La Comida
Enero	2023	2023/01/17	Sabor Del Locro En Mal Estado	Inconformidad En La Comida
Enero	2023	2023/01/18	Huevos Fríos Y En Mal Estado	Inconformidad En La Comida

Enero	2023	2023/01/19	Huevos En 15 Minutos	Inconformidad En La Comida
Enero	2023	2023/01/19	Reversión De Dos Porciones De Empanadas Por Mal Estado	Inconformidad En La Comida
Enero	2023	2023/01/20	Horario De 17h00	Ampliación De Horarios
Enero	2023	2023/01/28	Aumento De porción De Gramaje De Pollo	Inconformidad En La Comida
Enero	2023	2023/01/28	Paella No Esta Hecha Con Arroz Bomba	Inconformidad En La Comida
Enero	2023	2023/01/31	No Hay Copa Bricher	Inconformidad En La Comida
Febrero	2023	2023/02/01	Milanesa Seca	Inconformidad En La Comida
Febrero	2023	2023/02/03	Demora En El Servicio	Demora En El Despacho De Cocina
Febrero	2023	2023/02/03	Comida Mala	Inconformidad En La Comida
Febrero	2023	2023/02/04	Pequeña De porción Demasiada Pequeña	Inconformidad En La Comida
Febrero	2023	2023/02/05	Cobro Adicional De Plato De Frutas	Precios Altos
Febrero	2023	2023/02/06	Desorden En Entrega De Pedido	Inconformidad En La Comida
Febrero	2023	2023/02/07	Reversión De Cuentas Con Consumidor Final	Facturación Errónea
Febrero	2023	2023/02/11	Aceptar Otro Tipo De Comida Agregar Otro Corte En La Estancia	Inconformidad En La Comida
Febrero	2023	2023/02/12	Reclamo Por Precio De Buffet	Precios Altos
Febrero	2023	2023/02/14	Error De Digitación	Facturación Errónea
Febrero	2023	2023/02/14	Comida Con Mucha Grasa	Inconformidad En La Comida
Febrero	2023	2023/02/14	Margarita Demasiada Ácida	Inconformidad En La Comida
Febrero	2023	2023/02/15	Salmón Demoro Demasiado Tiempo	Demora En El Despacho De Cocina
Febrero	2023	2023/02/16	Error De Tarjeta De Recarga	Falla De Sistema
Febrero	2023	2023/02/20	Error De Tarjeta De Recarga	Falla De Sistema
Febrero	2023	2023/02/21	Comida Con Queso	Inconformidad En La Comida
Febrero	2023	2023/02/25	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Febrero	2023	2023/02/16	Café Con Sabor Ha Guardado	Inconformidad En La Comida
Febrero	2023	2023/02/28	Cobro De Vocuher erróneo	Cobros Incorrectos
Marzo	2023	2023/03/01	Demora En El Despacho De Bebidas	Demora En El Despacho De Cocina
Marzo	2023	2023/03/03	Demora De 25 Minutos En Pizza	Demora En El Despacho De Cocina
Marzo	2023	2023/03/15	Restaurante Lleno Por Jugadores De Torneo De Tenis	Insuficiencia De Espacio

Marzo	2023	2023/03/18	Demora En El Pedido	Demora En El Despacho De Cocina
Marzo	2023	2023/03/29	Milk Shake Sabor Agrio	Inconformidad En La Comida
Marzo	2023	2023/03/29	Picudo No Hay En Stock	Desabastecimiento De Productos

ANEXO F: FOTOGRAFÍA DE EQUIPO COLOCADO EN LA COCINA



ANEXO G: EVALUACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RESTAURANTES

Marca temporal	Cargo:	Área:	Frecuentement e sobrepasa los niveles de cumplimiento en sus funciones	Aporta con iniciativas para mejorar sus resultados laborales:	Trabaja en equipo y es parte de la solución a problemas laborales:	Su trabajo denota orden y calidad:	Cumple con las disposiciones impartidas por su línea de supervisión:	Su actitud de servicio al cliente interno/externo se evidencia como:	Cumple con las políticas, procedimientos y procesos solicitados por la Organización:	Que acciones serán tomadas en el trabajo antes de la próxima revisión de la evaluación de desempeño para ayudar al Colaborador a mejorar su rendimiento? Indique las metas a ser cumplidas. Por el Colaborador:	Que acciones serán tomadas en el trabajo antes de la próxima revisión de la evaluación de desempeño para ayudar al Colaborador a mejorar su rendimiento? Indique las metas a ser cumplidas. Por el Supervisor:	Qué cursos o programas de entrenamiento ayudarían a este Colaborador en sus presentes responsabilidades de trabajo
23/03/2023 8:53:31	MESERO	ALIMENTOS Y BEBIDAS	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	SE COMPROMETE A MEJORAR Y A EDUCARSE EN CADA CAPACITACIÓN IMPARTIDA	CAPACITACIÓN CONTÍNUA	INTELIGENCIA EMOCIONAL, LENGUAJE DEL CLIENTE, VENTAS SUGERIDAS, COCTELERÍA, BARISMO, ESPIRITUOSOS, VINOS Y ESPUMANTES. DECORACIONES DE MESAS, ARREGLOS EN EVENTOS. COSTOS, LIDERAZGO

23/03/2023 18:31:05	MESERO	ALIMENTOS Y BEBIDAS	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	COMPROMISO DE ACATAR MEJOR LAS INDICACIONES, SER CONSTANTE, REVISAR INDICACIONES IMPARTIDAS, TRABAJAR EN LA MEJORA CONTINUA DE LA ATENCIÓN AL SOCIO, SER PUNTUAL Y AVISAR CON TIEMPO ACTIVIDADES PERSONALES	EVALUAR AL PERSONAL EN INDICADORES DE SATISFACCIÓN	CAPACITACIÓN PERMANENTE, BARISMO, COCTELERÍA, VENTAS, COSTOS
23/03/2023 19:08:27	MESERA	ESTANCIA A&B	Sobrecumple al 100%	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	MEJORAR LA ACTITUD	CAPACITACIÓN PERMANENTE	CAPACITACIÓN PERMANENTE
23/03/2023 19:30:33	MESERA	ESTANCIA A&B	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Necesita Mejorar	Sobrecumple al 100%	MEJORAR LA ACTITUD, MEJORAR ORDEN, MEJORAR RESPUESTAS AL TRABAJO	REVISAR SU CURRÍCULUM	BARISMO, COCTELERÍA,
24/03/2023 15:43:25	AYUDANTE DE BARRA	ESTANCIA A&B	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	APORTAR MÁS Y SUGERIR SIEMPRE CAMBIOS	CURSOS DE BARISMO, COCTELERÍA, VENTAS, COSTOS	CURSOS DE BARISMO, COCTELERÍA, VENTAS, COSTOS

24/03/2023 16:56:01	BARMAN	ESTANCIA A&B	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	MEJORAR EL CONTROL DE INVENTARIOS, TRASLADOS, PROCESOS, NO REALIZAR CAMBIOS SIN SUPERVISIÓN	Capacitación permanente	barismo, vinos, espirituosos, espumantes
24/03/2023 17:28:04	MESERA	ESTANCIA/ESTRIBO	Sobrecumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Sobrecumple al 100%	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	MEJORAR Y CAPACITARSE CONTINUAMENTE	CAPACITACIÓN CONTINUA	BARISMO, MIXIOLOGÍA, VENTAS, COSTOS, VINOS Y ESPUMANES, ESPIRITUOSOS
25/03/2023 15:13:40	MESERA	ESTANCIA	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	COMPROMETERS E EN LA OPERACIÓN, CAPACITARSE PERMANENTE	CAPACITAR PERMANENTE	BARISMO, ENOLOGÍA, VENTAS,
25/03/2023 15:23:53	SALONERO	ESTANCIA / LAGO	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	ENFRENTAR MEJOR LOS PROBLEMAS Y MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO, MEJOR APORTE A LA OPERACIÓN	CAPACITACIÓN PERMANENTE	EN TODAS LAS ÁREAS
25/03/2023 15:44:06	MESERO	ESTANCIA	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Cumple al 100%	COMPROMETE CON MEJORAR ESTÁNDARES, A SEGUIR DISPOSICIONES, A SER MEJOR EN TIEMPOS	CAPACITACIÓN PERMANENTE	CAPACITACIÓN CONTINUA,

5/04/2023 13:24:48	CARNICERO	COCINA	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	CONTINUAR COLABORANDO Y AYUDANDO EN EL AREA DE LA COCINA EN GENERAL	SUPERVISAR EL CONTINUO TRABAJO QUE HA VENIDO REALIZANDO Y CONTROLAR LAS ACTIVIDAD DIARIAS	BPM, CORTES DE CARNES
5/04/2023 14:41:31	AYUDANTE DE COCINA	COCINA	Excelente siempre sobrecumple	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	ORGANIZARCE DE MEJOR MANERA PARA CUMPLIR CON TODAS LAS DISPOSICIONES DADAS POR EL SUPERIOR	DAR LAS HERRAMIENTAS Y AYUDA NECESARIA PARA QUE EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO SEA EXITOSO	BPM, ACTUALIZACION DE NUEVAS TECNICAS DE COCINA, VALORES ENTRE COLABORADORES
5/04/2023 15:04:54	COCINERO	COCINA	Excelente siempre sobrecumple	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	CONTINUAR Y MANTENER LA ACTITUD EN EL TRABAJO, LA AYUDA Y EL APOORTE CONSTANTE CON EL EQUIPO DE TRABAJO	ESCUCHAR MAS LA OPINION PROFESIONAL POR PARTE DEL EVALUADO	BPM, CORTES Y CHARCUTERIA
5/04/2023 15:42:21	AYUDANTE DE COCINA	COCINA	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	PONER MAS ATENCION Y CUMPLIMIENTO A LAS ORDENES DADAS POR EL SUPERVISOR,	DAR MAS SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA Y SUPERVISAR LAS FUNCIONES	BPM, TECNICAS DE COCINA

5/04/2023 16:02:27	COCINERO	COCINA	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	PONER MAS ATENCION A LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS Y CUMPLIR CON LAS DISPOSICIONES DADAS POR EL SUPERIOR	CAPACITACION CONSTANTE Y EVALUACIONES MENSUALES SOBRE EL PROGRESO PROFESIONAL Y MANEJO DE LA LINEA	BPM, SERVICIO AL CLIENTE (TRATO ENTRE COLABORADORES), CHARLAS MOTIVACIONALES
5/04/2023 16:24:26	AYUDANTE DE COCINA	COCINA	Sobrecumple al 100%	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	HACER LA COSAS CON MAS COMPROMISO, ESCUCHAR A MI SUPERIOR Y PONER MAS ATENCION A LAS ACTIVIDADES A REALIZAR	CONTINUAR SUPERVISANDO LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA Y APOYAR AL DESARROLLO DE SU TRABAJO	BMP, EMPLATADOS Y DECORACION DE PLATOS
5/04/2023 16:30:24	AYUDANTE DE COCINA	COCINA	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	CONTINUAR CON UNA CAPACITACION CONSTANTE, APRENDER MAS Y ESCUCHAR A MI SUPERVISOR	APOYO CONSTANTE EN CRECIMIENTO PROFESIONAL	BMP, TRABAJO Y COORDINACION EN EQUIPO
5/04/2023 16:47:09	STEWARD	COCINA/STEWARD	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Cumple al 100%	SEGUIR MEJORANDO, CAPACITARSE, MEJORAR LA ACTITUD FRENTE A LA PRESIÓN DE TRABAJO, LLEVARSE MEJOR EN	CAPACITACIÓN CONTÍNUA, PROCESOS, INTELIGENCIA EMOCIONAL	CAPACITACIÓN CONTÍNUA, PROCESOS, INTELIGENCIA EMOCIONAL

										EQUIPO, LIDERAR CON EJEMPLO.		
5/04/2023 16:59:19	STEWARD	STEWARD	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Cumple al 100%	APRENDER PROCESOS, CAPACITARSE, SER MÁS ÁGIL Y PROACTIVO.	CAPACITACIÓN PERMANENTE, INDICAR LOS MÉTODOS, FAMILARIZACIÓN DEL ÁREA.	CAPACITACIÓN PERMANENTE, INDICAR LOS MÉTODOS, FAMILARIZACIÓN DEL ÁREA.
5/04/2023 17:12:03	STEWARD	STEWARD	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	CONCER MEJOR LOS PROCESOS, INFORMARME DE LAS NECESIDADES DEL ÁREA, TRABAJAR EN EQUIPO	CAPACITACIÓN CONTÍNUA, IDENTIFICAR TODOS LOS PROCESOS, IDENTIFICAR TODOS LOS EQUIPOS.	CAPACITACIÓN CONTÍNUA
6/04/2023 15:27:04	PARRILLERO	COCINA	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	LA MEJORA CONTINUA Y EL APOYO EN TODO LO QUE SEA NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE CADA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	APOYAR A LA MEJORA CONTINUA Y DAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE CADA ACTIVIDAD	ATENCION AL CLIENTE, COCINA MOLECULAR
6/04/2023 15:51:45	JEFE DE PASTERERIA	PASTERERIA / COCINA	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Sobrecumple al 100%	SEGUIR INNOVANDO, PARA LLENAR LAS	APOYO PROFESIONAL CONTINUO A NUEVAS IDEAS, FACILITANDO	LIDERAZGO, NUEVAS TENDENCIAS DE PASTERERIA

										ESPECTATIVAS DEL SOCIO	HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
6/04/2023 15:58:20	AYUDANTE DE PASTELERIA Y PANADERIA	PASTELERIA/COCINA	Sobrecumple al 100%	Cumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Cumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	A ESCUCHAR Y CUMPLIR CON LAS DISPOSICIONES DADAS POR EL SUPERIOR	AYUDARLE CON LA organización DE LAS TAREAS DESIGNADAS Y EL CONTROL Y SUPERVISION DE LAS MISMAS	BPM, NUEVAS TENDECIAS DE PASTELERIA, TRABAJO EN EQUIPO
6/04/2023 16:08:50	PANADERO	PANADERIA/COCINA	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	CUMPLIR CON TODAS LAS DISPOSICIONES DADAS, TRABAJAR EN EQUIPO Y APORTAR CON IDEAS	LLEVAR EL CONTROL DE TODAS LAS ACTIVIDADES A REALIZAR, SUPERVISAR Y AYUDAR EN EL PROGRESO DEL TRABAJO	BPM, NUEVAS TECNICAS DE PANADERIA Y PASTELERIA
6/04/2023 16:27:34	AYUDANTE DE PASTELERIA	PASTELERIA/COCINA	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Cumple al 100%	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	Excelente siempre sobrecumple	SEGUIR APRENDIENDO Y MEJORANDO CON LA AYUDA Y SUPERVISION DE TODO EL EQUIPO	CONTROLAR LOS PROCESOS PARA MEJORAR EL RESULTADO FINAL Y CUMPLIR LAS METAS PROPUESTAS	BPM, NUEVAS TENDENCIAS DE PASTELERIA
7/04/2023 16:39:34	STEWARD	STEWARD	Cumple al 100%	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Cumple al 100%	MEJORA CONSTANTE, CAPACITARSE, ENTENDER LOS PROCESOS, CUMPLIR	CAPACITACIÓN PERMANENTE, INDICAR TODOS LOS PROCESOS	CAPACITACIÓN PERMANENTE, INDICAR TODOS LOS PROCESOS

										ÓRDENES A CABALIDAD		
7/04/2023 16:50:55	STEWARD	STEWARD	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Necesita Mejorar	CUMPLIR INDICACIONES DE SU JEFE DIRECTO, REALIZAR LOS PROCESOS INDICADOS,	CAPACITACIÓN, ENTREGA DE PROCESOS, MEJORA PREDISPOSICIÓN Y CUMPLIMIENTO DE TAREAS	CAPACITACIÓN CONTINUA
7/04/2023 17:00:26	JEFE STEWARD	STEWARD	Necesita Mejorar	Necesita Mejorar	Sobrecumple al 100%	Necesita Mejorar	Necesita Mejorar	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	MEJORAR EN TODOS LOS PROCEDIMIENTOS	CAPACITACIÓN CONTÍNUA	CAPACITACIÓN CONTINUA
13/04/2023 8:23:22	GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	ALIMENTOS Y BEBIDAS	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Necesita Mejorar	Cumple al 100%	Sobrecumple al 100%	Necesita Mejorar	Mejorar procesos - Mejora Servicio (capitanes, salones), Control Inventarios, Mayor control de gastos en área A & B	Acompañar y analizar gastos, capacitar, buscar capacitación externa, revisar con RRHH	Junto con RRHH encontrar el curso enfocado a mejorar el entendimiento de procesos

ANEXO E: REGISTRO DE ESTANDARIZACIÓN DE RECETAS

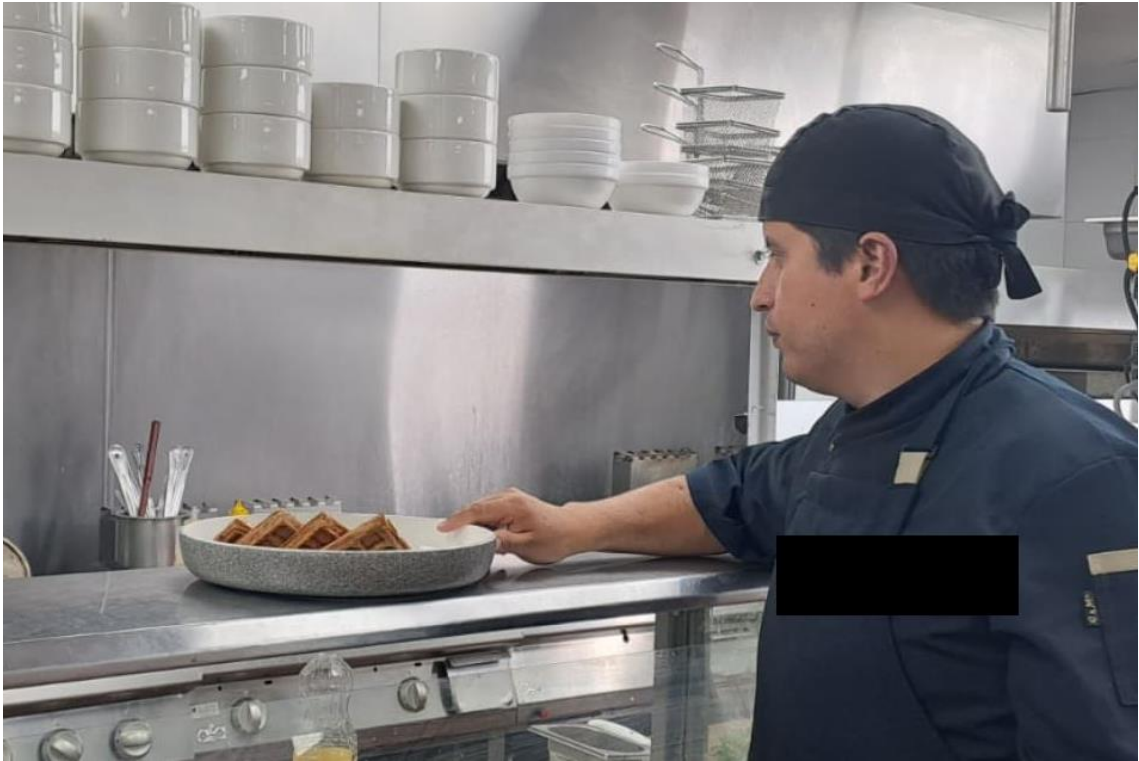
ESTANDARIZACIÓN DE RECETAS ARROZ YAKIMESHI					
Restaurante		XXXX		Categoría: Semi Elaborado	
Fecha:		Septiembre 2023		P.V.P 3.69	
Tamaño de la porción:		0.32 Kilo		Impuestos 0.81	
Número de porciones:		uno		P.V.N 4.50	
Tiempo de preparación:		3 min			
Tiempo de cocción:		1.5 min			
Ingredientes	Un. de medida	Peso Neto	Fact Rend,	Peso Bruto	Peso Neto x 1 Kg
SE Arroz Cocinado	Kg	0.15	1	0.15	0.47
SE Salsa Japonesa	Kg	0.02	1	0.02	0.06
Pimiento Rojo	Kg	0.01	1.45	0.01	0.05
Pimiento Amarillo	Kg	0.01	1.43	0.01	0.04
Pimiento Verde	Kg	0.01	1.49	0.01	0.05
Champiñones Frescos	Kg	0.01	1.03	0.01	0.03
Cebolla Perla	Kg	0.02	1.23	0.02	0.08
Zanahoria	Kg	0.02	1.24	0.02	0.08
Huevo	Und.	1	1	1.00	3.13
Aceite Corriente	Kg	0.025	1	0.03	0.08
Sal	Kg	0	1	-	0
Pimienta Negra	Kg	0	1	-	0
Elaboración:					
1	Colocar un sartén mediano a fuego mediano a calentar por 1 minuto				
2	Poner una cuchara de aceite				
3	Agregar la cebolla cortada				
4	Incorporar los pimientos cortados				
5	Poner la zanahoria cortada				
6	Colocar los champiñones cortado en rodajas				
7	Saltar por 30 segundos				
8	Agregar el huevo, cuajar este.				
9	Incorporar el arroz y mezclar por 30 segundos				
10	Agregar la salsa japonesa				
11	Mezclar todo.				
Presentación: Se vende como porción.					
Implementos para elaboración: sartén y cucharón					
Alérgenos					
	Gluten			Mostaza	
	Crustaceos			Sulfitos	
X	Huevo	X		Sésamo	
	Pescado			Moluscos	
	Cacahuates	X		Soja	
	Lácteos			Frutos Secos	
	Apio			Altramuz	



ANEXO H: CAPACITACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA



ANEXO I: REGISTRO FOTOGRÁFICO DE LA ACTIVIDAD DE CONTROL ANTES DEL DESPACHO



ANEXO K: PERFILES DE CARGO PARA EL ÁREA DE RESTAURANTES

H.1. GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

GERENTE DE ALIMENTOS Y SERVICIOS

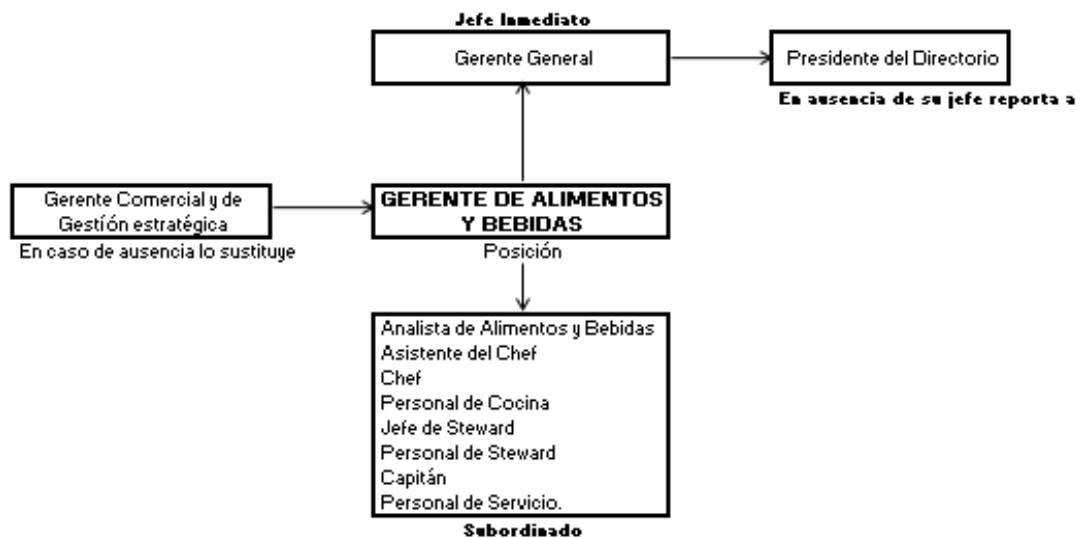
1. Identificación del puesto

Gerente de Alimentos y Bebidas

2. Objetivo General

Velar por un servicio de calidad en los diferentes puntos de venta del Club en el área de Alimentos y Bebidas en base a los procedimientos y reglamentos que maneja el Club.

3. Posición en el Organigrama



Relaciones al interior de la organización	Relaciones con el exterior de la organización
- Gerente General	- Socios
- Gerente Comercial y de gestión estratégica.	
- Gerentes/Jefaturas	
- Personal del área	

4. Perfil del puesto.

Requisitos Técnicos	
Nivel de Educación:	Ingeniería, Masterado.
Título Profesional:	En Carreras como Relaciones Internacionales, Hotelería y turismo, Administración de empresas, Gerencia empresarial.
Experiencia Laboral:	Mínimo 5 años de experiencia en temas áreas de Alimentos y Bebidas.
Conocimiento y/o formación:	Gestión empresarial Manipulación de alimentos Servicio de etiqueta Banquetes Manejo de personal
Edad:	35 años en adelante.
Sexo:	Indistinto.

5. Competencias, actitudes y valores asociados al puesto

<u>Competencias</u>	<u>Actitudes</u>	<u>Valores</u>
Liderazgo Trabajo en equipo. Tolerancia bajo presión Orientación al servicio Negociación Resolución de conflictos Compromiso con la organización. Delegación	Analizar los procesos enfocados al área de Alimentos y Bebidas. Control de la ejecución de los procesos. Mantener confidencialidad de la información. Cuidado con el manejo de información. Comunicación efectiva. Pensamiento analítico.	Ética en el trabajo Lealtad Honestidad Responsabilidad Respeto

6. Actividades del puesto

<u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u>	<u>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</u>
Controlar la ejecución de actividades en el área de Alimentos y Bebidas.	Asistir a reuniones gerenciales.
Planes, organiza, apoya, controla y evalúa el funcionamiento del Departamento de Alimentación y bebidas.	
Realizar el presupuesto y la planificación anual del área.	
Hacer cumplir las mejores prácticas para el inventario y el control adecuados de stock de comprobar que todos los lugares se proporcionan con el equipo y material necesario.	

Atender quejas y reclamos de los socios.	
Controlar los horarios y reportes del personal.	
Realizar la actualización del menú de la carta junto con el Chef Ejecutivo	
Realizar controles de calidad de los platillos para el socio.	
Revisar costos de la materia prima de los platillos permanentemente.	
Supervisar la ejecución de las áreas de cocina, steward y servicio.	
Controlar los estándares de calidad en el servicio	
Evaluar el desempeño del personal.	
Coordinar los eventos internos y externos junto con el coordinador de eventos.	
Planificar promociones en el área.	
Supervisar la ejecución de las funciones del personal a cargo.	
Emitir informes requeridos por la Gerencia General.	
Entrevistar a los posibles nuevos integrantes de su personal.	

7. Capacitación Recomendada:

Organizacional	En el puesto	Para la persona
Inducción a la organización: Misión, visión, políticas, filosofía y cultura y	Conocimiento de los procesos aplicables en el área.	Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo con las brechas que

estrategias de la organización.		presente, tanto técnicas como del Club.
Procedimientos, Reglamento Interno y/o manuales de la organización.	Gestión de los sistemas del Club. Desarrollo de capacidades clave aplicables al puesto	Capacitación en resolución de conflictos y manejo de personal.
Sistema de gestión de calidad.		

8. Normativa que se relaciona el puesto de trabajo

Título de la Norma	Tipo de Norma	Norma Obligatoria	Norma Optativa
Manual de Calidad	Interno	x	
Reglamento Interno de trabajo	Interno	x	
Normativa del Sistema de Gestión de calidad	Interno	x	
Reglamentos internos de Club Rancho San Francisco.	Interno	x	

9. Control de Cambios.

VERSION	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO
0		Creación del perfil

H.2. CHEF

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

CHEF EJECUTIVO

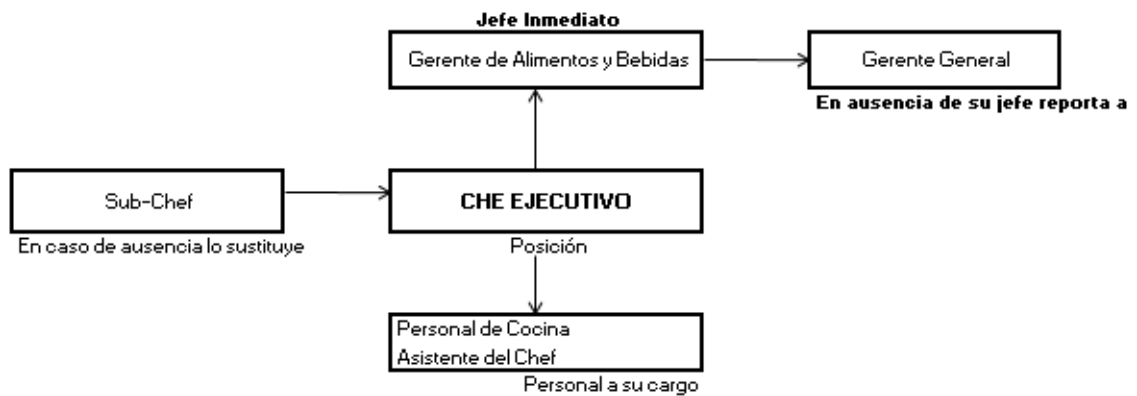
1. Identificación del puesto

Chef Ejecutivo

2. Objetivo General

Realizar de manera cualificada la planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina y repostería.

3. Posición en el Organigrama



Relaciones al interior de la organización	Relaciones con el exterior de la organización
- Gerente de Alimentos y Bebidas	- Socios
- Analista de Operaciones	- Proveedores.

- Asistente del Chef	-
- Gerentes/Jefaturas.	
- Personal del área	
- Personal en general del Club.	

4. Perfil del puesto.

Requisitos	
Técnicos	
Nivel de Educación:	Técnico
Título Profesional:	En Carreras como Gastronomía
Experiencia Laboral:	Mínimo 5 años de experiencia en jefaturas al área de Alimentos y Bebidas.
Conocimiento y/o formación:	Manipulación de alimentos Buenas prácticas de manufactura Manejo de inventarios Control de materia prima Manejo de máquinas. Técnicas de montaje de platos, buffet y líneas de servicio.
Edad:	30 años en adelante.
Sexo:	Indistinto.

5. Competencias, actitudes y valores asociados al puesto

<u>Competencias</u>	<u>Actitudes</u>	<u>Valores</u>
Liderazgo. Trabajo en equipo. Orientación al servicio Resolución de conflictos Poder de decisión. Compromiso con la organización. Tolerancia al stress.	Servicio. Cuidado con el manejo de información. Confidencialidad. Colaborador Participativo. Controlador de los procesos del área Don de mando. Creatividad.	Ética en el trabajo Lealtad Honestidad Responsabilidad Respeto

6. Actividades del puesto

<u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u>	<u>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</u>
- Planificar, organizar y controlar las tareas propias del personal de cocina y repostería.	- Preparar informes de los platillos si fuera el caso.
- Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo	- Atender quejas y reclamos de socios si lo requirieran.
- Realizar toma de inventarios y establecer controles de la materia prima en su área.	
- Diseñar platos y participar en su elaboración.	
- Planificar un nuevo menú con el gerente de alimentos y bebidas.	
- Revisar y aprobar la materia prima entregada por los proveedores.	

- Solicitar materia prima al área de Bodega y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento.	
- Supervisar el mantenimiento de la maquinaria y equipos especiales.	
- Capacitar al personal a su cargo.	
- Elaborar las fichas técnicas de las recetas y actualizarlas.	
- Control del costo de la materia prima de cada plato.	
- Revisar los productos en mal estado y aprobar el dar de baja.	
- Asistir a reuniones del área.	
- Aprobar solicitudes de consumo, traslado.	
- Planificar con el gerente de alimentos y bebidas la nueva carta.	
- Revisar los productos en mal estado y aprobar el dar de baja.	

7. Capacitación Recomendada:

Organizacional	En el puesto	Para la persona
Inducción a la organización: Misión, visión, políticas, filosofía y cultura y estrategias de la organización.	Conocimiento de los procesos aplicables en el área.	Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo con las brechas que presente, tanto técnicas como del Club.
Procedimientos, Reglamento Interno y/o manuales de la organización.	Gestión de los sistemas del Club.	Capacitación en comida molecular.

	Desarrollo de capacidades clave aplicables al puesto	
Sistema de gestión de calidad.		

8. Normativa que se relaciona el puesto de trabajo

Título de la Norma	Tipo de Norma	Norma Obligatoria	Norma Optativa
Manual de Calidad	Interno	x	
Reglamento Interno de trabajo	Interno	x	
Normativa del Sistema de Gestión de calidad	Interno	x	
Reglamentos internos de Club Rancho San Francisco.	Interno	x	
Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura	Externo	x	
Reglamentos de alimentos	Externo	x	
Normativa ISO.	Externo	x	

9. Riesgos del trabajo

Este cargo presenta los siguientes riesgos: accidentes mayores, biológicos, ergonómicos, mecánicos y psicosociales.

10. Control de Cambios.

VERSION	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO
0		Creación del perfil

H.3. COCINEROS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

COCINEROS

1. Identificación del puesto

Cocineros

2. Objetivo General

Dar soporte al área de Cocina en todas las actividades planificadas por el Chef Ejecutivo.

3. Posición en el Organigrama



Relaciones al interior de la organización	Relaciones con el exterior de la organización
- Gerente de Alimentos y Bebidas	-
- Analista de Operaciones	-
- Personal del área	

4. Perfil del puesto.

Requisitos	
Técnicos	
Nivel de Educación:	Técnico
Título Profesional:	En Carreras como Gastronomía
Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años de experiencia en el área de cocina.
Conocimiento y/o formación:	Manipulación de alimentos Control de materia prima.
Edad:	23 años en adelante.
Sexo:	Indistinto.

5. Competencias, actitudes y valores asociados al puesto

<u>Competencias</u>	<u>Actitudes</u>	<u>Valores</u>
Orientación al servicio Control Energía Trabajo en equipo Compromiso con la organización.	Servicio. Cuidado con el manejo de información. Confidencialidad. Colaborador Participativo. Controlador de los procesos del área.	Ética en el trabajo Lealtad Honestidad Responsabilidad Respeto

6. Actividades del puesto

<u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u>	<u>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</u>
- Dar apoyo en el área de cocina al chef ejecutivo.	- Dar soporte al área cuando lo necesite.
- Tener organizado el mise en place y su mesa de trabajo.	
- Preparar platillos en el área de acuerdo con los requerido por el socio.	
- Realizar toma de inventarios.	
- Solicitar materia prima al área de Bodega en base a la ficha técnica.	
- Verificar los equipos y maquinas antes de utilizarlas.	
- Cuidar la materia prima empleada en la preparación de platos.	
- Elaborar producciones establecidas para la línea.	
- Realizar producciones masivas para el área.	
- Limpiar el área de trabajo.	
- Aplicar las normas de las buenas prácticas de manufactura.	

7. Capacitación Recomendada:

Organizacional	En el puesto	Para la persona
Inducción a la organización: Misión, visión, políticas, filosofía y cultura y	Conocimiento de los procesos aplicables en el área.	Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo con las brechas que

estrategias de la organización.		presente, tanto técnicas como del Club.
Procedimientos, Reglamento Interno y/o manuales de la organización.	Gestión de los sistemas del Club. Desarrollo de capacidades clave aplicables al puesto	
Sistema de gestión de calidad.		

8. Normativa que se relaciona el puesto de trabajo

Título de la Norma	Tipo de Norma	Norma Obligatoria	Norma Optativa
Manual de Calidad	Interno	x	
Reglamento Interno de trabajo	Interno	x	
Normativa del Sistema de Gestión de calidad	Interno	x	
Reglamentos internos de Club Rancho San Francisco.	Interno	x	
Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura	Externo	x	
Reglamentos de alimentos			

9. Riesgos del trabajo

Este cargo presenta los siguientes riesgos: accidentes mayores, biológicos, ergonómicos, mecánicos, físicos y psicosociales.

10. Control de Cambios.

VERSION	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO
0		Creación del perfil

H.4. MAITRE

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

MAITRE

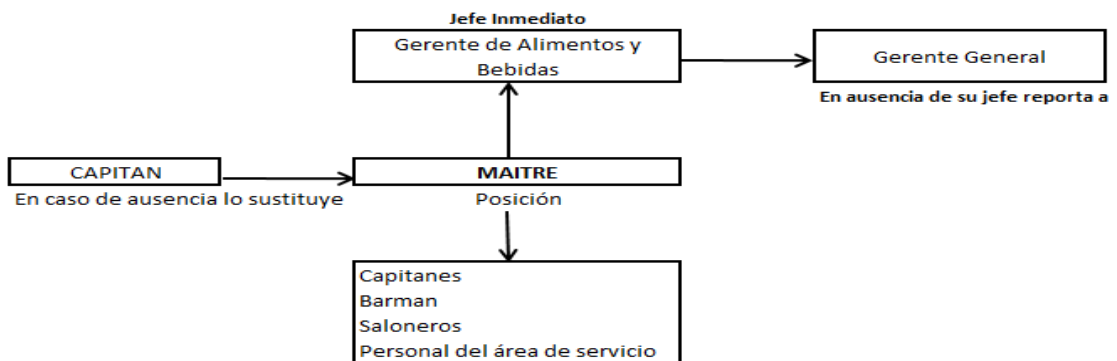
1. Identificación del puesto

Maitre

2. Objetivo General

Supervisar y controlar al personal con el fin de brindar a los socios un servicio de excelencia en un ambiente agradable.

3. Posición en el Organigrama



Relaciones al interior de la organización	Relaciones con el exterior de la organización
- Gerente de Alimentos y Bebidas.	- Socios
- Capitanes	-
- Gerentes/Jefaturas	
- Personal del área	

4. Perfil del puesto.

Requisitos Técnicos	
Nivel de Educación:	Bachiller, Ingeniería.
Título Profesional:	En Carreras como administración hotelería y turismo, etc.
Experiencia Laboral:	Mínimo 5 años de experiencia en temas áreas de Alimentos y Bebidas.
Conocimiento y/o formación:	Conocer referente a temas de Bar Tender. Experiencia en Banquetes, Servicio a la mesa, servicio al cliente.
Edad:	30 años en adelante.
Sexo:	Indistinto.

5. Competencias, actitudes y valores asociados al puesto

<u>Competencias</u>	<u>Actitudes</u>	<u>Valores</u>
Trabajo en equipo. Orientación al servicio Resolución de conflictos Confianza en sí mismo Compromiso con la organización Liderazgo.	Servicio. Cuidado con el manejo de información. Ayudar a la persona cuando lo necesite.	Ética en el trabajo Lealtad Honestidad Responsabilidad Respeto

6. Actividades del puesto

<u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u>	<u>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</u>
Dar la bienvenida al socio.	Dar soporte al área de Alimentos y Bebidas cuando lo requiere el área.
Dar soporte al área cuando lo requiere.	
Supervisar a los capitanes y saloneros la ejecución de su trabajo.	
Dar recomendaciones al socio de consumo.	
Estar pendiente de que el servicio cumpla con los estándares de calidad del Club.	
Servir al socio su pedido.	
Ingresar el pedido de los socios en el sistema y emitir la pre-cuenta.	
Recolectar la firma del socio en la pre-cuenta.	
Controlar que los capitanes y saloneros cierren las cuentas en el sistema.	
Controlar a los saloneros en el desenvolvimiento del servicio y comunicar al Gerente de Alimentos y Bebidas.	
Verificar que las instalaciones cumplan con lo estipulado en el Instructivo del evento externo o interno.	
Dar soporte directo en los eventos internos y externos.	

7. Capacitación Recomendada:

Organizacional	En el puesto	Para la persona
Inducción a la organización: Misión, visión, políticas, filosofía y cultura y estrategias de la organización.	Conocimiento de los procesos aplicables en el área.	Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo con las brechas que presente, tanto técnicas como del Club.
Procedimientos, Reglamento Interno y/o manuales de la organización.	Gestión de los sistemas del Club. Desarrollo de capacidades clave aplicables al puesto	
Sistema de gestión de calidad.		

8. Normativa que se relaciona el puesto de trabajo

Título de la Norma	Tipo de Norma	Norma Obligatoria	Norma Optativa
Manual de Calidad	Interno	x	
Reglamento Interno de trabajo	Interno	x	
Normativa del Sistema de Gestión de calidad	Interno	x	
Reglamentos internos de Club Rancho San Francisco.	Interno	x	

9. Riesgos del trabajo

Este cargo presenta los siguientes riesgos: accidentes mayores, ergonómicos, mecánico, psicosociales, químicos.

10. Control de Cambios.

VERSION	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO
0		Creación del perfil

H.4. SALONEROS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

SALONERO

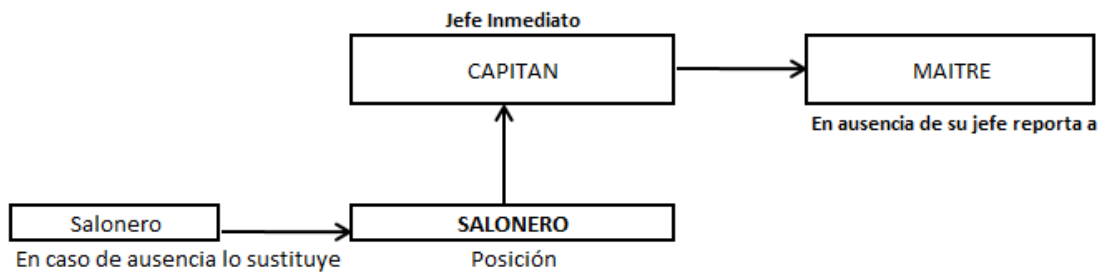
1. Identificación del puesto

Salonero

2. Objetivo General

Satisfacer las necesidades de los socios al hacerles pasar un agradable momento; al lograr que se sienta satisfecho de la atención prestada.

3. Posición en el Organigrama



Relaciones al interior de la organización	Relaciones con el exterior de la organización
- Capitán	- Socios
- Maitre	-
- Gerente de Alimentos y Bebidas.	-
- Gerentes/Jefaturas	
- Personal del área	

4. Perfil del puesto.

Requisitos	
Técnicos	
Nivel de Educación:	Bachiller, Tecnólogo, Ingeniería.
Título Profesional:	En Carreras como administración hotelería y turismo, etc.
Experiencia Laboral:	Mínimo 1 años de experiencia en temas áreas de Alimentos y Bebidas.
Conocimiento y/o formación:	Experiencia en Banquetes, Servicio a la mesa, Servicio al cliente.
Edad:	21 años en adelante.
Sexo:	Indistinto.

5. Competencias, actitudes y valores asociados al puesto

<u>Competencias</u>	<u>Actitudes</u>	<u>Valores</u>
Trabajo en equipo. Orientación al servicio Compromiso con la organización.	Servicio. Cuidado con el manejo de información. Ayudar a la persona cuando lo necesite.	Ética en el trabajo Lealtad Honestidad Responsabilidad Respeto

6. Actividades del puesto

<u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u>	<u>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</u>
Dar la bienvenida al socio.	Dar soporte al área de Alimentos y Bebidas cuando lo requiere el área.
Dar recomendaciones al socio de posibles preferencias de consumos.	
Estar pendiente de que el servicio cumpla con los estándares de calidad del Club.	
Tomar el pedido al socio de acuerdo a lo solicitado por el servicio.	
Servir al socio el pedido solicitado.	
Ingresar el pedido de los socios en el sistema y emitir la pre-cuenta.	
Recolectar la firma del socio en la pre-cuenta.	
Verificar tiempos de recepción del pedido y preparación para su entrega.	
Recoger la mesa.	
Limpiar la mesa.	
Dar soporte directo en los eventos internos y externos.	

7. Capacitación Recomendada:

Organizacional	En el puesto	Para la persona
Inducción a la organización: Misión, visión, políticas, filosofía y cultura y estrategias de la organización.	Conocimiento de los procesos aplicables en el área.	Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo con las brechas que presente, tanto técnicas como del Club.

Procedimientos, Reglamento Interno y/o manuales de la organización.	Gestión de los sistemas del Club. Desarrollo de capacidades clave aplicables al puesto	
Sistema de gestión de calidad.		

8. Normativa que se relaciona el puesto de trabajo

Título de la Norma	Tipo de Norma	Norma Obligatoria	Norma Optativa
Manual de Calidad	Interno	x	
Reglamento Interno de trabajo	Interno	x	
Normativa del Sistema de Gestión de calidad	Interno	x	
Reglamentos internos de Club Rancho San Francisco.	Interno	x	

9. Riesgos del trabajo

Este cargo presenta los siguientes riesgos: accidentes mayores, ergonómicos, mecánico, psicosociales.

10. Control de Cambios.

VERSION	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO
0		Creación del perfil

H.5. JEFE DE STEWARD

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

JEFE DE STEWARD

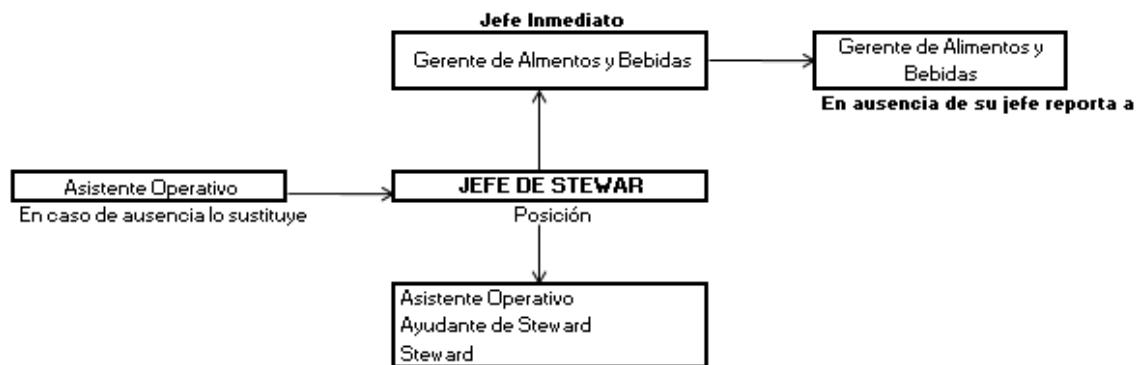
1. Identificación del puesto

Jefe de Steward

2. Objetivo General

Satisfacer los requerimientos de diferentes áreas en temas de montaje u desmontaje de los diferentes ambientes del Club.

3. Posición en el Organigrama



Relaciones al interior de la organización	Relaciones con el exterior de la organización
- Gerente de Alimentos y Bebidas.	-
- Gerentes/Jefaturas	
- Personal del área	

4. Perfil del puesto.

Requisitos Técnicos	
Nivel de Educación:	Bachiller.
Título Profesional:	En Carreras indistintas, etc.
Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años de experiencia en temas áreas de Montaje y desmontaje.
Conocimiento y/o formación:	Conocer referente a temas de montaje de eventos. Experiencia en montaje y desmontaje de estructuras.
Edad:	30 años en adelante.
Sexo:	Indistinto.

5. Competencias, actitudes y valores asociados al puesto

<i>Competencias</i>	<i>Actitudes</i>	<i>Valores</i>
Liderazgo. Trabajo en equipo. Orientación al servicio Iniciativa	Servicio. Cuidado con el manejo de información. Ayudar a la persona cuando lo necesite. Colaborar y participativo.	Ética en el trabajo Lealtad Honestidad Responsabilidad Respeto

6. Actividades del puesto

<u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u>	<u>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</u>
Verificar los eventos diarios que se van a dar en el Club.	Dar soporte al área de eventos en temas varios.

Verificar los montajes de cada evento de los diferentes ambientes.	
Coordinar y realizar montajes de los eventos tanto internos como externos.	
Coordinar y realizar el desmontaje de eventos internos y externos.	
Revisar que cada área se encuentre adecuada al servicio.	
Controlar y supervisar las actividades de limpieza en áreas de alimentos y bebidas y cocina principal.	
Limpiar los equipos y la cocina principal.	
Solicitar el menaje requerido para los diferentes eventos.	
Llevar un control de inventario del menaje del Club.	
Mantener un control de roturas del menaje de forma semanal.	
Receptar y entregar el menaje de eventos.	
Controlar horas extras, ingreso y salida de colaboradores a cargo.	
Supervisar la limpieza del área.	
Realizar informes del área si lo fueran requerido.	

7. Capacitación Recomendada:

Organizacional	En el puesto	Para la persona
Inducción a la organización: Misión, visión, políticas, filosofía y cultura y	Conocimiento de los procesos aplicables en el área.	Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo con las brechas que

estrategias de la organización.		presente, tanto técnicas como del Club.
Procedimientos, Reglamento Interno y/o manuales de la organización.	Gestión de los sistemas del Club. Desarrollo de capacidades clave aplicables al puesto	Capacitación en diseño y montaje para eventos.
Sistema de gestión de calidad.		

8. Normativa que se relaciona el puesto de trabajo

Título de la Norma	Tipo de Norma	Norma Obligatoria	Norma Optativa
Manual de Calidad	Interno	x	
Reglamento Interno de trabajo	Interno	x	
Normativa del Sistema de Gestión de calidad	Interno	x	
Reglamentos internos de Club Rancho San Francisco.	Interno	x	

9. Riesgos del trabajo

Este cargo presenta los siguientes riesgos: accidentes mayores, ergonómicos, mecánicos, psicosociales

10. Control de Cambios.

VERSION	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO
0		Creación del perfil

H.6. ASISTENTE DE STEWARD

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

ASISTENTE OPERATIVO DE STEWARD

1. Identificación del puesto

Asistente Operativo de Steward

2. Objetivo General

Dar apoyo al área de Steward en todas las actividades requeridas por el área.

3. Posición en el Organigrama



Relaciones al interior de la organización	Relaciones con el exterior de la organización
- Gerente de Alimentos y Bebidas.	- Socios
- Jefe de Steward	
- Personal del área	

4. Perfil del puesto.

Requisitos Técnicos	
Nivel de Educación:	Bachiller.
Título Profesional:	En Carreras indistintas, etc.
Experiencia Laboral:	Experiencia no indispensable
Conocimiento y/o formación:	De preferencia no indispensable conocimiento de montajes y desmontajes.
Edad:	21 años en adelante.
Sexo:	Indistinto.

5. Competencias, actitudes y valores asociados al puesto

<u>Competencias</u>	<u>Actitudes</u>	<u>Valores</u>
Orientación al servicio Prolijidad Precisión en sus funciones Trabajo en equipo.	Servicio. Cuidado con el manejo de información. Ayudar a la persona cuando lo necesite. Colaborar y participativo.	Ética en el trabajo Lealtad Honestidad Responsabilidad Respeto

6. Actividades del puesto

<u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u>	<u>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</u>
Verificar los eventos diarios que se van a dar en el Club.	Dar soporte al área de eventos en temas varios.
Verificar los montajes de cada evento de los diferentes ambientes.	
Coordinar y realizar montajes de los eventos tanto internos como externos.	
Coordinar y realizar el desmontaje de eventos internos y externos.	
Revisar que cada área se encuentre adecuada al servicio.	
Controlar y supervisar las actividades de limpieza en áreas de alimentos y bebidas y cocina principal.	
Limpiar los equipos y la cocina principal.	
Receptar y entregar el menaje de eventos.	
Supervisar la limpieza del área.	

7. Capacitación Recomendada:

Organizacional	En el puesto	Para la persona
Inducción a la organización: Misión, visión, políticas, filosofía y cultura y estrategias de la organización.	Conocimiento de los procesos aplicables en el área.	Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo con las brechas que presente, tanto técnicas como del Club.
Procedimientos, Reglamento Interno y/o	Gestión de los sistemas del Club.	Capacitación en diseño y montaje para eventos.

manuales de la organización.	Desarrollo de capacidades clave aplicables al puesto	
Sistema de gestión de calidad.		

8. Normativa que se relaciona el puesto de trabajo

Título de la Norma	Tipo de Norma	Norma Obligatoria	Norma Optativa
Manual de Calidad	Interno	x	
Reglamento Interno de trabajo	Interno	x	
Normativa del Sistema de Gestión de calidad	Interno	x	
Reglamentos internos de Club Rancho San Francisco.	Interno	x	

9. Riesgos del trabajo

Este cargo presenta los siguientes riesgos: accidentes mayores, ergonómicos, mecánicos, psicosociales

10. Control de Cambios.

VERSION	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO
0		Creación del perfil

ANEXO L: PERFIL DE CARGO DEL CAJERO

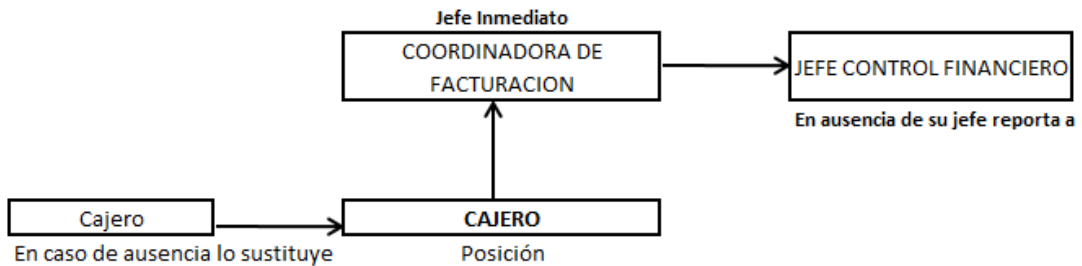
10. Identificación del puesto

Cajero

11. Objetivo General

Verificar y cobrar los consumos realizados por los socios en los diferentes puntos de venta existentes en el Club.

12. Posición en el Organigrama



Relaciones al interior de la organización	Relaciones con el exterior de la organización
- Coordinadora de Facturación.	- Socios
- Gerente Financiera	-
- Gerentes/Jefaturas	
- Personal del área	

13. Perfil del puesto.

Requisitos Técnicos	
Nivel de Educación:	Bachiller, Ingeniería, Tecnología.
Título Profesional:	En Carreras como administración hotelera, etc.
Experiencia Laboral:	Mínimo 1 año de experiencia como cajero.
Conocimiento y/o formación:	Servicio al cliente y atención al público.
Edad:	21 años en adelante.
Sexo:	Indistinto.

14. Competencias, actitudes y valores asociados al puesto

<u>Competencias</u>	<u>Actitudes</u>	<u>Valores</u>
Trabajo en equipo. Orientación al servicio Compromiso con la organización. Capacidad de soportar el stress.	Servicio. Analizar los procesos enfocados a la caja. Control de la ejecución de los procesos. Mantener confidencialidad de la información. Cuidado con el manejo de información.	Ética en el trabajo Lealtad Honestidad Responsabilidad Respeto

15. Actividades del puesto

<u>ACTIVIDADES PRINCIPALES</u>	<u>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</u>
Conocer el sistema de caja de cobro de pre-cuentas.	Dar soporte al área de Alimentos y Bebidas cuando lo requiere el área.
Verificar las pre-cuentas emitidas por el salonerero que estén firmadas.	
Cobrar las pre-cuentas de los socios y aplicar la forma de pago de manera correcta.	
Realizar cierre diario de la caja desde su punto de venta.	
Verificar que las impresoras del áreas estén equipadas de suministros de impresión	
Enviar el cierre diario de facturación.	

16. Capacitación Recomendada:

Organizacional	En el puesto	Para la persona
Inducción a la organización: Misión, visión, políticas, filosofía y cultura y estrategias de la organización.	Conocimiento de los procesos aplicables en el área.	Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo con las brechas que presente, tanto técnicas como del Club.
Procedimientos, Reglamento Interno y/o manuales de la organización.	Gestión de los sistemas del Club. Desarrollo de capacidades clave aplicables al puesto	Capacitación continua en temas de servicio.
Sistema de gestión de calidad.		

17. Normativa que se relaciona el puesto de trabajo

Título de la Norma	Tipo de Norma	Norma Obligatoria	Norma Optativa
Manual de Calidad	Interno	x	
Reglamento Interno de trabajo	Interno	x	
Normativa del Sistema de Gestión de calidad	Interno	x	
Reglamentos internos de Club Rancho San Francisco.	Interno	x	

18. Riesgos del trabajo

Este cargo presenta los siguientes riesgos: accidentes mayores, ergonómicos, mecánico, psicosociales.

19. Control de Cambios.

VERSION	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO
0		Creación del perfil

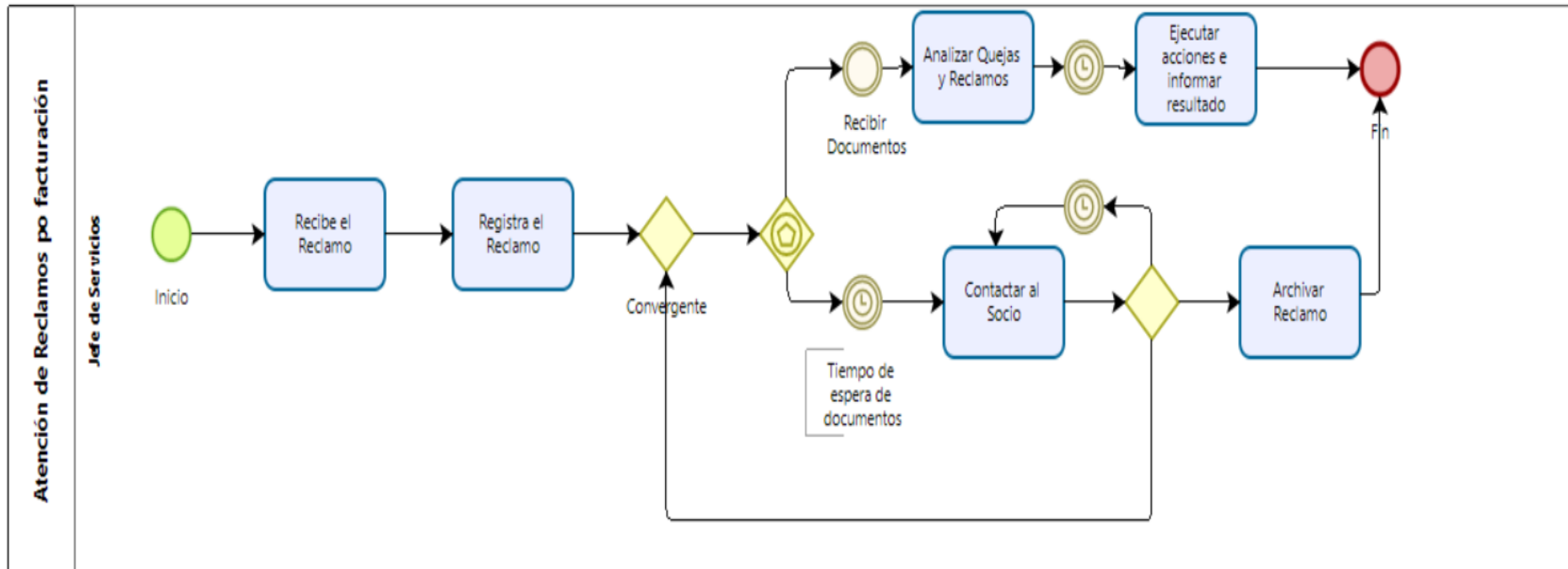
**ANEXO M: FICHA DE PROCESO DE CONTROL DE RECLAMOS Y QUEJAS
PARA FACTURACIÓN Y DIAGRAMA DE FLUJO**

CRSF	FICHA DE PROCESO	015
-------------	-------------------------	-----

PROCESO:	Atención de Reclamos por facturación	PROPIETARIO:	Jefatura de Servicios
MISION:	Asegurar la resolución de reclamos presentados por los socios.	DOCUMENTACIÓN:	PR/01-2
ALCANCE: Empieza Incluye Termina	Cuando se genera un reclamo de los socios por facturación recepción, verificación y seguimiento del reclamo. Solución al reclamo.		
ENTRADAS:	Reclamos. Información de incumplimiento de requisitos.		
SALIDAS	Solución al reclamo		
INSPECCIONES: Satisfacción del Cliente	REGISTROS: Registro de PQRs Procedimiento para atención de reclamos		
VARIABLES DE CONTROL: Incumplimiento de requisito Análisis de información obtenida	INDICADORES: % Disminución de errores de facturación % Reclamos solucionados		

Revisión: 7

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CONTROL DE RECLAMOS Y QUEJAS PARA FACTURACIÓN



ANEXO N: PROTOCOLO DE SERVICIO

PROTOCOLO DE SERVICIO

La siguiente guía tiene lineamientos de los servicios, comportamientos de acuerdo para el socio.

Mise-en-Place en el Restaurante:

Mise-en-place o conocido como montaje de implementos para preparar el comedor previamente a brindar el servicio.

A cargo del maitre de organizar el personal para se realice funciones de preparación de material y montaje de mesas.

Las actividades a ejecutar son:

- Regular las bases de las mesas y nivelarlas.
- Realizar la limpieza de las mesas y sillas en general.
- Realizar la alineación y el montaje de las mesas del Salón según el esquema que indique el Maître.
- Revisar que la vajilla este limpia y sin despostillados
- Transportar cubiertos en bandejas limpias.
- Revisar los saleros y pimenteros retirando el producto que este pegado en el recipiente y colocando uno nuevo.
- El aceite y vinagreras revisar que los recipientes no estén sucios u opacos de lo contrario retirar el producto y limpiar antes de colocarlo.
- Los frascos de salsas revisar que no esté pegado el producto, o sucios los frascos limpiarlos o rellenarlos.
- Realizar el montaje de las mesas: cubiertos e individuales limpios, saleros llenos y limpios, etc.
- Revisar que las mesas auxiliares estén limpias y en buenas condiciones.
- Preparar “mise en place” de cada una de las mesas auxiliares de acuerdo con los mapas de carga de cada área.

Servicio y Atención al Socio:

La atención al socio en el área de restaurantes es una conjugación de operaciones previas a la apertura de la locación con el fin de ofrecer un servicio rápido y de calidad.

Para realizar estas actividades el maitre debe comprobar primero que cada persona tenga claro cada una de sus funciones antes de realizar el servicio.

Maitre:

El Maitre debe realizar las siguientes actividades en la cafetería:

- Organizar las reuniones semanales del área, levantando el acta respectiva en el formato establecido.
- Encargarse de hacer autorizar las horas extras y el *personal extra para eventos* junto con el Capitán de Eventos y presentar al Jefe de Operaciones y al Gerente de Alimentos y Bebidas.
- Realizar la inducción al personal nuevo haciendo uso del documento para cumplir este objetivo; esta actividad la puede delegar al Capitán de Servicio.
- Elaboración de reportes, informes, inventarios, horarios, diseño de cartas de bebidas, y cumple funciones de Somelier del Club.
- Controlar el montaje de las mesas.
- Controlar el “mise en place” de servicio y bar.
- Controlar y supervisar la limpieza de los rangos de los meseros.
- Establecer e informar promociones.
- Controlar el número de cartas y la limpieza de las mismas.
- Con la anticipación necesaria, realizar la requisición, custodiar y devolver el menaje asignado para el ambiente y/o evento, a la Bodega Steward.
- Establecer la bitácora de servicio con problemas y novedades.
- Establecer, junto con el Chef Ejecutivo y/o Sub Chef, los especiales del día.
- Controlar e informar que los meseros cumplan sus horarios y posean todos los implementos necesarios para su trabajo.

CAPITÁN:

El Capitán debe realizar las siguientes actividades en la cafetería:

- Controlar el montaje de las mesas.
- Controlar el “mise en place” de servicio y bar.
- Controlar y supervisar la limpieza de los rangos de los meseros.
- Establecer e informar promociones.
- Controlar el número de cartas y la limpieza de las mismas.
- Con la anticipación necesaria, realizar la requisición, custodiar y devolver el menaje asignado para el ambiente y/o evento, a la Bodega Steward.
- Establecer la bitácora de servicio con problemas y novedades.
- Establecer, junto con el Chef ejecutivo o Sub Chef, los especiales del día.

Controlar e informar que los meseros cumplan sus horarios y posean todos los implementos necesarios para su trabajo.–

Saloneros - Personal de Servicio:

- En el caso de no ser previamente informados preguntar al Maitre sobre las especialidades del día y disponibilidad de platos y bebidas.
- Cuando llega el Socio, debe darle la bienvenida, preguntar el número de pax, y acompañarlos a la mesa según el rango que le corresponda.
- Saludarlos e identificarse como el mesero que estará a cargo del servicio.
- Pasar la carta e indicar sugerencias de aperitivos y bebidas.
- Pedir la tarjeta de crédito al socio en el caso de que no tenga atada la tarjeta, si tiene atada la tarjeta de crédito no se necesario, si no es socio solicitar su nombre y la tarjeta prepago o la tarjeta autorizada por el Club, con la que realizará su pago.
- Llenar correctamente la comanda duplicada con todos los ítems como: nombre del socio, código o nombre del mesero, número de mesa, número de pax.
- Tomar la orden de los aperitivos y bebidas e ingresar en el sistema para su despacho.

- Servir las bebidas ordenadas todo por la derecha (de ser posible), siempre *servir hasta la mitad* siguiendo el protocolo de mesa y la etiqueta. Excepción en licores y vinos.
- Preguntar a los Clientes si están listos para ordenar y tomar la orden sugiriendo las *especialidades* del día o el Buffet (fines de semana).
- Tomar con claridad el pedido, en orden y con separación de entrada, plato fuerte y postre.
- Preguntar términos y acompañamientos, así como requerimientos especiales.
- Identificar y numerar los Clientes según esquema otorgado por el Maître.
- Ofrecer y sugerir vinos, según la ocasión.
- Leer al Cliente el pedido con detalle para su confirmación.
- Entregar a la Cocina la original de la comanda para la elaboración del pedido.
- Marcar la mesa según los platos o el pedido solicitado.
- Indicar al anfitrión el Vino que solicitaron, por el lado derecho, si el Anfitrión lo acepta, procedemos a descorchar el vino y a decantarlo (si el vino lo amerita), dejar reposar 5 minutos, y proceder a que el anfitrión cate el vino, luego que el anfitrión acepte el vino procedemos a servir a los demás invitados siempre siguiendo el protocolo de mesa y la etiqueta.
- Dar la voz de “sale” cuando el mesero retire los platos de cocina principal y los lleve al cliente.
- Retirar los platos de cocina siguiendo el orden establecido en el pedido, revisando que todos se encuentren completos y acorde a lo solicitado por el Cliente.
- Servir primero a los niños, luego a las personas que festejan un día especial o Autoridad, damas mayores, y al final a los caballeros por edad.
- Servir y retirar los platos por el lado derecho del cliente (de ser posible), asegurándose que el género principal (carne) quede frente al cliente, servir por el lado derecho si es que la ubicación de la mesa así lo permite.
- Al servir los platos de entrada y plato fuerte, revisar si las bebidas pueden ser rellenadas o vender más bebidas.
- Desmontar los platos junto con el petit menaje y colocarlo ordenadamente en el *mesón* de Steward, *ubicando los desperdicios en los lugares asignados*, al igual que cubertería y cristalería en los lugares establecidos para el efecto.

- Luego de servir los platos fuertes, mientras los Clientes están comiendo, preguntar si está todo en orden y si se encuentran satisfechos con el servicio.
- Asegurarse de dar presencia y servicio personalizado y permanente a las mesas del rango asignado.
- Cuando hayan terminado con los platos fuertes, retirar todo lo de sal y el petit menaje marcado, platos y cristalería sucios.
- Ofrecer postres, tomar la orden de los mismos e ingresar al sistema.
- Servir los postres y ofrecer cafés, pouscafés, cremas o bajativos.
- Esperar a que el Cliente pida la cuenta y entregar a caja una copia de la comanda, para que se proceda con la pre-cuenta.
- Llevar la pre-cuenta al Socio en el porta cuentas para que revise y le indique la forma de pago de la misma.
- Llevar a –aja la pre - cuenta aprobada y solicitar el cobro de la misma.
- Entregar la cuenta al socio con un esferográfico en buenas condiciones.
- Agradecer al Cliente por venir a la Cafetería y despedirlo e invitarlo a regresar pronto.
- Realizar la limpieza de sillas y mesas desocupadas y limpiar el espacio físico desocupado (piso).
- Volver a montar las mesas y cuidar que queden niveladas y alineadas tanto las mesas como las sillas.
- Reponer los cubiertos en las muletillas y ordenar los aparadores, que quede todo listo para entregar el turno o para el cierre de la Cafetería.

PEDIDOS PARA LLEVAR

- De martes a viernes el único responsable de los pedidos para llevar será el Capitán de Servicio. Los fines de semana el Bar tender de Cafetería será el único encargado de receptar las llamadas, ingreso de pedidos, verificar salida de productos con sus respectivas guarniciones, despachar lo solicitado, pasar la precuenta.

SERVICIO DE BAR:

El área del bar en el restaurante tendrá la función de entregar bebidas en un tiempo inferior de 3 minutos según solicite el saloner, capitán o maitre, en caso de que lleve más tiempo debe informar al socio.

Todas las bebidas frías deben estar con posavasos.

No se deben manipular con las manos los cubitos de hielo para las bebidas.

LIMPIEZA:

El Jefe de Steward define las tareas de limpieza para no causar malestar a clientes. Se debe asegurar que las intervenciones no generen riesgos para los socios.

Además, se encargará de desinfectar la vajilla y pulirla para volverla a utilizar.

MANTENIMIENTO:

Se debe asegurar el responsable que se ejecute el mantenimiento preventivo los lunes día que no hay atención en las áreas, ni uso de equipos.

ANEXO O: CAPACITACIÓN AL PERSONAL INVOLUCRADO DEL PROTOCOLO DE SERVICIO



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña Acuña J. (2004). Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios. Tecnológica de Costa Rica.
- Carrera Endara C, Manobanda Cuito W, y Vallejo Herrera H, (2019), Mejoramiento Continuo De Procesos De Calidad. Guayaquil, Ecuador. Editorial Grupo Compás.
- Carro Paz R, González Gómez D, (s.f). Administración de la Calidad Total, Editorial Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Cruelles, J. (2012). Mejora de tiempos y métodos de fabricación. Barcelona España. Edición Marcombo S.A. (pp. 55-99).
- Bravo Carrasco, J. (2009). Gestión por procesos. Santiago de Chile. Edición Evolución S.A. (pp. 21-22).
- Cuatrecasas, L. (2010). Gestión Integral de la Calidad. Barcelona, España. Editorial Profit.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2009, Herramientas para la Mejora de la Calidad. UNIT.
- Internacional Organization for Standardization, 2005, Norma Internacional ISO, Suiza, ISO 9000 – 2005.
- Garro, E. (2017). Herramientas de la calidad, Editorial Pxs School of Excellence.
- Riquelme R. (2023). Cuantificación de personal de atención en un restaurante, Gastronomía Rentable, Recuperado de:

<https://www.gastronomiarentable.com/post/cuantificaci%C3%B3n-de-personal-para-atenci%C3%B3n-en-un-restaurante>

Stephen, et, al (2009). BPMN. Guía de Referencia y Modelado. Florida. Estados Unidos. Editorial Future Estrategies. (pp 23-24).

Vargas Quiñonez, M y Aldana de Vega, L. (2014). Calidad y servicio. Conceptos y herramientas. Universidad de la Sabana.

Zapata A. (2015), Ciclo de la Calidad PHVA, Colombia. Editorial Universidad Nacional de Colombia.