

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

Soluciones Prácticas a la Problemática de Gestión en el
Servicio de Alimentos y

Bebidas del Círculo Militar de Quito

Análisis de Caso.

LINDA GRECIA VILLALBA LEVOYER

Administración de Empresas de Hospitalidad

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Administración de Empresas de Hospitalidad

Quito, 8 de mayo de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Soluciones prácticas a la problemática de gestión en el servicio de alimentos y
bebidas del Círculo Militar de Quito

Linda Grecia Villalba Levoyer

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico: Mauricio Cepeda , Master of
Management in Hospitality

Firma del profesor:

Quito, 8 de mayo de 2019

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Linda Grecia Villalba Levoyer

Código: 00125761

Cédula de Identidad: 1715924682

Lugar y fecha: Quito, 8 mayo de 2019

RESUMEN

La investigación se realizó en el Círculo Militar de Quito, que es una Corporación con más de 102 años de vida, cuenta con regionales en Guayaquil y Cuenca. El estudio cuenta con 5 partes, estudio macroeconómico, definición del problema, fase proactiva, fase interactiva, fase post activa. La investigación cumplió con el estudio macroeconómico que estableció su ubicación como ventaja competitiva, la definición del problema a través del diagnóstico que determinó como principal problema la falta de un departamento de Alimentos y Bebidas, de donde se desprenden los otros problemas como la falta de: un bar, la innovación en el menú, el ambiente de los restaurantes, entre otros.

Para el estudio se aplicó la investigación cualitativa y se basó en el libro "Alimentos y Bebidas: Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes", por la relación con el enfoque de calidad de las normas ISO/TS 22002-2. A través de su revisión e inspección se conocerá si se cumple o no con los estándares de calidad establecidos por las normas de higiene que se exigen en los restaurantes con el fin de que se opere correctamente. Todo esto llevará a cabo con el interés de mantener el prestigio del club y aceptar los retos que se proponen los directivos.

De todas las recomendaciones la principal se refiere a que se cree el departamento de Alimentos y Bebidas para dar calidad a la gestión organizando las diferentes áreas del servicio de manera integrada e innovadora con mayor eficiencia, efectividad y aporte a la toma de decisiones de esta manera se mejora considerablemente la organización actual. Recomendación que puesta en práctica tendrá un impacto en los servicios del Círculo Militar de Guayaquil y Cuenca. Alcanzando el servicio de Alimentos y Bebidas en la organización de la Corporación el nivel que le corresponde por su importancia.

Palabras clave: servicio de A&B, calidad, eventos, carta, restaurante.

ABSTRACT

The investigation was made in Military Circle of Quito, which is a corporation with more than 102 years of life, it has regionals in Guayaquil and Cuenca. The study counts with, five parts, macroeconomic study, definition of the problem, proactive phase, interactive phase, post active phase. The investigation fulfilled with the macroeconomic study which established its location as a competitive advantage, the problem's definition through the diagnosis which determined as the main problem the lack of the food and beverage department, from where the other problems come from such as the lack of: a bar, the innovation on the menu, the environment in the restaurants, among others.

For the study the qualitative investigation was applied, and was based in the book "Food and Beverage: Its management in hotels and restaurants", for the relation with the approach of quality of the norms ISO/TS 22002-2. Through its review and inspection, it will be known if it achieves or not with the standards of quality, established by the hygiene standards required in restaurants with the purpose to operate correctly. All this will take place with the interest to maintain the prestige of the club and accept the challenges proposed by the directors.

Of all the recommendations the principal one refers to create the food and beverage department to give quality to the management, organizing the different areas of the service on an integrated and innovative way with greater efficiency, effectiveness and input to the decision making, in this manner the actual organization improves considerably. Recommendation that put into practice will have an impact on the services of Military Circle of Guayaquil and Cuenca. Reaching the food and beverage service in the organization of the corporation, the level which corresponds to it according to its importance.

Key words: food and beverage service, quality, events, menu, restaurant.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	12
1 ESTUDIO MACROECONÓMICO.....	14
1.1 Distrito Metropolitano de Quito DMQ.....	15
1.1.1 Límites y Administración	15
1.1.2 Contexto territorial y poblacional.....	16
1.1.3 Contexto económico	17
1.1.4 Ciudad: Quito	19
1.1.5 Administración Zonal Eugenio Espejo (AZ)	21
1.1.6 La Mariscal	22
1.1.7 La Competencia	26
1.1.8 Hallazgos del Estudio Macroeconómico	27
2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	28
2.1 Fase proactiva	30
2.1.1 Modelos.....	30
Las normas ISO 2002-2.....	31
2.1.2 Objetivos	31
2.1.3 Descripción contextualizada del objeto de estudio.....	32
2.1.3.1 Tipo de empresa.....	32
2.1.3.2 Evolución histórica.....	33
2.1.3.3 Filosofía empresarial y Direccionamiento estratégico.	33
2.1.3.3.1 Filosofía empresarial.....	33
2.1.3.3.2 Misión.....	34
2.1.3.3.3 Visión	34
2.1.3.3.4 Valores	34
2.1.3.3.5 Solidaridad	34

2.1.3.3.6	Amistad	34
2.1.3.3.7	Propuesta de valor	34
2.1.4	El Servicio de alimentos y bebidas en la actualidad.....	34
2.1.4.1	Valores del servicio	35
2.1.4.2	Ubicación estratégica del servicio	36
2.1.4.3	Concepto del servicio	36
2.1.4.4	Oferta de servicios.....	37
2.2	Fase Interactiva	38
2.2.1	Análisis de la competencia	38
2.2.2	Resultados del diagnóstico	38
2.2.2.1	El almacenamiento	39
2.2.2.2	El restaurant	40
2.2.2.4	Bar	41
2.2.3	Problemas	42
2.2.4	Resultados de las encuestas	45
2.3	Foda.....	46
2.4	Análisis de los problemas y posibles soluciones.....	53
2.5	Presupuesto	59
3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
3.1	Fase post activa.....	62
3.1.1	Conclusiones.....	62
3.1.2	Recomendaciones	63
	BIBLIOGRAFÍA	69

ANEXO A: TÍTULO.....72

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Administraciones Zonales.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 2. Distribución del presupuesto 2017.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 3. Distribución de las licencias de funcionamiento.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 4. Capacidad de los salones.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 5. FODA.....</i>	<i>47</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Límites del Distrito Metropolitano de Quito DMQ.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2. Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Mapa de la Mariscal.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 4. Ventas área comercial años 2015 a 2018.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 5. Eventos realizados años 2015 a 2018.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6. Ciclo operativo de gestión.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 7. Sectores Operativos del Departamento de AAYBB.....</i>	<i>54</i>

TABLA DE ANEXOS

<i>Anexo 1</i>	72
<i>Anexo 2</i>	73
<i>Anexo 3</i>	74
<i>Anexo 4</i>	75
<i>Anexo 5</i>	76
<i>Anexo 6</i>	77
<i>Anexo 7</i>	78
<i>Anexo 8</i>	79
<i>Anexo 9</i>	80
<i>Anexo 10</i>	82

INTRODUCCIÓN

El Círculo Militar es una corporación cuyo giro de negocios es de un club social, sus clientes son los miembros de las Fuerzas Armadas, actualmente cuenta con 6452 socios, 80 empleados de los cuales 3 trabajan en el área de comercialización, y 19 en cocina y restaurante. La Corporación se propone mantener y superar su prestigio, vigilando continuamente que es lo que está haciendo su competencia. Si bien es una entidad sin fines de lucro, necesita generar utilidades para poder mantenerse en el mercado.

La organización de las actividades para el estudio inició con una primera conversación con las autoridades quienes explicaron sobre los intereses de esta consultoría en el contexto económico y social de Quito, información que se logró con el estudio macro económico que demostró que su ubicación y en consecuencia la del servicio de alimentos y bebidas en el DM, en la Capital y en el sector centro norte de Quito constituya una ventaja competitiva.

El análisis de los documentos que ofreció la Corporación sirvieron de base para la descripción del problema y para realizar el diagnóstico, que se basó en las normas de calidad ISO/TS 22002-2 el enfoque del libro "Alimentos y bebidas: Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes" y el "Manual para la categorización de las empresas gastronómicas", luego de su aplicación análisis y priorización se encontró como el problema que más se destaca y que tiene una influencia directa en el mejoramiento de la calidad del servicio de alimentos y bebidas, la falta de un departamento que integre las áreas del servicio para que se desarrollen de forma unificada y colaborativa. También se consideró como un problema la falta de un bar que complete el departamento por la importancia en la organización integral del servicio. Finalmente, se puede destacar como un problema necesario de abordar la falta de innovación y modernización del ambiente del restaurante Jambelí en su decoración, muebles, carta, promoción y menú. Con todo este análisis se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

El estudio es relevante para la Corporación porque se evidencia la importancia de organizar el departamento de Alimentos y Bebidas, así como la estrategia directa para mejorar la calidad del servicio y cumplir con sus políticas de gestión de calidad. Demuestra que algunos de los problemas que se presentan en el diagnóstico se superarán cuando exista un departamento que planifique, ejecute y evalúe con exclusividad, este crea el ambiente necesario para la innovación que es el componente que impulsa todo negocio.

Las actividades del departamento y sus resultados servirán de modelaje para organizaciones similares que cambien el enfoque del servicio actual que consideran al servicio de alimentos y bebidas como una actividad de segundo orden, cuando es todo lo contrario y le ubiquen al lugar que le corresponde como un departamento igual que los otros de la empresa o negocio. Este cambio mejorará el servicio de alimentos y Bebidas del país por el impacto en la propia organización. Las otras recomendaciones van a estimular el deseo de innovar y mantener como una constante que mejore la calidad deseada, que al poner en práctica impulsará el servicio de alimentos y bebidas del país.

Finalmente, el tema “Soluciones prácticas a la problemática de gestión en el servicio de alimentos y bebidas del Círculo Militar de Quito” se enfoca en el manejo de la calidad de las actividades que se desarrollan en el área de alimentos y bebidas. La importancia de este servicio está en generar rentabilidad a la corporación, por la naturaleza del negocio y porque es requerido por los otros servicios de hospedaje, eventos sociales, deportivos, y recreacionales.

1 ESTUDIO MACROECONÓMICO

La Corporación Círculo Militar de Quito es un club social para miembros de las fuerzas armadas y familiares que ofrece servicios de hospedaje, alimentación, recreación y dispone de amplios salones para convenciones; se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, lugar en el que se concentran las actividades nacionales y de relaciones internacionales económicas, culturales, administrativas, más importantes del país.

Su oferta de servicios se desarrolla en este contexto razón por la cual, el estudio macroeconómico iniciará con Información relevante del DMQ, de la Administración zonal a la que pertenece y del sector de la Mariscal dada la importancia económica que tiene para el DMQ y por la vecindad con la Corporación. Se tiene la seguridad que el estudio aportará con información para cumplir el interés de la Corporación Círculo Militar en ofrecer un servicio general y particularmente de hospedaje y alimentación de excelencia y consolidar su misión y organización a través de la capacitación continua e innovadora.

El análisis será integral para que las cifras económicas cobren significado con los aspectos sociales, culturales y recreacionales en las que se desenvuelven el DMQ.

Se considera como fuentes de Información más relevantes la Constitución 2008, Rendición de cuentas 2017 del Municipio de Quito, los Planes de Desarrollo Territorial del Distrito 2011-2022 y 2015–2025, el Plan de la Administración Zonal de La Mariscal.

1.1 Distrito Metropolitano de Quito DMQ

1.1.1 Límites y Administración



Figura 1. Límites del Distrito Metropolitano de Quito DMQ

Fuente: Distrito Metropolitano de Quito, 2011

El DMQ limita con las provincias de Pichincha, Imbabura y Santo Domingo de los Colorados. Para su administración distribuye las 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales y suburbanas en 9 Administraciones Zonales como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1. Administraciones Zonales

Administración Zonal	Parroquias
1. Los Chillos	Amaguaña, Alangasí, Conocoto, Guangopolo, La Merced y Pintag
2. Tumbaco	Cumbayá, Checa, El Quinche, Pifo, Puembo, Tababela, Tumbaco, Yaruquí.
3. Eugenio Espejo	Atahualpa, Calacalí, Carcelén, El Condado, Comité del Pueblo Cotacollao, Chavezpamba, Perucho, Pomasqui, Ponceano, Nono, San Antonio de Pichincha, San José de Minas
4. Manuela Sáenz	Centro Histórico, Itchimbía, La Libertad, Puengasí, San Juan
5. Eloy Alfaro	Chilibulo, Chimbacalle, La Ferroviaria, La Argelia, La Magdalena, Lloa, La Mena, San Bartolo, Solanda
6. Calderón	Calderón, Guayllabamba y Llano Chico
7. La Delicia	Gualacea, Nanegal, Nanegalito y Pacto
8. Quitumbe	Chillogallo, Guamaní, La Ecuatoriana, Quitumbe, Turubamba
9. La turística La Mariscal	Belisario Quevedo, Concepción, Cochapamba, Iñaquito, Jipijapa, Kennedy, Mariscal, Nayón, Rumipamba, San Isidro del Sucre, Inca y Zámbiza

Fuente: Distrito Metropolitano de Quito, 2012. Elaborado por Linda Villalba.

1.1.2 Contexto territorial y poblacional

El territorio, debido a la irregularidad de su altura, tiene 44 ecosistemas y 15 tipos de climas (4°C y 22°C) que generan numerosos recursos naturales, entre los que se destacan: 142 especies endémicas, 542 especies de aves, 94 especies de mamíferos, 77 de anfibios y 46 de reptiles; bosques húmedos y una gran cobertura vegetal (PDMT), recursos que se consideran atractivos turísticos en la industria de la hospitalidad, que incluye a los clubes privados que ofrecen este servicio.

La población de acuerdo con el Diagnóstico de Salud del Distrito Metropolitano es de 2'644.145 habitantes, equivalente al 86.4% de la población de la provincia de Pichincha. El 68% corresponde a la población urbana y el 31.2 % a la rural. La mayoría de la población (82,7%) se identifica como mestizo y un bajo porcentaje (17,3%) como blanco, indígena, afrodescendiente, mulato o montubio; la población la femenina (51,4%) predomina sobre la masculina (48,6%). La edad promedio de la población es de 29.5 años (PDMQ 2015-2025). En La ciudad de Quito se concentra la mayor población situación que constituye una oportunidad para desarrollar programas innovadores de hospedaje, recreación y alimentación en las organizaciones que se ubican en esta ciudad y se dedican a estas actividades.

1.1.3 Contexto económico

El DMQ tiene bajo su administración la ciudad de Quito, capital del país, hecho que produce, en lo económico y político, una fuerte dependencia con el gobierno. Los problemas económicos de los últimos años, particularmente la deuda externa e interna del país que de acuerdo con el Ministerio de Finanzas (2018) alcanza los \$ 58.979 millones, equivalente al 57% de su PIB, exigieron los reajustes al presupuesto sin que se pueda cumplir con las políticas “para el crecimiento económico, generación de empleo y distribución de ingreso en un marco de estabilidad nacional y real”, propuesta en el Plan del Buen Vivir 2013-2017.

El Plan de Desarrollo del Distrito Metropolitano Quito 2015-2025 sufre un impacto por esta falta de recursos, en la medida que la mayor fuente de ingresos es la asignación fiscal y el problema para su aplicación aumenta considerablemente. La última Rendición de Cuentas del DMQ corresponde al año 2017, en el acápite “Información Financiera” se refiere a la inversión del presupuesto que se distribuyó en los tres ejes de acuerdo con las estrategias diseñadas en el PMOT.

- a) El eje social: Quito, Ciudad Solidaria, utilizó \$111'827.662,44, un devengado de \$82'490.566,92; este eje involucra aspectos del desarrollo humano como la educación, la salud, la cultura, la inclusión social, la seguridad, la participación ciudadana y la gobernanza.
- b) El eje económico productivo: Quito, Ciudad de Oportunidades, tuvo un gasto de \$16'550.720,41y un devengado \$13'580.225,99; dinero utilizado prioritariamente en las actividades de desarrollo productivo, de la competitividad, de la economía solidaria y del desarrollo interno.
- c) El eje ambiente: Quito, Ciudad Inteligente, realizó una inversión de \$1.153'090.799,94 y un devengado de \$922'606.768,84 en el desarrollo ambiental, en los proyectos de atención a los intereses de la población y en la movilización.

El presupuesto del 2018 se elaboró de acuerdo con el art. 236 del COOTAD, su monto total es de \$ 676.112.000,00, dinero que proviene de tres fuentes: Corriente, Capital y Financiamiento.

Tabla 2. Distribución del presupuesto 2017

Corrientes	\$293.112.000,00	Impuestos, tasas, multas inversiones
Capital	\$348.000.000,00	Ventas de bienes de larga duración, donaciones del Gobierno, beneficios
De Financiamiento	\$35.478.000,00	Cuentas pendientes por cobrar

Fuente: Distrito Metropolitano de Quito, 2017

El Metro de Quito tiene su propio presupuesto para el desarrollo de la II Fase que se genera de tres fuentes: del Gobierno Central \$155.780.375,97; del Crédito Externo \$701.946.799,16 y del Municipio \$37.215.139,81 dando un total de \$894.942.314,89 (Municipio de Quito, 2018).

1.1.4 Ciudad: Quito

La Corporación Círculo Militar desarrolla sus actividades en la Ciudad de Quito, Capital del Ecuador y por su ubicación en la avenida Orellana, pertenece a la Administración Zonal Metropolitana Eugenio Espejo; esta ubicación le permite compartir las ventajas de pertenecer a la Capital del Ecuador. En Quito se desarrollan las funciones más importantes del Estado y otras que le interrelacionan al país con el mundo, cuyas representaciones están en la Capital (NNUU, ACNUR, OMS, FAO, Embajadas, Consulados, organismos financieros, bancarios y comerciales, entre otras) con un flujo de actividades que paralelamente atrae la movilización de una población flotante y residente, en la que se incluye los socios, amigos y familiares que utilizan los servicios de la Corporación Círculo Militar, quienes cuentan con un lugar acogedor para alojarse, compartir y descansar.

Desde una perspectiva complementaria la capital concentra lo mejor de su patrimonio cultural. El centro histórico constituye un atractivo para los turistas por sus iglesias entre las que se destacan San Francisco y la Compañía; por su extensión es declarado por la UNESCO el más grande de Sud América y la conservación de sus edificaciones coloniales como la casa del Toro, así como por los eventos culturales que se desarrollan en las iglesias, las calles y los parques. La declaración de la UNESCO como “Patrimonio Cultural de la Humanidad” estimuló su conservación y la organización de su entorno para que los turistas se sientan atraídos, tal es el caso de la restauración de varias casas del Centro Colonial, peatonalización de determinadas calles, y la creación de espacios para el rescate de la cultura (UNESCO, 1978).

El centro histórico dispone de hoteles de tradición como el Hotel Savoy y otros muy atractivos que aprovechan las construcciones coloniales como el Patio Andaluz, la Casa Gangotena y el Hotel Carlota, entre otras, que ofrecen un atractivo particular al turista. Los restaurantes son un ejemplo de innovación y atracción turística con ofertas gastronómicas de gran variedad, en ellos se

degusta lo mejor de la comida nacional. Se destacan los lugares de ventas de dulces y confites que guardan la tradición quiteña. Otros puntos atractivos de la ciudad corresponden a la Capilla del Hombre, museo admirado por su arquitectura en el cual, se exponen las obras del reconocido pintor y escultor Guayasamín.

El esfuerzo del DMQ por generar fuentes de trabajo a través del turismo ha sido compensado con el premio World Travel Awards en los años 2013, 2014, 2015 y 2016, distinción que reconoce el valor de la excelencia de la capital en la industria turística mundial gracias al gran aporte de la industria del hospedaje

Según el artículo “Ecuador un destino de inversiones hoteleras”, publicado por el Ministerio de Turismo, los empresarios hoteleros sí confían en invertir en el mercado hotelero nacional, debido a sus crecientes indicadores de desarrollo del turismo y hospitalidad. En los próximos 10 años se construirán 10 hoteles en 10 ciudades del país, uno de ellos es el hotel IBIS que se abrió en el mes de enero y operará en otras ciudades. De esta manera el Ecuador pasa formar parte de los 3.000 hoteles de esta cadena en el mercado internacional (Ministerio de Turismo, 2019).

La presencia de IBIS es una forma de evidenciar la recuperación del mercado hotelero en Quito, cuya importancia también radica en que generó 55 plazas de trabajo directas y 200 indirectas. Es importante destacar que esta cadena de prestigio internacional seleccionó a Quito como centro de sus operaciones para agrandar sus servicios y generar plazas de trabajo a ecuatorianos (Ministerio de Turismo, 2019).

Las inversiones en el país son el resultado de un esfuerzo común de la empresa pública y privada para mejorar la industria hotelera del país. Los empresarios guayaquileños y cuencanos han puesto su capital demostrando la confianza en la recuperación del mercado hotelero. Existen varios segmentos que ofrecen

plazas de trabajo, el sector MICE es uno de los más importantes, porque atrae a turistas y ejecutivos de negocios que demandan un servicio hotelero de calidad.

José Ochoa, presidente del grupo Ecuaresort S.A. promotor de los hoteles Ibis en Ecuador dice: *“Tenemos una oferta variada y de excelente calidad, siendo la más barata de Latinoamérica. Ecuador tiene la capacidad instalada para el arribo de cientos de turistas este y todos los años”* (Ministerio de Turismo, 2019).

1.1.5 Administración Zonal Eugenio Espejo (AZ)

El documento Situación económica y productiva del DMQ ofrece datos sobre la AZ Eugenio Espejo que aportan a este estudio.

La Corporación Círculo Militar pertenece a la Administración Zonal Eugenio Espejo con un 28% se registra se registra como la de mayor concentración empresarial la Eloy Alfaro con 20% y Manuela Sáenz con el 16%. Un dato importante son las principales ramas, por generación de actividad destacándose el comercio al por menor con 11%, la enseñanza 8%, administración pública y defensa 7% y servicio de alimento y bebidas 6%.

Del total del número de establecimiento del DMQ el 27,4% corresponde a esta administración Zonal que equivalen a 27.342. Los porcentajes de las misma con relación al total de DMQ son 52% empresas de construcciones, el 86% empresas de explotación de minas y canteras, el 40% de administración pública, el 63% suministros de electricidad, alojamiento y servicio de comidas, 43,3%, actividades financieras, 57,9 inmobiliarias 58% actividades profesionales científicas y técnicas, 46,6%, actividades de servicio administrativo y de apoyo, 58%, organizaciones 85,7%, extraterritoriales.

El número de empresas por tamaño frente al total del DMQ son: micro el 24%, pequeñas 53,2%, medianas 59,5% y grande 63,8%. El empleo 280.652

ocupados que concentran el 52,9% total de ocupados del DMQ, distribuidos en 19,4% en la microempresa y el 44% en la gran empresa. La gran empresa genera 90,3% del total del DMQ y la microempresa el 1,16%.

Estas cifras indican el lugar privilegiado que ocupa la Corporación en una zona de gran actividad económica y comercial que podría impulsar los mercados MICE.

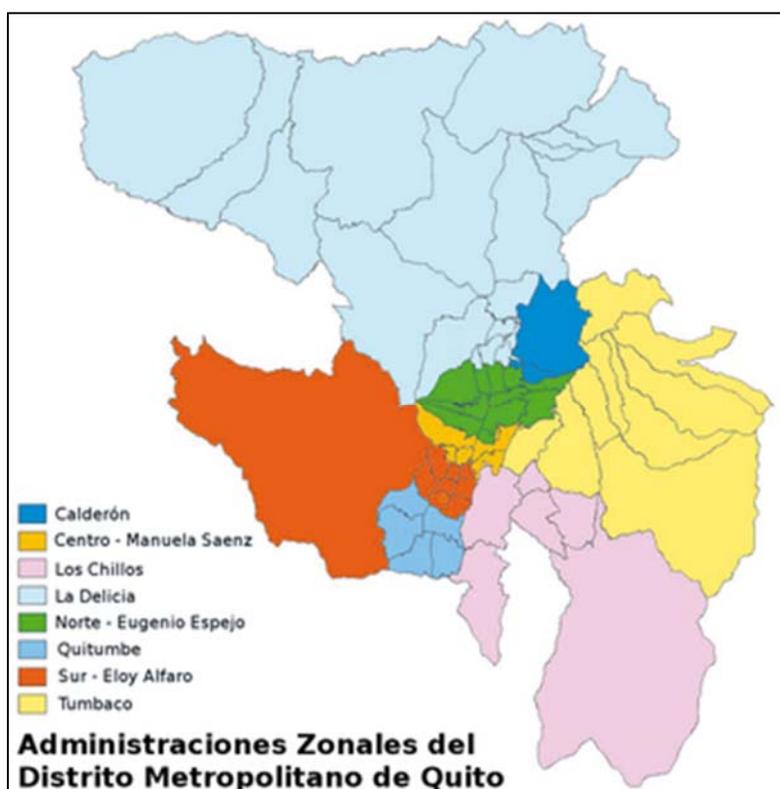


Figura 2. Administraciones Zonales del Distrito Metropolitano de Quito

Fuente: Distrito Metropolitano de Quito, 2012

1.1.6 La Mariscal

La Mariscal, como se denomina la Administración Zonal, constituye uno de los sectores de mayor impulso económico del DMQ y precisamente es el límite más cercano con la Corporación Círculo Militar. La Ordenanza 0236 crea la Zona Especial Turística La Mariscal, dentro de los siguientes límites: al norte la

Avenida Orellana, al sur la Avenida Patria, al Occidente la Avenida 10 de agosto y al oriente la Avenida Isabel La Católica, la calle Alfredo Mena Camacho y la Avenida 12 de octubre.

La Mariscal nace en 1920 como un sector de vivienda residencial, en 1950 el negocio de restaurantes, hoteles, y hostales va sustituyendo a las viviendas familiares y poco a poco van transformando al sector en un lugar atractivo para las personas de la localidad y los turistas nacionales y extranjeros; en gran parte, por las ofertas gastronómicas, los hoteles para todas las exigencias del huésped y los centros de diversión, situación que ha ocasionado que la población propia que vive en el sector vaya decreciendo de 12976 habitantes (2010) a 10.617 (2017) La mayoría de personas que trabajan en la Mariscal no viven en este lugar.

La Mariscal es un sector en el que se desarrollan diversos tipos de negocios y micro empresas que producen fuentes de trabajo para nacionales y extranjeros, generando riqueza. De acuerdo con el censo 2010, las actividades económicas del sector tienen los siguientes porcentajes, 65% de servicios, 30% sector de comercio y 5% otras actividades económicas. Sin embargo, se registra un 30% de nivel de desocupación. El estudio indica que la microempresa promueve el mayor movimiento de la Zona.

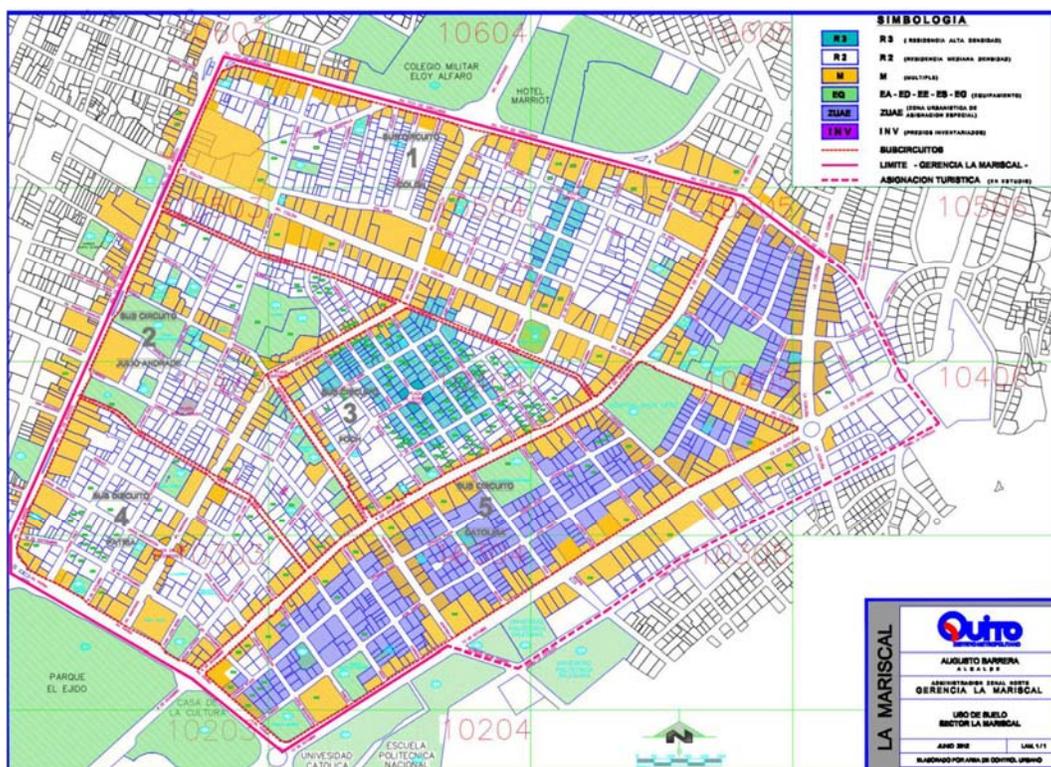


Figura 3. Mapa de la Mariscal

Fuente: Administración Zonal de la Mariscal, 2012

De acuerdo con la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) que autoriza el funcionamiento de las actividades económicas en la zona de la Mariscal se ha otorgado 1926 licencias de funcionamiento con la siguiente distribución.

Tabla 3. Distribución de las licencias de funcionamiento

Alimentos y bebidas sin alcohol	597
Alimentos y bebidas con alcohol	297
Administrativos	151
Salud	127
Informática y telecomunicaciones	110
Alojamiento	99
Agencias de viajes	92
Vestimenta	54

Educación	48
Cosmetología y estética	47
Seguridad	45
Creativo	43
Bazares	42
Farmacéuticas	21
Muebles	19
Imprentas	18
Artesanías	18
Reparación de vehículos	15
Notarias	14
Bancos y cooperativas	14
Deportivo	9
Ferreterías	8
Centros de diversión nocturna	7
Transporte	6
Bienes Inmuebles	5

Fuente: Licencia Única de Actividades Económicas (Distrito Metropolitano de Quito, 2017)

Como se puede observar los negocios de alimentos y bebidas sin alcohol (597 licencias) y los con alcohol (297 licencias) suman un total de 894 licencias, convirtiéndose esta actividad en el generador de ingresos económicos y que se concentran en el sector de la plaza Quinde. Otra actividad con un número considerable de licencias es la salud que comprenden, consultorios médicos, farmacias y ventas de equipos de para consultorio, distribuidos en todo el sector.

Las licencias para los alojamientos, agencias de viaje y transporte turístico suman 197, negocios que provocan un flujo de turistas importantes y que se ubican en el sector de la Avenida 6 de diciembre y Amazonas, grupo poblacional que aporta al desarrollo de actividades afines. Las otras licencias corresponden a notarías, artesanías, educación, cosmetología, estética, muebles, manufacturas, deportivos, imprenta informática, entre otros.

El estudio indica que la estrategia productiva de la Microempresa ha funcionado exitosamente en la Mariscal, sector que agrupa a varias actividades económicas en las que se destaca reparación de vehículos y automotores (1303 empresas) actividades de alojamiento y servicio de comidas (710 empresas) actividades profesionales, científicas y técnicas (500 empresas), industrias manufactureras (329 empresas) (Distrito Metropolitano, 2017).

El lado social preocupante de la Mariscal constituye el dato aproximado de 1500 personas que viven en la calle, entre los que se cuentan menores de edad, así como personas en busca de trabajo, vendedores ambulantes, mendigos, recicladores y traficantes de sustancias (Alcaldía Metropolitana de Quito, 2013).

De acuerdo con el Plan de Gestión Turística para las Zonas Especiales Turísticas (ZET), el sector La Mariscal tiene como principales atractivos turísticos: “el mercado artesanal, la feria artesanal y de arte, el parque El Ejido, más que atractivo se constituye en espacio de exposiciones de artesanías del país y de la región, deportes, actividades lúdicas y recreacionales.

El Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Quito al 2021, indica que La Mariscal ocupa el tercer lugar de las visitas turísticas y recomienda una mejor organización en el tránsito con parqueaderos periféricos y exigir que los establecimientos comerciales y turísticos cumplan con las regulaciones para brindar un servicio de atención de calidad, así como ofrecer más atención a la seguridad a la ciudadanía. El estudio identificó dos tipos de competencia, directa e indirecta, siendo la directa los clubs sociales: Club Arrayanes, Rancho San Francisco, Club La Campiña y Country club, por el mismo hecho de que ofrecen el mismo servicio de alimentos y bebidas y eventos.

1.1.7 La Competencia

El servicio de alimentos y bebidas del Círculo Militar cuenta con una ubicación privilegiada, un mercado cautivo y aparentemente no tendría una competencia significativa. Sin embargo, de la información obtenida, se desprende que la

competencia se relaciona con las preferencias de sus socios, con su fidelidad y con el prestigio. Estiman dos tipos de competencia, los hoteles: Holiday Inn, JW Marriott, Sheraton, Wyndham Garden, Le Parc, Hotel Quito, Swisshotel, NH Collection. Quito Tennis y la de los Clubes Arrayanes, Country Club y La Campiña, porque su target es similar y se espera un servicio de la misma o mejor calidad, con la gran diferencia que las empresas y clubes en mención tienen fines de lucro, lo que no ocurre con el Círculo Militar que pondera los precios con el respectivo impacto en los correspondientes ingresos.

En lo que se refiere a la preferencia, el servicio de alimentos y bebidas es un lugar acogedor y familiar para los socios, y que aporta ingresos significativos a la corporación. El servicio de Alimentos y Bebidas genera el 100% del ingreso en un restaurante (Feijoó, 2009). El reto consiste en mantenerse con una atención similar o superior a la que ofrece la competencia y esto implica constante innovación y creatividad con el fin de que los socios no prefieran a la competencia, ni opten por otras ofertas, infraestructura confortable, eventos modernos, innovadores y precios accesibles como aseguró el Jefe de comercialización.

1.1.8 Hallazgos del Estudio Macroeconómico

Después del estudio macroeconómico realizado, se puede concluir que la ubicación de la Corporación Círculo Militar en el DMQ constituye una ventaja competitiva que le exige mantener y superar su oferta de servicio en los niveles de la más alta calidad, en consideración de las exigencias de sus socios, huéspedes y visitantes que se desenvuelven en actividades económicas, sociales, culturales y profesionales, propias de la capital.

El sector de servicio de hospedaje en la capital cada vez mejora su oferta en busca de niveles de excelencia para ampliar sus demandas, la Corporación Círculo Militar requiere esforzarse hacia los mismos niveles, en similar o superior

oferta de sus servicios, para la atención de calidad de su target y evitar que busque otras opciones.

La Mariscal, considerada el motor económico del DMQ ofrece una variedad de servicios de atractivo turístico que pueden ser interesantes para los socios de la Corporación Círculo Militar, por la cercanía y variedad de ofertas gastronómicas y de entretenimiento que puede convertirse en un factor que aumente su target.

Los datos del estudio confirman que la Corporación del Círculo Militar debe continuar y optimizar la oferta de hospedaje y alimentación con elementos innovadores que mantengan, superen y la diferencien de la calidad de servicio y atención al cliente de acuerdo con las exigencias de su target y de ofertas de servicios similares de los sectores aledaños, consolidando su misión, visión y estructura organizacional.

2 Definición del problema

Los inicios del Círculo Militar se remontan al siglo pasado, tiempo en el cual el alto mando de esa época tuvo la valiosa iniciativa de organizar un Club para los militares en la ciudad de Quito a fin de “prestar una ayuda mutua, real y efectiva en caso de algún siniestro personal o familiar (historia Círculo Militar), desde esa fecha a la presente ha crecido en prestigio y aceptación de sus miembros y en los momentos actuales tiene dos regionales en las ciudades de Guayaquil y Cuenca.

Los directivos han tenido como meta mantener una constante actualización de los modelos de gestión que le ubiquen al club, en los niveles capaces de competir con diferenciadores de calidad; un modelo que interrelacione dos componentes esenciales calidad y certificación. Para su aplicación se encontró como estrategias, el diseño, ejecución y evaluación de un Plan, así como el compromiso disciplina y orden.

El club ofrece varios servicios sociales, deportivos culturales y recreacionales, entre los que se destaca el de alimentos y bebidas con énfasis en la atención de los restaurantes y eventos, como una respuesta al nuevo escenario social en el que se valora el descanso y la unión familiar de los fines de semana y las necesidades particulares de los socios, atención que se ofrece de manera cotidiana durante los días ordinarios y que incluye también la atención en eventos, para lo cual se dispone de ocho salones.

Como entidad, sin fines de lucro, su mayor interés es prestar la mejor atención a los socios y desde esta perspectiva se ha esforzado en incorporar estrategias para conseguirlo y constituirse en “mucho más que un buen club” como dice su slogan, buscando que el servicio de alimentos y bebidas sea el diferenciador frente a la competencia indirecta que son los hoteles cercanos al sector y a la competencia directa que son los clubs con un giro de negocios similares. El problema radica en que la competencia indirecta busca a los mismos clientes para ofrecerles productos exactamente iguales, mientras que la indirecta se propone satisfacer los mismos requerimientos de la misma forma pero con productos diferentes.

El objetivo de la consultoría se concreta en un diagnóstico de los sectores y actividades estratégicas del servicio cuya información ofrezca recomendaciones en el área de alimentos y bebidas, así como eventos, en la medida que este servicio se destaca por que refuerza el cumplimiento de la misión e impulsa el logro de la visión para alcanzar un servicio de excelencia, seguir liderando y mantener su prestigio frente a clubes similares en Quito y en sus instalaciones de Guayaquil y Cuenca. Una vez que se realice el estudio, las autoridades pondrán en ejecución las recomendaciones por su pertinencia y practicidad. Lograrán continuar en el camino de la excelencia en el servicio de alimentos y bebidas que genera ingresos para la sostenibilidad.

2.1 Fase proactiva

El Círculo Militar es una corporación empresarial cuyo giro de negocios es la de un club social de miembros de las fuerzas armadas, que se propone mantener y superar su prestigio, sin descuidar su competencia, si bien no tiene fines de lucro, necesita generar un retorno de sus actividades para propiciar su sostenibilidad y el servicio de alimentos y bebidas apoya a este interés. Esto lo ha venido realizando con éxito, pero siguiendo el pensamiento de calidad de Deming, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca, consecuentemente siempre habrá la posibilidad de mejorar en un área de tanta responsabilidad y atractivo para el Círculo Militar como es la de alimentos y bebidas y eventos.

El Círculo Militar está seguro que puede mejorar el área de alimentación con un estudio técnico como el que se propone para ofrecer un servicio de excelencia de tal manera que sus socios sientan que sus sueños se cumplen en la atención de restaurantes y eventos y que se mantenga la fidelidad de los clientes.

2.1.1 Modelos

Los modelos que orientan el desarrollo de este estudio son en lo investigativo el Desarrollo de Casos Reales que corresponde a la investigación cualitativa (Yin,1981). En lo técnico el Modelo de Gestión de Calidad del Servicio de Alimentos y Bebidas, que aplica a este departamento los conocimientos relacionados con la calidad total que propone en los procesos y productos prevenir los errores, para corregir a tiempo y evitar pérdidas en costos y otros recursos, pensando siempre en atender los requerimientos del cliente.

La gestión del departamento de alimentos y bebidas explica que en la “gestión se utilizan técnicas para hacer eficientes los procesos de producción. Algunas de ellas son planear, controlar, dirigir, organizar, decidir” de esta manera se va asegurado en la gestión, la calidad de los procesos del servicio, que deja de ser un enunciado para convertirse en acciones concretas, las que deben aplicarse

en el departamento cuando se establecen políticas para realizar las compras, en la planificación y organización de las adquisiciones, almacenamiento y rotación de stock en los sistemas de distribución, las metodologías de la producción y en la aplicación de los estándares establecidos en el servicio de alimentos y bebidas (Feijoó, 2009).

Las normas ISO 2002-2

Las normas ISO 2002-2 inician en 1947 y demuestran el esfuerzo de las naciones, representadas en La Organización Internacional para la Estandarización, aseguran la Calidad, los Sistemas de Gestión Ambiental, los Sistemas de Gestión de Seguridad de información y los Sistemas de Gestión de Riesgos entre las más importantes. En los momentos actuales están elaboradas 19.500 normas que estandarizan los sectores de fabricación y tecnología.

Este es el gran contexto en el que se enmarcan la norma ISO 22002 que estandariza la inocuidad alimentaria a través del cumplimiento de requisitos básicos que se orientan a la higiene y seguridad con las que se adquieren, manipulan y procesan los alimentos y del contexto en el cual se desarrollan estas actividades, se busca asegurar la calidad de los productos que se ofrecen y que se consumen.

El diagnóstico debía considerar otros aspectos que también se relacionan con la calidad integral del servicio se consideró dos manuales el Manual para la categorización de las empresas gastronómicas del Instituto Costarricense, reconocido por el prestigio de su educación y el manual para empleados de Restaurante, en lo que corresponde a los Maitre, Host, Hostess.

2.1.2 Objetivos

a. General

Analizar los aspectos relacionados con el servicio de excelencia en el área de alimentos, encontrar las necesidades de mejoramiento, para proponer soluciones prácticas, para su ejecución.

b. Específicos

- Diagnosticar la realidad de las necesidades en el área de alimentos y bebidas.
- Procesar los resultados de las entrevistas a directivos, las encuestas a trabajadores, la observación directa de documentos y de la realidad de los clientes.
- Elaborar recomendaciones prácticas para la aplicación.

2.1.3 Descripción contextualizada del objeto de estudio

2.1.3.1 Tipo de empresa

El Círculo Militar es una empresa privada de servicio, sin fines de lucro. Se ubica entre las grandes empresas del país con un ingreso de USD 1'636.559 en el 2017 de 1.6623.608 en el año 2018. En la siguiente figura se observa el crecimiento económico del año 2015 al 2018.



Figura 4. Ventas área comercial años 2015 a 2018

Fuente: Balances Auditados 2015,2016,2017; Balances Provisionales 2018 y proyección nov-dic, Círculo Militar de Quito.

En la siguiente figura se puede observar los eventos realizados en los años 2015 que son una parte de los ingresos mencionados.

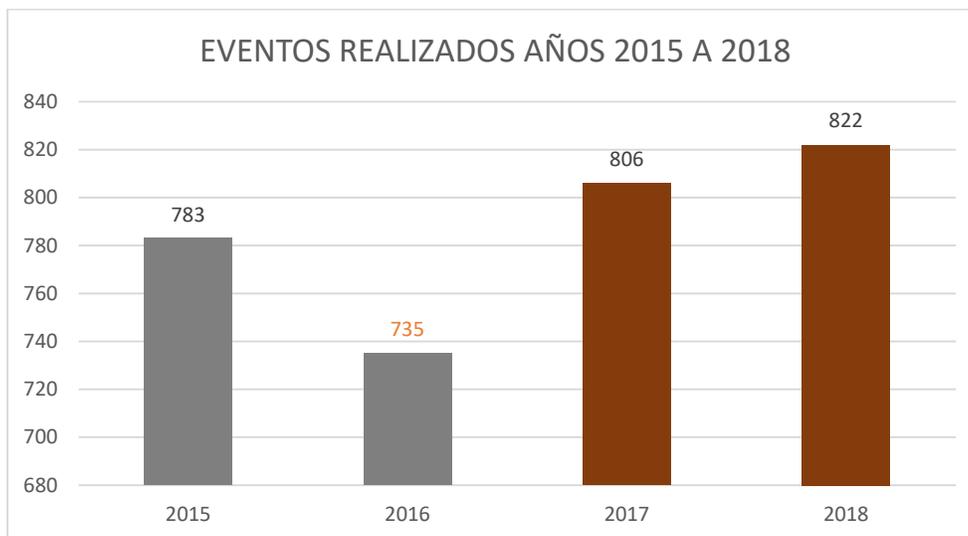


Figura 5. Eventos realizados años 2015 a 2018

Fuente: Archivo de facturas físicas emitidas en Área Comercial, Círculo Militar de Quito.

2.1.3.2 Evolución histórica

En 1916 se funda el Club Militar con el objetivo de ayudarse solidariamente en caso de algún evento negativo personal o familiar. Su primera ubicación fue en la calle Venezuela y Mejía. En 1973 el Círculo Militar con una visión, acorde con el tiempo, amplía los servicios e impulsa la atención en el servicio de alimentos y eventos e inaugura su nuevo local en las calles Orellana y Amazonas. Lugar estratégico para atender en plena ciudad a sus socios con amplios espacios y varios servicios entre los que se destaca por su retorno, el de alimentos especialmente en lo que se refiere a eventos porque esta oferta se presta a instituciones militares y particulares.

2.1.3.3 Filosofía empresarial y Direccionamiento estratégico.

2.1.3.3.1 Filosofía empresarial

Se consolida en los principios de compromiso con la solidaridad, ayuda mutua, amistad y de servicio de calidad para que la gestión que realiza satisfaga las expectativas de los socios

2.1.3.3.2 Misión

Organización eficiente y creativa que brinda servicios sociales, culturales, deportivos y recreacionales diferenciados manteniendo, un compromiso continuo con el bienestar de los socios, superando sus expectativas para ser identificado como mucho más que un buen club

2.1.3.3.3 Visión

Brindar satisfacción total a nuestros socios siendo una organización de calidad certificada que presta eficientemente servicios: sociales, culturales, deportivos, y recreacionales, con trato personalizado una infraestructura renovada y un profundo compromiso de amistad, lealtad y solidaridad

2.1.3.3.4 Valores

Lealtad se caracteriza por la fidelidad con otra persona e institución, que cumple a pesar de la adversidad de las situaciones. Permite el desarrollo, consolidación y durabilidad de las relaciones sociales y de amistad.

2.1.3.3.5 Solidaridad

Se refiere a la ayuda de la persona cuando otro le necesita sin necesidad que le pida, es la colaboración para el bienestar de otra (s) persona (s).

2.1.3.3.6 Amistad

Como valor articula la lealtad, la solidaridad, la incondicionalidad, la sinceridad, la verdad y el compromiso.

Profesionalismo. Todos los trabajadores son profesionales en el área de su desempeño.

2.1.3.3.7 Propuesta de valor

Más que un club social es un espacio de “convergencia de unión amista y confianza de socios familiares y amigos”.

2.1.4 El Servicio de alimentos y bebidas en la actualidad

La importancia que tiene el servicio de alimentos y bebidas en los clubes, hoteles, y los propios restaurantes es reconocida porque en

muchos de los casos oferta retornos significativos al negocio. Así mismo, se destaca la importancia del trabajo en conjunto con los otros departamentos debido a que la autoridad y toma de decisiones se coordina con los otros gerentes con el fin de que se cumpla las responsabilidades y funciones (Lara, 2004).

En el caso de la Corporación Círculo Militar el servicio de alimentos y bebidas es uno de los más importantes de los cinco que ofrece a sus socios: eventos sociales, culturales, lúdicos, deportivos, hospedaje, porque se desarrolla alrededor de la alimentación, necesidad básica de las personas de acuerdo con la pirámide de Maslow, que se relaciona con la necesidad social de compartir, completándose una oferta atractiva de servicios para los socios.

Consecuentemente, es el servicio que más clientes atrae y que se ha impulsado considerablemente manteniendo siempre el interés por mejorar. El servicio de alimentos y bebidas se desarrolla en el marco de las políticas y estrategias del Círculo Militar: “Políticas de Gestión Institucional, Políticas de Planificación y ejecución presupuestaria; Manual de atribuciones y Productos de Funcionarios y Empleados; Instructivo para la Adquisición de Bienes y Ejecución de Obras; Instructivo para la Contratación de Personal” (Bravo, 2018, p.9).

En este marco de acciones cabe destacar el prestigio alcanzado por la calidad de los servicios entre los que se encuentra el de alimentos y bebidas que impulsó a la creación de dos regionales la de Cuenca y de Guayaquil.

2.1.4.1 Valores del servicio

Conocimiento actualizado.

Con la conciencia de la importancia que tiene el talento humano en la calidad del servicio se selecciona profesionales y trabajadores expertos y se mantiene una constante capacitación al personal del servicio.

Cumplimiento de las normas de calidad

Se trabaja bajo las normas de calidad y se lleva un control para su cumplimiento como un componente propio de la Corporación acorde con las exigencias de la competencia.

Servicios exclusivos.

El criterio de los socios es el indicador para ir mejorando la oferta de servicios que se complementa con todos los otros valores para lograr la exclusividad.

Deseo de mejorar

Este valor es el motor que impulsa la calidad y da paso a la innovación, ningún proceso está acabado. Siempre hay algo en que mejorar.

2.1.4.2 Ubicación estratégica del servicio

El servicio de alimentos y bebidas comparte la ubicación estratégica del Círculo Militar al estar ubicado en el centro norte de Quito, en la Avenida Orellana que se caracteriza por su amplitud y por ser un eje que une las dos más importantes vías de Quito la 10 de agosto y la 6 de diciembre situación que favorece el fácil acceso de los socios al servicio de alimentos y bebidas. Además, este es un sector de relativa seguridad, en donde se encuentran hoteles de prestigio como el JW Marriot, establecimientos de comida rápida de elegante infra estructura, como Burger King, negocios de prestigio y el Centro Comercial El jardín con una oferta de alimentos y bebidas similares y diferentes a las que ofrece el Círculo. Sin embargo, su oferta de alimentos y bebidas se caracteriza porque va articulada con servicios sociales de deporte, gimnasio, y otros de recreación que atrae la atención de muchos de los socios constituyéndose en un lugar familiar.

2.1.4.3 Concepto del servicio

El servicio de alimentos y bebidas del Círculo Militar de Quito se enfoca en brindar atención de calidad, cumpliendo con los estándares necesarios, y ofreciendo el mejor servicio a sus socios.

2.1.4.4 Oferta de servicios

El círculo militar cuenta con tres restaurantes: Jambelí, Zen Coffee y Snack bar. La capacidad es mínima 90 packs en temporada baja, máximo 110 packs en temporada alta, mínimo 20, máximo 35 packs y máximo 40 packs, respectivamente. Además, cuenta con 7 salones: Pichincha, Tarqui, Cenepa, Río Zamora, Guayas, Cosme R/ Morán V y Eloy Alfaro. Allí se ofrecen almuerzos y cenas, eventos de gala, cocteles, bodas, coffee break, paquetes especiales, desayunos, fiestas infantiles, quinceañeras, seminarios, tés, menús típicos.

Capacidad de los salones		
Salón	Capacidad	Metraje
Jambelí	180 personas	área 256.20m ²
Guayas	60 personas	área 157.20m ²
Pichincha	300 personas	área 404.65m ²
Eloy Alfaro	22 personas	área 82.56m ²
Cosme Renella y Morán Valverde	50 personas	área 54.40m ²
Cenepa	70 personas	área 125.78m ²
Zamora	120 personas	área 189.23m ²
Tarqui	200 personas	área 335.58m ²

Tabla 4. Capacidad de los salones

Fuente: Revista Círculo, Corporación Círculo Militar 2018

2.2 Fase Interactiva

Esta fase se caracteriza por el acercamiento a la realidad a través de la comunicación directa con las autoridades, los responsables del servicio y los trabajadores, se complementa con las opiniones de clientes y la observación personal. Se utiliza algunas técnicas e instrumentos como la entrevista, la guía de entrevista, las encuestas y el check list.

Los resultados obtenidos se procesan y analizan. Se establecen las necesidades que junto con las que aparecen en el FODA constituyen la información para la conclusión y la recomendación.

2.2.1 Análisis de la competencia

Cómo se analizó en el inciso 1.1.7 , la competencia en el mundo de los negocios constituye una fuerza dinamizadora para lograr que los procesos y resultados sean mejores porque constituye un referente de comparación, incita a superar las condiciones de los otros. Nos obliga a evaluarnos para saber dónde y cómo estamos e innovar aprovechando los recursos que se dispone o con la adquisición de los nuevos que ofrece la tecnología. Lo que no debe perder nunca la competitividad, es la guía de los valores y de la ética, en este marco de consideraciones se analizará la competencia del servicio de alimentos y bebidas del Círculo Militar.

2.2.2 Resultados del diagnóstico

El diagnóstico y el análisis de los resultados consideró el ciclo operativo de gestión, el cual está compuesto por una serie de actividades, que inicia con la compra de materia prima y finaliza con la entrega de un producto.

El mismo constituye: compra, recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio y las áreas estructurales del departamento de alimentos y bebidas: restaurant, bar y almacén en general (Feijoó, 2009).

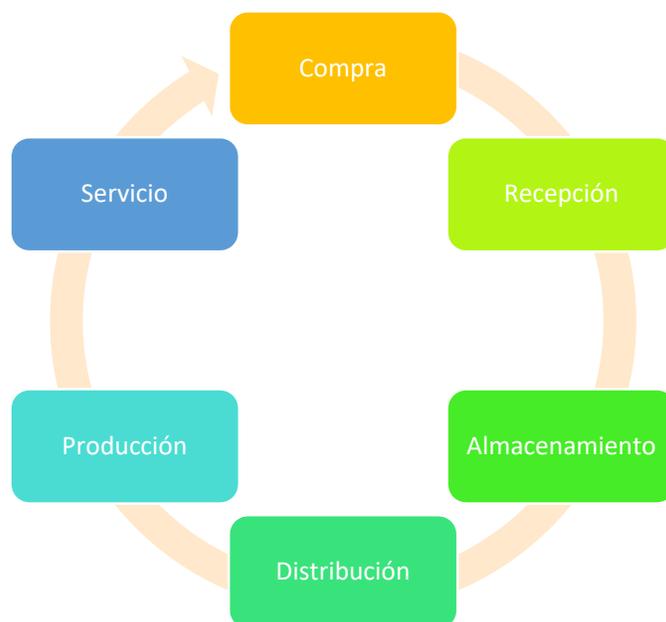


Figura 6. Ciclo operativo de gestión (Feijóo, 2009)

Las normas ISO/TS 22002-2 complementan los aspectos de inocuidad de los alimentos, son de reconocimiento y aceptación internacional y buscan a nivel mundial mejorar la calidad del servicio, reducir costos y asegurar la calidad de la oferta.

Las normas ISO/TS 22002-2 se refieren a requisitos particulares de inocuidad alimentaria para toda la cadena respectiva, en lo referente a preparar, procesar, cocinar, almacenar, transportar y distribuir alimentos para consumo humano el servicio de alimentos y bebidas tiene como referente estas normas. Los resultados indican que cumplen con las mismas en los siguientes aspectos: infraestructura, manipulación de alimentos, iluminación y ventilación, mantenimiento, suministros de agua, agua no potable, equipo de utensilios, higiene personal, estado de salud, limpieza personal, guantes, comportamiento personal, gestión de adquisiciones, almacenamiento y transporte, limpieza y desinfección.

2.2.2.1 El almacenamiento

En lo referente al almacenamiento la recepción y descarga se encuentra bien organizada, existe una persona responsable las instalaciones, está ubicada a una distancia reglamentaria de la cocina y se cumple con la inspección. El control, y la distribución, para asegurar que la entrega corresponda al pedido en número calidad y precio. El almacenamiento de los cárnicos, aves, pescado y mariscos cumplen con las normas de refrigeración, y se ubican en los frigoríficos respectivos.

Los alimentos secos, materias primas, granos, latas y empaquetados cumplen con la norma de conservación y etiquetación. Los lácteos y vegetales, leche y sus derivados, las grasas, verduras y granos tiernos son conservados en refrigeración. En cuanto a la refrigeración se cumple estrictamente las normas en lo que concierne a congelar las materias primas y de no volver a enfriar lo que se haya descongelado.

2.2.2.2 El restaurant

Dos son los aspectos en los que se puso énfasis la cocina y los salones. La cocina como se recomienda está organizada de tal manera que facilita el trabajo de la cocina caliente, de la fría y del lavado. Sin embargo, se puede observar una falencia en las facilidades para que el personal pueda mantener la higiene de las manos como se recomienda, porque los lavabos están ubicados en otra área fuera de la cocina, sin embargo, hay especial cuidado en cumplir con las normas de lavado de manos. Los ayudantes de cocina mantienen buena imagen personal que va acorde con el desempeño de sus funciones. Aun así, convendría que utilicen el uniforme de chef como lo hace la competencia porque son estos detalles los que mejoran el servicio.

2.2.2.3 Los salones

Los salones son de varias dimensiones y se organiza las plazas de acuerdo con las necesidades de las actividades que se vayan a desarrollar en ellos. El diseño

de los mismos es acogedor. En lo que se refiere al salón que corresponde al servicio de restaurant más usado durante la semana, los muebles son muy tradicionales poco acogedores sin detalles importantes como los centros de mesa, manteles poco atractivos.

2.2.2.4 Bar

La falta de un Bar es un aspecto en contra para la corporación, no constituye un área de mayor impacto del servicio, podría complementar al servicio de restaurant, ser un área que genere ingresos y que se ponga al nivel la competencia. Por otra parte, se observó que el almacenamiento de bebidas cumple con las normas básicas de conservación, temperatura e iluminación adecuadas.

El diagnóstico también consideró algunos de los aspectos que recomienda José Luis Feijoó en el Manual para empleados del restaurant que a pesar de no ser numerosos cumplen con las sugerencias en cuanto a imagen personal, tanto por la limpieza como por la presentación. En lo relacionado a control de menú y listas de vinos se observan algunos aspectos que deben mejorar: las cartas del menú están desgastadas, su diseño es poco atractivo está en un solo idioma.

Los camareros están correctamente uniformados y mantienen una imagen personal acorde con las exigencias, cuentan con el montaje necesario para los eventos y ofrecen un servicio cálido y cortés, saludan de manera cordial, dan la bienvenida y están listos para atender cualquier requerimiento del cliente de forma amable. En lo que respecta a las actividades que deben cumplir con relación a la carta de vinos estas se ven disminuidas no puede servir la orden de bebidas, presentar descorchar y servir el vino porque no disponen de una carta. Sin embargo, si sugieren el consumo de algún vino cuando se requiere. Este es un aspecto en el cual la competencia les supera, y que se puede mejorar.

Los procedimientos generales se cumplen como tomar la orden de la comida, responder a las preguntas sobre los ítems del menú, recitar todas las especialidades del día de igual manera se cumplen de manera estricta las normas del servicio de mesa como como portar los platos en bandeja, la colocación de cubiertos, colocar los condimentos. Se puede observar que están preparados en el cumplimiento de sus funciones.

El servicio en general es bueno y rápido debido a que los meseros atienden los requerimientos de manera efectiva, amable y atenta. El personal tiene buena presentación y apariencia limpia, las mesas están servidas, sirven los alimentos y bebidas en el tiempo prometido y el sistema de facturación es ágil.

2.2.3 Problemas

Se encontraron los siguientes problemas:

1. No existe un departamento de alimentos y bebidas esto ocasiona que el chef tenga que desempeñar algunas funciones a la vez tanto en la cocina como en el restaurant lo que disminuye la calidad del servicio frente a la competencia que se sugirió. Complementariamente, se disminuye la importancia de este departamento que está a la altura de los otros para funcionar en unidad para la gestión y toma de decisiones, tiene bajo su responsabilidad las áreas muy complejas de interés del cliente como las de restaurant, bares, cafeterías, desayunadores, servicio a las habitaciones, servicios de banquetes, salas de reuniones y conferencias, servicio de catering, frigo bares y máquinas de bebidas.
2. No tienen carta de licores, en el menú tienen una pequeña sección. Está solo en español y sin fotos, lo que le resta interés al cliente. La carta de licores es un recurso de competitividad de impacto. En la mayoría de los restaurantes de la competencia se dispone de una carta de licores, la cual constituye el valor agregado y permite que el cliente pueda seleccionar un buen vino, catar y acompañarlo

con las comidas debido a que en la actualidad existe una cultura en el país del consumo de vinos.

3. Las cartas están desgastadas, el diseño no es dinámico ni atractivo el fondo negro con el sello no llama la atención, y solamente en español En el ambiente de alimentos y bebidas se conoce que la carta del Menú es la carta de presentación del restaurant es la impresión que va ligada al interés de satisfacer al cliente. Este descuido lleva un mensaje de poca importancia al cliente y el hecho de que se presente en un solo idioma está dando el mensaje que aquí no llegan personas de habla inglesa y que su target es limitado.
4. No cuentan con nutricionista, ellos mismo realizan las recetas estándar y tratan de mantener carbohidratos bajos, pues en su gran mayoría sus clientes mayores de 50 años. La falta de nutricionista podría repercutir en el valor nutritivo de la oferta del menú y esta va siendo la tendencia diferenciadora en los restaurantes modernos, más aún si como se diagnosticó los clientes están cambiando los hábitos alimenticios y buscan lo que se denomina el consumo de alimentos más sanos, la nutricionista podría sugerir menús vegetarianos, creando así un menú para vegetarianos lo que constituiría una innovación.
5. El estado de los equipos demuestra un desgaste que puede disminuir la calidad del servicio. Si en realidad el desgaste en los momentos actuales no afecta al servicio, pero es parte de la calidad del mismo. Mantener lo más renovado posible marca una diferencia en la percepción que tienen los propios trabajadores si se considera que son sus herramientas de trabajo y el nivel de

motivación. Cualquier comentario negativo de quienes trabajan afecta el prestigio frente a la competencia.

6. Los lavabos del personal se encuentran ubicados fuera de la cocina lo que provoca que el personal no se lave las manos las veces que sean necesarias y tengan que estar saliendo al área de personal.

Otras observaciones

7. La calidad de la comida es regular
Cuando se compara con grandes cadenas se observa la diferencia. Si se lo compara con ofertas similares la calidad de la comida es superior. De igual manera, se comprende esta situación si se compara precios. No existe una variedad de menú.
8. La caja registradora es muy grande, y desactualizada ocupa mucho espacio y resta elegancia al salón.
De lo observado en la competencia en salones de esa categoría la caja registradora está fuera del salón de restaurant es un espacio independiente que armoniza con la decoración del local. La caja registradora está en un espacio público del restaurant Jambelí, no debe ser visible, debido a que quien interactúa al momento de cobrar es el cliente con el mesero, al pasarle la cuenta a la mesa.
9. El volumen de la música del restaurante Jambelí es muy alto, interfiere la comunicación debido al ruido.
La comunicación de los clientes entre sí en los restaurantes es un aspecto de suma importancia para quienes asisten a ellos. Generalmente, se cierran negocios, se habla de política, de temas de actualidad y en muchos de los casos se acude a un restaurante para disponer de las comodidades y la tranquilidad precisamente para conversar, en este contexto la música debe estar en tonos que

permitan la conversación fraterna y afectiva aun cuando se trate de música en vivo pues hay que considerar también los eventos que se estén realizando en los otros salones.

10. El estilo clásico de los muebles de los restaurantes le hace menos acogedor al ambiente, así como la falta de centros de mesa.

Un aspecto que destaca la decoración y diseño de los salones se relaciona con el tipo de muebles y el atractivo de las mesas, esto forma parte de la atención de calidad al cliente. Los muebles que más les atraen son los que satisfacen su percepción visual y su comodidad. Estos son factores que determinan que el cliente prefiera y regrese porque el ambiente es confortable. Los clientes menores de 50 años, se sienten poco atraídos por el restaurant y se pierde un grupo significativo de clientes potenciales.

11. La decoración del salón Jambelí no es atractiva.

Los colores, la iluminación, el mobiliario y el arreglo de las mesas son tradicionales, ese tipo de decoración puede mejorar con muebles modernos, cómodos y con un cambio de decoración siendo un atractivo para los clientes.

12. La cancelación de la totalidad del valor antes del día del evento.

Es una política que favorece a los intereses del club pero que es poco atractiva para los clientes, hay formas de cancelación más convenientes que ampliarían plazos y esto haría más atractivo al servicio.

2.2.4 Resultados de las encuestas

Para obtener los resultados de las encuestas se estableció que la población objetivo son 6452 personas, entre socios, dependientes e invitados, con un nivel de confianza de 90%, un margen de error de 9%, y una probabilidad del 50% se obtuvo que el tamaño de la muestra es 83.

La frecuencia con que asisten los clientes es ocasional, esto indica que la oferta no es suficientemente atractiva para asegurar la fidelidad de los clientes. El ambiente social es la razón por la cual frecuentan el restaurant, la calidad del menú no es un atractivo. Indican que sí debe renovarse el restaurant con una nueva decoración y mobiliario. Piden que se incluya un bar en el servicio de A&B. Están de acuerdo en la oferta de las tres comidas: comida vegetariana, comida de baja calorías y comida para personas diabéticas. La razón por la que utilizarían los salones del Círculo Militar para eventos sociales es por el prestigio y por el servicio.



Ver encuesta en Anexo 1

2.3 Foda

El foda se realiza con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el servicio de alimentos y bebidas del Círculo Militar de Quito, para luego del análisis del diagnóstico establecer la problemática y encontrar las posibles soluciones. Las entrevistas y encuestas aplicadas ofrecieron la información para determinar el siguiente FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboran su propio servicio, no lo tercerizan, elaboran su propia comida. • Cumplen con el 80% de las normas ISO/TS 22002-2. • Ubicación estratégica. • Tienen un mercado cautivo - socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con Guayaquil y Cuenca a nivel Nacional e Internacional. • Número creciente de socios. • Eventos que realizan los invitados de los socios.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de existencia del departamento de alimentos y bebidas. • Ser una entidad sin fines de lucro • La cancelación de la totalidad de los eventos previo a su ejecución. • La calidad de la comida es regular. • Falta de innovación en el menú. • Estilo clásico del mobiliario de los restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia: hoteles y clubes que ofrecen el mismo servicio de alimentos y bebidas. • La situación económica del país, podría disminuir la posibilidad de que los clientes realicen eventos y consuman en los restaurantes. • Las políticas del país en un momento podrían dar apertura a la atención a civiles.

Tabla 5. FODA

Fortalezas

- Elaboran su propio servicio, no lo tercerizan, elaboran su propia comida.

La fortaleza más significativa se encuentra en que no tercerizan los servicios y ellos mismo elaboran su propia comida. De esta manera pueden ser responsables de todo el proceso operativo de la gestión del servicio, negociar los precios y sobre todo controlar la calidad de procesos y los productos. Los beneficios se evidencian en los costos y en el servicio.

- Cumplen con el 80% de las normas ISO/TS 22002-2.

Es una preocupación continua la calidad del servicio y para eso se han esforzado por cumplir con las normas ISO, lo han logrado en un 90% a través de un esfuerzo continuo que combina capacitación, gestión, supervisión, control y un buen liderazgo. Esto se explica por el valor disciplina que está presente en toda actividad.

- La ubicación estratégica

La amplitud de los parqueaderos y la seguridad de la Corporación del Círculo Militar es una fortaleza frente a la competitividad. El diseño horizontal de las instalaciones aporta considerablemente a que los socios encuentren que es un lugar acogedor y busquen utilizar sus servicios, entre ellos el de alimentos y bebidas por la seguridad de la calidad de la atención y el precio.

- El mercado cautivo de los socios

Se entiende por tal que el servicio es con exclusividad para los socios y amigos lo que permite un cálculo seguro del número de socios a los que debe atender el servicio de alimentos y bebidas. Se facilitan los cálculos y predicciones porque el escenario es menos incierto que en los otros

negocios de la competencia. Además, facilita el manejo de datos estadísticos para realizar predicciones sobre su sustentabilidad.

Oportunidades

- Convenios con Guayaquil y Cuenca a nivel Nacional e Internacional.

Los convenios por su naturaleza requieren esfuerzos, abren posibilidades, facilitan la movilidad de las personas y crean las posibilidades de eventos sociales, culturales que requieren de la atención del servicio de alimentos y bebidas. De igual manera permite el intercambio de experiencias en esta área, que se convierten en oportunidades de crecimiento del servicio. Cuando todas estas ventajas se consideran desde la dimensión internacional las oportunidades se multiplican y el Círculo Militar tiene nueve convenios Internacionales.

- Eventos que realizan los invitados de los socios.

Los socios son los mejores difusores de la calidad del servicio y con su recomendación los amigos y familiares encuentran en el Círculo Militar una oportunidad para realizar sus eventos sociales: matrimonios, bautizos, quince años y actividades culturales: seminarios, exposiciones de arte, entre otros. Es una oportunidad porque cada día crece el número de eventos, crece el prestigio del servicio, y los ingresos para el Círculo Militar - Quito.

Debilidades

Cuando analizamos las debilidades las prioritarias y que pueden convertirse en fortalezas son las que se presentan a continuación.

- Falta del departamento de alimentos y bebidas.

El servicio de alimentos y bebidas tiene un crecimiento considerable en los últimos años y desde la perspectiva de las autoridades seguirá aumentando por lo que no puede gestionarse como un servicio exclusivamente operativo. Su importancia es mayor, tiene que ubicarse a nivel de consensos y toma de decisiones como los otros departamentos, con una estructura que favorezca la especialidad de las funciones y el equilibrio Financiero Comercial y Humano Financiero que asegure la evolución y el avance de la empresa en función de los intereses de los socios. Comercial que ofrezca seguridad en el triángulo: satisfacción de los clientes, precio, calidad y en el Humano que cree un clima organizacional de motivación y compromiso (Feijoó, 2009).

- Ser una entidad sin fines de lucro

El jefe de comercialización encuentra como una de las debilidades ser una entidad sin fines de lucro lo que de alguna manera obstaculiza la implementación de estrategias en el servicio que podría dejar mayores réditos que servirían para invertir en mejorar el servicio. Siempre debe estar presente esta condición en la parte financiera.

- La cancelación de la totalidad de los eventos previo a su ejecución fue analizada, sin embargo, es un aspecto que puede ser objeto de recomendación para que las personas responsables analicen en el marco de las políticas económicas del consorcio.
- La calidad de la comida es regular

El menú de los restaurantes es muy repetitivo, no ofrecen nada especial, y no logran un buen sabor. En cambio, la competencia brinda ofertas variadas de acuerdo con el segmento de mercado, lo que no sucede con los restaurantes del Círculo. Se debe considerar que la calidad de la

comida es un componente esencial en el servicio, mientras mejor sea va a satisfacer las necesidades del cliente.

- Falta de innovación en el menú

La falta de creatividad en los platos, hace que el menú sea poco atractivo. Se observa que el menú no es innovador, la comida es la misma de siempre, no es llamativo y tiende a cansar al cliente. La mayoría de veces se utilizan los mismos ingredientes para los almuerzos, la ubicación de los alimentos en los platos es igual todo el tiempo, y se sirven las mismas ensaladas y la misma proteína. Los restaurantes no tienen un concepto definido.

- Estilo clásico del mobiliario de los restaurantes

Los muebles no han sido renovados durante algún tiempo. Son muy tradicionales y guardan un diseño clásico, muy formal que determina en ciertos clientes falta de confort. Adicionalmente, para un segmento de gente joven resultan poco atractivos, lo que marca más las diferencias generacionales y hace que los jóvenes no se sientan atraídos de ir a comer en los restaurantes.

Amenazas

- La competencia: hoteles y clubes que ofrecen el mismo servicio de alimentos y bebidas.

Se constituye una amenaza porque estos hoteles identificados como competencia tienen algunas ventajas competitivas similares como la ubicación estratégica. Como son negocios con fines de lucro pueden ofrecer salones para los restaurantes de lujo, variedad de menús con precios más altos, variedad de ofertas que podrían poner en desventaja

al servicio de alimentos y bebidas. Sin embargo, el círculo militar encuentra en estas situaciones desafíos para un constante crecimiento e innovación.

- La situación económica del país

Es una amenaza como lo señala el diario expreso en su edición del 02 de julio del 2017, en el que indica que de acuerdo con las cifras del Banco Central del Ecuador el servicio de alojamiento y comida en el primer trimestre de este año “mantiene un decrecimiento productivo”, que viene desde el primer trimestre del 2014 y no se observa recuperación. Cuando se compara cifras el valor agregado bruto ha disminuido de 540 millones de dólares en el 2015 a 514 millones de dólares en el 2017 y no se observa ninguna recuperación. Esta situación es muy preocupante porque si sigue esta tendencia podría disminuir la posibilidad de que los clientes realicen eventos y consuman en los restaurantes.

La situación económica del país impacta en todas las personas y negocios de alimentos y bebidas, la gran mayoría han tenido que cerrar, crecen los negocios de comida rápida y emprendimientos que hacen todo tipo de ofertas. Disponer de dinero para eventos sociales familiares o asistir con frecuencia a los restaurantes, cada día se vuelve más difícil. Las medidas económicas encarecen los productos de consumo diario y esto repercute en los precios de las ofertas en los restaurantes, cafeterías y salones de eventos. Por esta razón, se le considera una amenaza ya que si no mejora la situación del país habrá repercusiones en la industria.

- Las políticas del país en un momento podrían dar apertura a la atención a civiles.

La inestabilidad política del país y la falta de respeto a las normativas determina una amenaza muy seria a los clubes privados. Así sucedió

cuando por orden del expresidente Rafael Correa, se cerraron los clubes del Banco Central y de CEPE, con esta experiencia las políticas del país se convierten en una amenaza.

2.4 Análisis de los problemas y posibles soluciones

Las debilidades que se registran en el FODA, así como las obtenidas en el diagnóstico arrojan los siguientes problemas sobre los cuales se puede aportar con posibles soluciones.

- Falta de existencia del departamento de alimentos y bebidas.
No existe el departamento de alimentos y bebidas, lo cual constituye el mayor de los problemas tanto para la gestión de calidad que es una de las metas que se propone el servicio como frente a la competencia porque esta es una exigencia de la gestión moderna del servicio de alimentos. De lo observado, las responsabilidades prácticamente recaen en una sola persona y esta falta de distribución de funciones resta la calidad de la gestión. El departamento permitiría una mejor estructuración de los menús, costeo. Se sugiere la siguiente estructura del departamento:

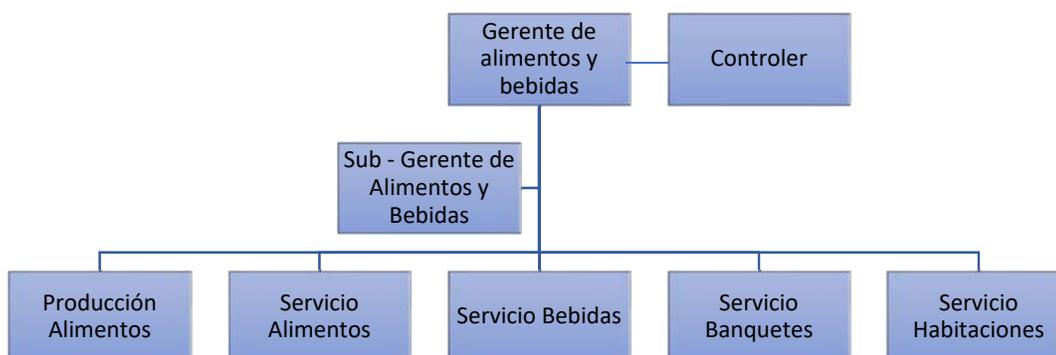


Figura 7. Sectores Operativos del Departamento de AAYBB

Fuente: *Alimentos y bebidas: Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes* (Feijoó, 2009).

Recomendación

Se recomienda la creación del departamento de Alimentos y Bebidas, organizando al personal para que cada uno de ellos cumpla con las funciones específicas y que el chef se encargue únicamente de la cocina. Existe un jefe de comercialización que debería integrarse a este departamento de manera coordinada. De esta forma habrá una mejor organización en la supervisión de los alimentos y mejorará sus posibilidades frente a la competencia.

El departamento deberá interrelacionar las áreas de restaurantes, cafetería, desayunadores, servicios de habitaciones, servicio de banquetes, salas de reuniones y conferencias, servicio de catering y frigobares, organizando al personal: jefe del departamento de A&B, chef ejecutivo, asistente de chef, maitre, cafeteros, cocineros, bodegueros y posilleros para que cada uno de ellos cumplan con las funciones específicas.

El departamento de A&B se organizaría a nivel de gerencia que, entre una de sus actividades, se encargaría del ciclo operativo de gestión, desde la compra de insumos hasta el servicio. El departamento de A&B estaría liderado por un Gerente encargado de las políticas, de la toma de decisiones a la altura de los otros gerentes y aportar con información sobre los avances, problemas y necesidades, así como mantener y mejorar el nivel de los costos, propuestas innovativas, elabora presupuestos, entrena al equipo de alimentos y bebidas, resuelve problemas operativos, promociona la venta de productos de acuerdo al

perfil de cada cliente, supervisa la calidad de compras, maneja el stock de alimentos y bebidas y suministros. Atiende las sugerencias y reclamos de los clientes y brinda una solución.

El subgerente del departamento de A&B apoya al Gerente, verifica el rendimiento del personal, asegura la excelencia en el servicio, organiza y supervisa las actividades de la cocina y cafetería, cocina, restaurantes y cafetería; garantiza la calidad de los insumos de las áreas del departamento de A&B, cumpliendo con los estándares, aumenta los ingresos utilizando promociones innovadoras para generar ventas, actividades que realiza en función de la satisfacción de los clientes.

- No tienen carta de licores, en el menú tienen una pequeña sección. Está solo en español y sin fotos, lo que le resta interés al cliente.

La carta de licores es una opción atractiva para los clientes, puede llegar a ser necesaria para ciertos segmentos de mercado y la competencia si ofrece este servicio.

Recomendación

Se considera necesario la implementación de una carta de licores aparte con un diseño atractivo, en inglés y español, y con una descripción de lo que contiene cada bebida. Debido a que Círculo Militar cuenta con una carta que tiene una sección de licores, pero no es muy atractiva.

La carta debe ser de fácil manejo que permita localizar las bebidas sin ninguna dificultad, porque expresa el interés del restaurant de satisfacer los gustos del cliente para crear su interés y hacer que vuelva y porque es un indicador de la alta categoría del restaurante y del alto nivel de importancia de la cocina. Por lo tanto, debe estar presentada con orden,

limpieza y en perfectas condiciones y su estructura debe prestar facilidad para renovar las hojas de acuerdo con las necesidades. La carta no debe tener errores, manchas, faltas de ortografía y disponer lo que se ofrece en la carta. Debe estar actualizada con los mejores licores. Como un recurso visual, la carta debe informar sobre una oferta variada de licores: whisky, coñac, vinos, cocteles, vodka, cervezas y otros licores, clasificando a los vinos en aperitivos, blancos, tintos, espumosos rosados y de postre. Los datos que debe contener la carta de vinos son: tipo de vino, nombre de vino, nombre del viñedo y precio.

- Las cartas están desgastadas

El estado de las cartas no es el mejor, se encuentran deterioradas. El diseño no es dinámico, el fondo negro con el sello no llama la atención, no parece un menú.

Recomendación

La carta es fundamental en el negocio, debe reflejar la filosofía del establecimiento e ir acorde con el concepto del restaurante. La solución cambiar las cartas, por unas más atractivas y con diseños más llamativos por que la carta es un vendedor silencioso que motiva al cliente a consumir más, y a seleccionar con más certeza un plato. La carta debe ser hecha por un diseñador pues el diseño, los colores, las imágenes, la claridad de la letra y el precio son elementos que le hacen más atractiva y ayudan a la selección de los platos que más prefiera el cliente.

Se recomienda que en la planificación se considere la categoría del establecimiento, que muestra la calidad de la materia prima y el servicio, también se debe tomar en cuenta que la ubicación del Círculo es estratégica al verse rodeada de la competencia. Otro aspecto importante es la edad y preferencias del cliente.

- La calidad de la comida es regular

La comida no compite con las ofertas de hoteles y clubes similares, por sabor y presentación. En lo referente a presentación de los platos, falta innovación, creatividad, un mejor manejo de los ingredientes en el diseño, optimizando todos los recursos que disponen.

Recomendación

Se deben mejorar los procesos, dentro de la administración al ejecutar el proyecto se analizan diferentes estrategias: proveedores, cercanía al lugar de transformación, mano de obra competente, utilización de productos propios de la zona. Se sugiere que la comida sea lo más sana, natural, sin preservantes sin muchos aliños, de esta manera se va a potenciar los almuerzos. Se podría decorar los platos utilizando las tendencias actuales, preparar comida gourmet, variar el menú, emplear ingredientes de mejor calidad y mejorar los sabores de los alimentos.

Hay que fijarse que exista calidad en todas las fases de la cadena de valor, es importante la estandarización de procesos, porque me van a dar certificaciones que van a ser la garantía de la calidad del producto que se está ofertando al consumidor final. Para mejorar la calidad de la comida se deben diferenciar dos sectores: el área de producción o cocina y el área de servicio, dentro del área de producción está el estudio de flujo y análisis de costos, para ver con cuánto presupuesto se cuenta para ofrecer un nuevo menú, dentro del área de servicio se debe hacer un estudio de mercado para ver hacia qué dirección se están yendo los clientes, cuáles son sus preferencias y direccionar hacia eso el tipo de comida que vamos a implementar en el negocio.

- Falta de innovación en el menú

Este problema en parte va ligado al tema presupuesto, a la falta de un departamento que se encargue de estar al día con las últimas tendencias de decoración y servicios de restaurant, manteniendo una constante innovación y creatividad en el servicio.

Recomendación

Es necesario que se delegue a una persona que realice una reestructuración del menú en una ingeniería de menú para poder saber que plato es estrella, vaca, perro o incógnita, con el fin de quitar los perros, potenciar las vacas y dar a conocer las incógnitas, también se deben realizar estudios sobre el criterio de los clientes considerando las tendencias más actualizadas. El menú debe ser diseñado para todos los segmentos de mercado. Cualquier innovación que se haga debe responder a las preferencias del cliente y a las tendencias actuales.

- Estilo clásico del mobiliario de los restaurantes

El estilo clásico de las sillas y mesas de los restaurantes le hace menos acogedor al ambiente, así como la falta de centros de mesa. La existencia del interés de competir con los hoteles que ofrecen el mismo servicio, motiva al cambio de muebles por unos más modernos.

Recomendación

Se debe cambiar el estilo de los muebles de los restaurantes de preferencia de madera estilizada que sean más atractivos, y que puedan combinar con las diferentes piezas del mobiliario y elementos del salón, El mueble debe estar muy acorde con la imagen de marca y distinguirse de los de la competencia y crear una experiencia agradable que hace que los clientes vuelvan. Las mesas y sillas deben ofrecer un ambiente de familiaridad que brinden comodidad para que la gente no se quiera ir.

También se debe agregar centros de mesa atractivos, como flores pequeñas. Lo importante es que sea simple pero acogedor.

La selección de los muebles debe estar acorde con el espacio en el que van a ser ubicados, se debe considerar la iluminación, la ausencia de los ruidos, la funcionalidad, espacio para que circulen los meseros y separación entre mesas.

2.5 Presupuesto

- Falta de existencia del departamento de A&B.

El Círculo Militar tiene personas encargadas de las áreas de alimentos y bebidas por esta razón la organización requiere de un gerente, un subgerente y un controler, la oficina sería en los espacios que dispone la corporación. El presupuesto considera los salarios de las tres personas, suministros de oficina, equipo y mobiliario.

SALARIOS					
DETALLE	No.	SUELDO	BENEF.	TOTAL	TOTAL
	Empl.	MENSUAL	SOCIALES 29,75%	MENSUAL (\$)	ANUAL (\$)
GERENTE	1,00	2.400,00	714,00	3.114,00	37.368,00
SUBGERENTE	1,00	1.200,00	357,00	1.557,00	18.684,00
CONTROLER	1,00	700,00	208,25	908,25	10.899,00
TOTAL					66.951,00

NOTA : LOS BENEFICIOS DE LEY CORRESPONDEN AL 29,75% QUE ES UNA CONSTANTE LA CUAL IMPLICA LO QUE EL 9,45% I.E.S.S. ; 13° , 14° , VACACIONES Y FONDOS DE RESERVA

MUEBLES Y ENSERES			
BIEN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
escritorios de trabajo lineal	3	320,00	960,00
sillas giratorias	3	112,00	336,00
mesa de reunión 180x107cm	1	150,00	150,00
sillas sala de reuniones	8	25,00	200,00
SUBTOTAL			1.448,48
IVA			197,52
TOTAL			1.646,00
Descuento en efectivo -5%			1.563,70

EQUIPO (COMPUTADORAS)			
BIEN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador de escritorio	3	740,40	2.221,20
Impresora Cannon	1	268,00	268,00
TOTAL			2.489,20

RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS REQUERIDOS	VALOR
MUEBLES Y ENSERES	1.646,00
EQUIPO (COMPUTADORAS)	2.849,21
TOTAL	4.495,21

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			
INVERCION DE ACTIVOS FIJOS	VALOR DEL BIEN	VIDA UTIL	DEPRECIACION
MUEBLES Y ENSERES	1.646,00	10,00	164,60
EQUIPO (COMPUTADORAS)	2.489,00	3,00	821,37
TOTAL	4.135,00		985,97

Ver Organigrama del Círculo Militar en Anexo 2

Ver cotización de mobiliario de oficina en Anexo 3

Ver cotización de computadoras (equipo) en Anexo 4

- Implementación de cartas de licores

Pese a que ellos tienen la idea de lanzar la carta de licores, se pudo rescatar la idea de cálculo de costos que manejan en el Círculo Militar considerando que no se respaldan con recetas estándar, el único cálculo es cuánto puede vender vs cuánto puedo ganar. En conclusión, los costos operativos, tanto para alimentos y bebidas son empíricos.

Bebidas	P.V.P	Utilidad	Unidades	Costo unitario
Vino tinto (6)	5,00	3,67	Botl.	8,00
Vino blanco (6)	5,00	3,68	Botl.	8,00
Cerveza club (333 cm)	2,50	1,70	Botl.	0,80
Johny y Red label (753 cm3)	8,00	6,69	Botl.	21,00
Vodka smirnoff	6,00	4,91	Botl.	17,50

Ver cotización de licores en Anexo 5

Ver cotización de licores en Anexo 6

- Cambiar las cartas

Las cartas tanto del menú como del bar incluyen los honorarios del diseñador, fotografías de los platos y el tamaño es A3, de pasta dura. El costo total es de \$1750.

Ver carta restaurante Jambelí en Anexo 7

Ver cotización de cartas de menú y bar en Anexo 8

- Innovar el menú

Se pudo determinar que los platos estrella son: churrasco quiteño, lomo en salsa parrillera, milanesa de carne y la pechuguita criolla. Por lo que los socios aprovechan el fin de semana para consumir platos a la carta. Además, es necesario establecer un cálculo de costos respaldado en recetas estándar reales que permitan determinar el margen de rentabilidad de cada uno de los productos. Para impulsar el marketing visual, se deben diseñar menús.

Ver ingeniería de menús en Anexo 9

- Cambiar los muebles

Se van a cambiar los muebles por unos nuevos con un diseño más atractivo. El presupuesto para la renovación de los muebles del salón Jambelí incluye 180 sillas y 45 mesas de 4 personas. Con un costo de \$28.528,42

Ver cotización Megamobilier en Anexo 10

Costo total:

Se necesitaría un costo total de \$101'379,98 para poder ejecutar las recomendaciones.

3 Conclusiones y recomendaciones

3.1 Fase post activa

3.1.1 Conclusiones

1. No existe el departamento de alimentos y bebidas. En el organigrama de la Corporación Círculo Militar el servicio de Alimentos y Bebidas se ubica en el nivel operativo en vez de estar en un nivel gerencial y funciona con una estructura simple, sin considerar su volumen de ventas, la demanda creciente y su complejidad. Colocándole en desventaja frente a la competencia en la cual, el servicio funciona a nivel de otras gerencias o direcciones de departamentos.
2. La organización actual del servicio de Alimentos y Bebidas necesita mejorar porque no corresponde a la de un departamento que responda a la dinámica y complejidad del servicio, situación se convierte en una desventaja competitiva frente a las ofertas de los negocios que si impulsan este servicio a través de una gerencia de alimentos y bebidas.
3. La calidad del servicio, los precios y la ventaja de contar con un mercado seguro que son los socios, ha permitido que el negocio de Alimentos y Bebidas se mantenga con una tendencia creciente en un ambiente con dificultades y en desventaja para la Industria de la hospitalidad, que de acuerdo con las cifras del Banco Central demuestra que se ha dado una disminución en los ingresos totales y que se mantiene una tendencia decreciente en la producción durante 11 trimestres, desde el 2014 hasta la fecha. Esta es una ventaja competitiva del Círculo.
4. La oferta del servicio de Alimentos y Bebidas es incompleta porque no cuenta con un bar que ofrezca un servicio de bebidas, que además de generar ingresos atraería a más clientes de negocios y le pondría al nivel del servicio de la competencia.

5. La falta de la utilización de redes sociales y el marketing digital no permite una correcta promoción del menú. Los restaurantes no se dan a conocer y su publicidad es muy limitada.
6. La carta, recurso valioso para la primera impresión del cliente no cumple con el propósito de informar creativamente el servicio, su diseño y estado de deterioro por el uso, así como la oferta en un solo idioma hacen que pierda su interés, perdiéndose un espacio de promoción importante.
7. Las innovaciones del menú y en otras actividades de los eventos son insuficientes para ponerse al nivel de la competencia. Sin embargo, el servicio se esfuerza de manera continua, por mantener actualizada su oferta.
8. Al servicio de restaurant le falta definir su concepto, esto mejoraría su identidad, la aceptación de los clientes y su fidelidad.
9. La decoración del restaurante Jambelí es poco atractiva, tradicional y podría mejorar con más creatividad, completa este ambiente poco atractivo el modelo de los muebles del restaurant y la falta de centros de mesas y adornos que propician un escenario poco acogedor para segmento del mercado de otras edades menores de 55 años que es el target.

3.1.2 Recomendaciones

1. Se recomienda la creación del departamento de alimentos y bebidas, en el nivel de la Corporación que le corresponde como gerencia o departamento, que mejoraría la organización, dinamizaría los procesos, los resultados y permitiría una delimitación más precisa de funciones y responsabilidades acorde con las demandas actuales.

Para saber si el proyecto es rentable se calcula la tasa de rendimiento RE, en donde Rf es la tasa libre de riesgo y Rm es rendimiento de mercado.

$$Re = Rf + Beta * (Rm - Rf) + Riesgo Pais$$

CALCULO DE TASA DE RENDIMIENTO	
RF	2,53%
RM	8,86%
Rm-Rf	6,33%
Beta	0,93
Riesgo país	6,16%
RE (TASA RENDIMIENTO CIRCULO MILITAR)	14,92%

La tasa de Rendimiento RE es la tasa de rentabilidad mínima que un inversionista en la industria de Alimentos y Bebidas estaría dispuesto a ganar.

Esta tasa de rendimiento nos permite proyectar el flujo de caja a cinco años para analizar si el proyecto es viable financieramente.

DATOS DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA PARA ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PROYECTO											
	2015	2016	2017	2018	CRECIMIENTO	2019	2020	2021	2022	2023	
INGRESO TOTAL	1.304.162	1.171.244	1.636.559	1.623.608	0,5%	1.631.726	1.639.885	1.648.084	1.656.325	1.664.606	
COSTO DE VENTAS	521.665	468.498	654.624	649.443		652.690	655.954	659.234	662.530	665.842	
UTILIDAD BRUTA	782.497	702.746	981.935	974.165		979.036	983.931	988.850	993.795	998.764	
GASTOS DE PRODUCCIÓN	443.415	398.223	556.430	552.027		554.787	557.561	560.349	563.150	565.966	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	260.832	234.249	327.312	324.722		326.345	327.977	329.617	331.265	332.921	
IMPLEMENTACIÓN DEPARTAMENTO ALIMENTOS Y BEBIDAS (SUELDOS)	0	0	0	0		66.951	66.951	66.951	66.951	66.951	
FLUJO DE CAJA	78.250	70.275	98.194	97.416		30.953	31.442	31.934	32.428	32.925	
INVERSIÓN INICIAL						34.413,62					
TASA DE RENDIMIENTO						14,92%					
VALOR ACTUAL NETO (VAN)						572.379,11					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)						17,14%					

Interpretación

Realicé un análisis entre la tasa de rendimiento y la TIR, si la TIR es mayor que la tasa de rendimiento el proyecto es rentable. La TIR es la tasa interna de retorno que ofrece el proyecto, al ser mayor que la tasa de rendimiento que es lo mínimo que un inversionista estaría dispuesto a ganar en esta industria, claramente se evidencia que el proyecto a implementar el Departamento de Alimentos y Bebidas del Círculo Militar de Quito es viable.

Adicionalmente, se realizó el cálculo del VAN (valor actual neto), al ser este positivo nos indica que los flujos futuros proyectados a una tasa de rentabilidad de 14,92%, y el flujo de caja durante este periodo genera superávit. Del análisis de proyección de flujo de caja y con los supuestos planteados inicialmente se puede observar que la inversión inicial sería recuperada en el segundo año de implementación. El retorno generado por el proyecto es de \$72.379,11 hasta el año 2023 de acuerdo al análisis del VAN valor actual neto.

2. Organizar el departamento de Alimentos y Bebidas que permita una gestión interrelacionada de los servicios con una definición precisa de las competencias de cada uno de ellos para mayor eficiencia y efectividad en la atención de la complejidad del servicio, y facilite realizar el seguimiento y control.
3. Mantener las políticas del servicio de Alimentos y Bebidas que en contraste con otras empresas de la industria que han tenido que cerrar, le han permitido sustentabilidad en el mercado a pesar de la inestabilidad del mismo.
4. Se recomienda la creación de un bar que ofrezca bebidas seleccionadas de la más alta calidad y variedad, que no ofrezcan la competencia y otras que de acuerdo con un estudio sean de preferencia del cliente de acuerdo con la segmentación del mercado. Diseñar una carta de licores que se renueve de manera continua, en donde se oferten vinos y bebidas alcohólicas.
5. Se recomienda publicitar los almuerzos en redes sociales, utilizar el marketing digital para la promoción de los platos y dar a conocer la oferta, esto retaría el servicio a la innovación y al mejoramiento de sus procesos y productos.

6. La carta debe mantenerse actualizada para que informe la oferta de manera creativa y hasta con mensajes subliminales. Recordando que la carta le dice al cliente lo que somos y lo que esperamos de él. Debe ofertarse en español e inglés. La siguiente imagen nos muestra un buen ejemplo de carta en donde se pueden observar claramente los platos, su descripción y precio.



7. Se recomienda que se mantenga de manera continua la innovación en las ofertas de las diferentes áreas del Departamento de Alimentos y Bebidas como un diferenciador del servicio. La contratación de una nutricionista que es la tendencia de las grandes cadenas, sería un diferenciador que garantizaría menús de alto contenido alimenticio que, junto con el conocimiento del chef y la inocuidad de los alimentos, optimizaría la calidad del servicio, disminuiría las diferencias con las ofertas de la competencia. Además, mejoraría los menús y se podría ofrecer comida vegetariana, vegana y de otras tendencias con buen sabor, buena presentación y alto contenido nutricional de acuerdo con las preferencias del cliente.

8. Se recomienda que los restaurantes definan su concepto con el fin de que los clientes sepan claramente que van a comer y que opciones tienen para escoger.

9. Se recomienda mejorar el ambiente del restaurante Jambelí, cambiar los colores de las paredes, la decoración del salón, los muebles con tendencias actuales y acorde con el diseño del ambiente combinar los manteles, aumentar centros de mesa como pequeños arreglos florales.



Fuente: Megamobiliar



Fuente: Megamobiliar

En conclusión, luego de haber hecho este estudio se pudo determinar que el Círculo Militar de Quito debe mejorar la calidad del servicio en el área de alimentos y bebidas. Para ello, es necesaria la creación del departamento siguiendo la estructura organizacional sugerida, con el fin de mejorar procesos y ofrecer un mejor producto, en este caso el servicio. Adicionalmente, la corporación se reservó a proporcionar información confidencial como recetas estándar, por lo que es difícil precisar el costo por plato del menú. De igual forma, la corporación se reserva a dar información confidencial como estados financieros.

El interés de las autoridades por mantener el prestigio de la corporación, hace que los directivos se esfuercen por mejorar la calidad del servicio en el área de alimentos y bebidas. A través, de la inspección realizada se pudo observar que en general cumplen con las normas de calidad ISO/TS 22002-2. Sin embargo, pueden mejorar sus niveles de calidad tomando en cuenta las recomendaciones ofrecidas, debido a que, si bien es una entidad sin fines de lucro, necesita generar un retorno para poder mantenerse en el mercado.

Finalmente, a través de las encuestas se pudo determinar que las personas asisten al Círculo por el ambiente social más no por el servicio lo cual nos indica que todavía hay fallos en el servicio. En consecuencia, la corporación esta en mejoramiento continuo constantemente por lo que tiene la posibilidad de cambiar sus procedimientos, y con la recomendación de la creación del departamento de alimentos y bebidas, puede mejorar sus procesos y ponerse al nivel de sus competidores ofreciendo tendencias actuales en cuanto a eventos.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador: SENPLADES.
- Distrito Metropolitano de Quito. (2015). *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Quito*. Obtenido el 10 de marzo del 2019 de: www.quito.gob.ec/documents/PMDOT.pdf
- Distrito Metropolitano de Quito. (2017). *Diagnóstico Estratégico-Eje Económico*. Obtenido el 10 de marzo del 2019 de: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1760003410001diagn%C3%B3stico_15-11-2014.pdf
- Distrito Metropolitano de Quito. (2018). *Situación económica y productiva del DMQ, Diagnóstico estratégico y económico*. Obtenido el 10 de marzo del 2019 de Quito: <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wpcontent/uploads/documentos/pdf/diagnosticoeconomico.pdf>
- Feijoó, J., M. G., & M. D. (2009). *Alimentos y bebidas: Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes*. Buenos Aires: Lectorum.
- Instituto Costarricense de Turismo. (s.f.). *Manual para la categorización de las empresas gastronómicas*. Obtenido de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislaci%C3%B3n-de-empresas/manuales/579-manual-para-empresas-gastron%C3%B3micas/file.html>

ISO. (2013). *Technical specification ISO/TS 22002-2*. Prerequisite programmes on food safety - Part 2: catering. Obtenido el 6 de febrero del 2019 de: <https://www.sis.se/api/document/preview/915776/>

López, A. G., Solís, M. C., Estrada, C. R., Reynoso, R. N., Castañón, L. A., & Guzmán, J. B. (2016). *Digitalia*. Modelo de medición y evaluación de la calidad en el servicio restaurantero. Obtenido el 6 de marzo del 2019 de: <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/visor/52567>

Ministerio de Turismo. (29 de enero de 2019). *Ministerio de Turismo*. Ecuador un destino de inversiones hoteleras. Obtenido el 23 de marzo del 2019 de: <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-un-destino-de-inversiones-hoteleras/>

Martínez, J. L. (2004). *Google libros*. Dirección de Alimentos y Bebidas en hoteles. Obtenido el 10 de febrero del 2019 de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=348vk7FJ6iwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=calidad+en+el+servicio+de+alimentos+y+bebidas&ots=Z3oSArzdyR&sig=DqTJrD3Xyar67iM7hS3ktVNzJJ4#v=onepage&q=calidad%20en%20el%20servicio%20de%20alimentos%20y%20bebidas&f=false>

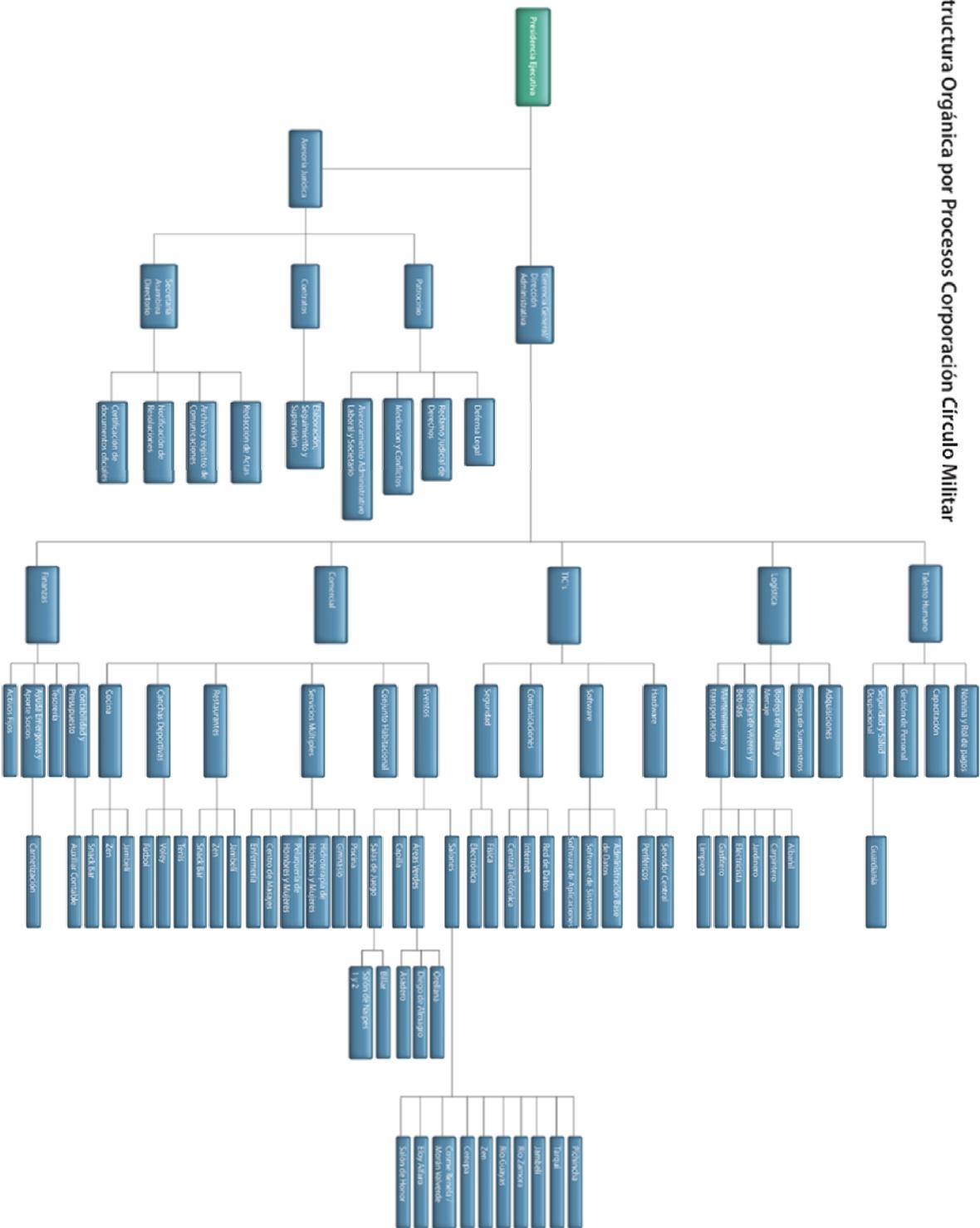
Romero, E. (8 de septiembre de 2018). *RT*. Quito, la primera ciudad del mundo en ser declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad. Obtenido el 8 de febrero del 2019 de: <https://actualidad.rt.com/actualidad/287934-ecuador-quito-cuarenta-aniversario-patrimonio-humanidad>

Zambrano, L. (2 de Julio de 2017). *expreso.ec*. Restaurantes y hoteles decrecen 11 trimestres. Obtenido el 5 de abril del 2019 de: <https://www.expreso.ec/actualidad/restaurantes-y-hoteles-decrecen-11-trimestres-JE1512812>

Zona La Mariscal. (2017). *Plan Especial La Mariscal*. Quito: equipo Plan especial-STHV-DMDU.

ANEXO A: TÍTULO

Estructura Orgánica por Procesos Corporación Círculo Militar



 MEGA MUEBLES PRIETO S.C.Y.C. FABRICAMOS: MUEBLES DE SALA, COMEDOR DORMITORIOS, MODULARES, CUNAS DISTRIBUIDOR DE COLCHONES MATRIZ: Av. América N30-105 y Cuero y Caicedo Telf.: 2 526-592 • Cel.: 0996 564 830 ~ Quito- Ecuador Email: ventas@mueblesprieto.ec / web: www.mueblesprieto.ec	R.U.C.: 1792565472001
	PROFORMA
	000003897

Sr (es): Linda Villalba CI./ RUC.: _____
 Dirección: El Bullé Teléfono: _____
 Fecha: 30/03/19 Celular: 0999839870

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT.	V. TOTAL
3	sillas de trabajo lineal	320	960
3	sillas seat mesa	112	336
1	mesa de reuniones 150 x 107	150	150
8	sillas oficina negras	25	200
	MEGA MUEBLES PRIETO <i>total</i>	→	1646
	RUC: 1711652461001		
	PROFORMA S.A.		
	Av. América N30-105 y Cuero y Caicedo		
	Telfs: 2526592		
	<i>pagamento en efectivo</i>		
	<i>-5% incluido IVA</i>		→ 1563.70
	<i>tarjeta de credito presunt IVA</i>		

<p align="center">ESTE DOCUMENTO NO ES VALIDO PARA CREDITO TRIBUTARIO</p> <p><i>Daniel</i> FIRMA AUTORIZADA</p> <p><i>Linda Villalba</i> RECIBIDO POR</p>	SUBTOTAL	
	IVA 0 %	
	IVA %	
	TOTAL \$	

"MEGA SOLUCIONES TRIBUTARIAS" • TELF.: 2 908 274 • IMPRESO DICIEMBRE/2018 • NUMERADO DEL 03501 AL 04000
 ORIGINAL: ADQUIRIENTE • COPIA AMARILLA: EMISOR

Anexo 12

COMANDATO
PROFORMA #4419

* COTIZACION SUJETO A CAMBIO *
* SIN PREVIO AVISO *

VENDEDOR: 10397 IBARRA TORRES FERNANDO J
FECHA: 2019-03-31

SUCURSAL: MULTITIENDA QUITO

COD.	ARTICULO	MARC	FAMIL.	UN.	PRECIO
1355564		HEW	SIN	3	\$2221.21
1336561		CAN	SIN	1	\$268.00

TOTAL: \$2489.21

C. INICIAL: \$0.00

TIPO VENTA: EFECT.USD

TASA INT: 0.00

CUOTA: 0 x \$0.00

VALOR FINAL: \$2489.21

Precio de promoción valida hasta
2019-03-31 o hasta agotar stock

Aplican restricciones

```

=====
=====
=====
=====;
      ;Código  A R T I C U L O
      ;          ; EMBALAJE ; Cant
id ; Bonif; P.Unitario ; %Desc  Desc S/
. ; Subtotal ;
      ;=====
=====CJAS===UNDS=====
=====
=====;
      ;5010677  MARTINI BIANCO
      ;          ; 1 - ;
1 ; ; 15.00 ;
; 15.00;
      ;7861058  MARGARITA KARNAL
      ;          ; 1 - ;
1 ; ; 5.00 ;
; 5.00;
      ;7862116  ROMANOSKY
      ;          ; 1 - ;
1 ; ; 4.20 ;
; 4.20;
      ;3162040  FAUCONNIER VSOP
      ;          ; 1 - ;
1 ; ; 6.80 ;
; 6.80;
      ;7861044  TEQUILA REAL BL
      ;          ; 1 - ;
1 ; ; 11.80 ;
; 11.80;
      ;7862111  PIÑA MAZERATO
      ;          ; 1 - ;
1 ; ; 6.00 ;
; 6.00;
      ;7861061  BELLOWS WISKY GR
      ;          ; 1 - ;
1 ; ; 8.60 ;
; 8.60;
      ;7860490  VODKA LIOVA
      ;          ; 1 - ;
1 ; ; 6.80 ;
; 6.80;

```

Anexo 14

```

;5000291 GIN TANQUERAY
; 1 - ;
1 ; ; 23.00 ;
; 23.00;

NOTA : PROFORMA 10 DIAS, DSC ADICIO
NAL

;=====
*****
*****SON: NOVENTA Y SIETE
66/100 DOLARES;
;
;Bultos; Subtotal ; Descuento % ;
V.Parcial ; I.V.A ; Otros
; T O T A L ;
;
; 9; 87.20 ; 0 ;
87.20 ; 10.46;
; 97.66 ;
=====
=====
=====
=====

```

Anexo 15



Anexo 16

		PROFORMA: No. 201903000201																
Nombre comercial: GRAFILYON Razón Social: LEON CARRILLO MANUEL MARIA RUC/Ci: 1801529833001 Dirección: QUITO / JERONIMO CARRION OE1-10 Y AV 10 DE AGOSTO Correo: imprentalyon@hotmail.com Teléfono: 2520475		Cliente: CONSUMIDOR FINAL Dirección: Teléfono: Fecha Emisión: 29/03/2019																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Item</th> <th>Cantidad</th> <th>Precio</th> <th>Subtotal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Menudero pasta dura - 003Menu Centro de costo: Impresión Digital</td> <td>100.00 Unid.</td> <td>\$10.0000</td> <td>\$1,000.00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Menuderos - 0036Menu Centro de costo: Impresión Digital</td> <td>100.00 Unid.</td> <td>\$7.5000</td> <td>\$750.00</td> </tr> </tbody> </table>				#	Item	Cantidad	Precio	Subtotal	1	Menudero pasta dura - 003Menu Centro de costo: Impresión Digital	100.00 Unid.	\$10.0000	\$1,000.00	2	Menuderos - 0036Menu Centro de costo: Impresión Digital	100.00 Unid.	\$7.5000	\$750.00
#	Item	Cantidad	Precio	Subtotal														
1	Menudero pasta dura - 003Menu Centro de costo: Impresión Digital	100.00 Unid.	\$10.0000	\$1,000.00														
2	Menuderos - 0036Menu Centro de costo: Impresión Digital	100.00 Unid.	\$7.5000	\$750.00														
Información Adicional		<table border="1"> <tr> <td>Descuento:</td> <td>\$0.00</td> </tr> <tr> <td>Subtotal 12 %:</td> <td>\$0.00</td> </tr> <tr> <td>Subtotal 0%:</td> <td>\$1,750.00</td> </tr> <tr> <td>IVA:</td> <td>\$0.00</td> </tr> <tr> <td>Total:</td> <td>\$1,750.00</td> </tr> <tr> <td>Saldo:</td> <td>\$1,750.00</td> </tr> </table>		Descuento:	\$0.00	Subtotal 12 %:	\$0.00	Subtotal 0%:	\$1,750.00	IVA:	\$0.00	Total:	\$1,750.00	Saldo:	\$1,750.00			
Descuento:	\$0.00																	
Subtotal 12 %:	\$0.00																	
Subtotal 0%:	\$1,750.00																	
IVA:	\$0.00																	
Total:	\$1,750.00																	
Saldo:	\$1,750.00																	
Descripción: 100 menuderos tamaño A3, pasta dura, couche 300gr laminado mate con UV selectivo, 100 menuderos carta 15x30cm, pasta dura, couche 300gr laminado mate. entrega 5 días Vendedor: Leonardo León Usuario: Vanessa Alexandra Rios Vidal																		
Atentamente,																		
																		



GUAYAQUIL - QUITO - DURÁN
MEGAMOBILIER S.A. / RUC 0992715189001

Fabricación, Importación y Distribución de Muebles para Oficina, Peluquería y Spa,
Restaurantes, Hogares, Instituciones Educativas y Hospitales

Empresa: **PROFORMA**
Atención: Linda Villaiba Fecha: viernes, 29 de marzo de 2019
E-Mail: linda_2202@hotmail.com Ruc Cliente:
Telfs.: Asesor: *Maylin González*
Dirección: Telf. Asesor: 0961230129 | 026038806

"Permitanos complacerlo/a con mobiliario acorde a su presupuesto, poniendo como prioridad la calidad.
No busque más, escoja Megamobiliier"

No	Cant.	Imagen	Descripción	Precio U.	Desc.	Precio Desc.	Total con Desc.
	180		SILLA NAVONA TAPIZ. Fabricada en madera de canelo o roble. Lacada, inyectada de esponja y tapizada en colores a elegir. Ideal para aplicaciones en muebles para restaurantes Para uso interior. Resistente reforzada. Ancho 48 cm - alto 100 cm - profundidad 48 cm	\$ 140.63	25%	\$ 105.47	\$ 18,985.05
	45		Mesa de 90 x 90 4 patas de madera, con tablero de pino o laurel	\$ 192.20	25%	\$ 144.15	\$ 6,486.75
1) FORMA DE PAGO: 70% ANTICIPO / 30% PREVIA ENTREGA FINAL						TOTAL SIN DSCT.	\$ 33,962.40
2) PRESENTENOS UNA MEJOR OPCIÓN DE CALIDAD Y SE LA MEJORAMOS						DESCUENTO	\$ 8,490.60
3) TIEMPO DE ENTREGA: A CONVENIR CON CLIENTE						SUBTOTAL	\$ 25,471.80
4) STOCK Y PRECIOS SUJETOS A VARIACIÓN SIN PREVIO AVISO						IVA 12%	\$ 3,056.62
5) GARANTÍA: 5 AÑOS - ESTRUCTURAS 1 AÑO - IMPORTADO						TOTAL FINAL	\$ 28,528.42
6) LOS PRECIOS NO INCLUYEN TRANSPORTE						TRANSPORTE	
7) CHEQUE GIRADO A NOMBRE DE MEGAMOBILIER S.A.							

Estos son algunos de los más de los 50,000 clientes que han confiado en Megamobiliier como su proveedor principal

- Grupo Nobis
- La Fabril
- Grupo Difare
- Moderna Alimentos
- Embajada de Holanda
- Consulado de España
- Embajada de Argentina
- Decameron Hoteles
- Continental
- Sonesta
- Wyndham Hotel
- Salinas Yacht Club
- Banco de Guayaquil
- Courtyard Marriott
- Plaza Lagos
- Pronaca
- IGAD
- Mabe
- Grupo EF
- Mall del Sol
- Bankers Club
- Universidad de Guayaquil
- Ministerio de Salud
- Registro Civil
- Banco Promérica
- Ministerio de Educación
- Corte Constitucional del Ec.
- Agencia Nacional de Tránsito

Maylin González
Ejecutivo de Ventas

Megamoblier S.A.

Matriz Guayaquil: P. Icaza 630 y Bovalcá • Edificio Megamoblier
Tel: (04) 2566990 - 2566626 - 2566625 • Móvil: 0986099772 / ventas@megamoblier.com • www.megamoblier.com
Sucursal Quito: Edmundo Carvajal OeS-158 y El Cóndor • Tel: (02) 4038806

ENCUESTA AL CLIENTE

Distinguida clientela, nuestro interés por mejorar el servicio requiere conocer su criterio relacionado con el servicio del restaurant y eventos, por lo que le solicitamos, de la manera más gentil, conteste las siguientes preguntas. Seleccione una sola respuesta.

1. ¿Con qué frecuencia asiste al Restaurant del Círculo Militar?

- Con mucha frecuencia
- Ocasionalmente
- Con poca frecuencia

2. ¿Cuál es la razón por la que frecuenta el Restaurante?

- El servicio
- La calidad del menú
- El ambiente social

3. ¿Le gustaría que se renueve el ambiente del Restaurante, con una nueva decoración y mobiliario?

SI NO

4. ¿Estaría de acuerdo en que se incluya un Bar en el Servicio de Alimentos y Bebidas como un espacio de encuentro social, recreación y negocios?

SI NO

5. ¿Estaría de acuerdo en que se ofrezca una nueva variedad del menú con enfoque nutricional diferente?

- Comida vegetariana
- Comida de baja calorías
- Comida para personas diabéticas

6. ¿Cuál es la razón por la que ha utilizado o utilizaría los salones para eventos sociales que ofrece el Círculo Militar?

- El prestigio
- El costo
- El servicio