

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario Y Hospitalidad

CONSULTORIA EN RESTAURANTE “EL DEPORTISTA”

ÉNFASIS EN LA CALIDAD COMO EJE ESTRATÉGICO

Sistematización de Experiencias prácticas de investigación y/o intervención

Katherine Mishell Carrera Contreras

Arte Culinario

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Arte Culinario

Quito, 21 de diciembre de 2017

Universidad San Francisco de Quito USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Consultoría en Restaurante “El Deportista”:
Énfasis en la calidad como eje estratégico.**

Katherine Mishell Carrera Contreras

Firmas

Rafael Villota, MSc

Director del Trabajo de Titulación

Quito, 21 de diciembre de 2017

© 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: _____

Nombre y apellidos: Katherine Mishell Carrera Contreras

Código: 00118458

Cédula de identidad: 172352280-9

Lugar y fecha: Quito, 21 de diciembre de 2017

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a toda mi Familia, en especial a mi madre porque este trabajo demuestra todo el sacrificio y esfuerzo que ella ha realizado a lo largo de 33 años en su negocio, el cuál ha sido parte de nuestro crecimiento personal y profesional.

Dedico a Dios por darme la fuerza y valentía que ha puesto en mí, para seguir una carrera y poder culminarla.

A mis familiares y tíos quienes han me han apoyado en cada proceso universitario y, les dedico este trabajo que sé que estarán muy orgullosos de este gran logro.

A mis maestros quienes me enseñaron y estuvieron pendientes de mí durante 4 años y medio.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme permitido culminar mi carrera universitaria.

Agradezco también la confianza y el apoyo que he recibido de mi familia, quienes han estado junto a mí en todo este proceso; de manera especial quiero nombrar a mi madre, porque ella ha sido el pilar fundamental y quién ha estado luchando día a día para que yo cumpliera mis metas, y sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi padre que siempre ha estado presente con su ayuda y consejos; a mis hermanas, quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental en mi vida.

A la Licenciada Paulina Endara por toda la colaboración brindada durante la elaboración de este proyecto

RESUMEN

El énfasis principal basado en esta tesis, se trata específicamente de un negocio familiar pequeño que viene con raíces gastronómicas; sin lugar a duda en su debido tiempo fue de grandes logros, tal es así la existencia de 33 años en el mismo lugar y con los mismos dueños. Sin embargo se ha visto en la necesidad de darle un giro importante a este negocio por varios motivos; el primero su gran competencia que por su ubicación tiene un indiscriminado aumento de ventas, y luego la parte principal un mejoramiento en todos los sentidos, modernizando el mismo y con grandes cambios importantes que serán beneficiosos de manera especial tanto para clientes como para sus dueños.

Para esto el gran compromiso en este proyecto poner todos los conocimientos adquiridos en la Universidad San Francisco de Quito, en la práctica, lo cual significa un reto.

ABSTRACT

This thesis emphasizes specifically in a small family business that lays its roots in gastronomy. Without a doubt, in due time this business was one of great achievements, as it has been established in the same place with the same owners since 1984. Nevertheless, there is the need to give an important turn to this place for several reasons. One of them can be that, as it is a highly competitive business, its location has granted an indiscriminate increase in sales. Additionally, the main part of this thesis to improve the business in every way possible, modernizing it and making important changes, so it becomes beneficial for the clients and the owners as well.

For this reason, the huge commitment in this project is to put all the knowledge that has been acquired in the Universidad San Francisco de Quito into practice, which represents a challenge.

1 TABLA DE CONTENIDO

1	TABLA DE CONTENIDO.....	8
2	ÍNDICE DE TABLAS.....	10
3	ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
4	CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA.....	12
4.1	El problema.....	12
4.2	Objetivo general.....	12
4.3	Objetivos específicos.....	13
4.4	Justificación.....	13
4.5	Metodología y diseño de la investigación.....	14
4.6	Limitaciones.....	14
5	CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
5.1	La Administración de la calidad total.....	15
5.2	El modelo de W. Edwards Deming.....	16
5.3	La empresa.....	20
5.4	La microempresa.....	21
5.5	Consultoría.....	23
5.6	Revenue Management.....	24
5.7	Diseño de una estrategia emocional.....	29
6	CAPÍTULO 3. DESARROLLO.....	35
6.1	Análisis Macroeconómico.....	35
6.1.1	Variable económica.....	35
6.1.2	Variable social.....	38
6.2	Datos generales de la empresa.....	39
6.2.1	Sector, ubicación.....	39
6.2.2	Adaptabilidad y conveniencia física.....	40
6.2.3	Acceso y Visibilidad.....	40
6.2.4	Servicios Básicos.....	41
6.2.5	Tamaño.....	41
6.2.6	Tipo de Empresa.....	41
6.2.7	Número de empleados.....	41

6.2.8	Años de Operación	42
6.2.9	Breve Historia.....	42
6.2.10	Concepto.....	43
6.2.11	Segmento de mercado.....	44
6.3	DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA	45
6.3.1	Cronograma	45
6.3.2	Entrevista inicial con los dueños	46
6.3.3	Recolección de datos	47
6.3.4	Análisis de datos.....	55
6.3.5	Menú Engineering	61
6.3.6	Espina de pez.....	64
6.3.7	Soluciones propuestas a cada problema	65
7	CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
8	BIBLIOGRAFÍA.....	73
9	ANEXOS.....	75
9.1	Anexo 1. Recetas estándar	75
9.2	Anexo 2. Bosquejo manual de servicio.....	77

2 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 11 Principios de Deming	18
Tabla 2. Modelo de Anderson	19
Tabla 3. Tipos de empresa	20
Tabla 4. Recolección de datos. 04/11/2017	51
Tabla 5. Recolección de datos. 12/11/2017	52
Tabla 6. Recolección de datos. 11/11/2017	54
Tabla 7. Recolección de datos. 12/11/2017	55
Tabla 8. Resumen de estrategias.....	70

3 ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Triángulo de la calidad total	16
Figura 2. Tamaño de empresas en Ecuador (2012)	21
Figura 3. Aporte de la microempresa a la generación de empleo.....	22
Figura 4. Aporte de la microempresa a la generación de ingresos	22
Figura 5. Intersección de emoción, estrategia y canales digitales	31
Figura 6. Evolución anual de inflación en el país.....	37
Figura 7. Inflación año 2017.....	38
Figura 8. Ubicación Restaurante La Carolina	39
Figura 9. Ubicación Restaurante La Carolina	39
Figura 10. Periodicidad de clientes. Sábado 04/11/2017	56
Figura 11. Periodicidad de clientes. Domingo 05/11/2017	57
Figura 12. Periodicidad de clientes (Sábados).....	57
Figura 13. Clientes versus asientos vacíos (Sábados)	58
Figura 14. Periodicidad de clientes (Domingos).....	59
Figura 15. Clientes versus asientos vacíos (Domingos).....	59
Figura 16. Ingresos por hora (Sábados).....	60
Figura 17. Ingresos por hora – Domingos	61
Figura 18. Diagrama de Espina de Pez.....	65

4 CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

4.1 El problema

En el Ecuador, aproximadamente el 89.6% de las empresas se denominan como microempresas. La gestión administrativa en estas empresas tiende a ser informal debido a que están conformadas principalmente por familiares del dueño o por un grupo reducido de personas. Generalmente, este tipo de empresas es creado debido a factores económicos que aumentan el desempleo entre la población. Por lo tanto, la población se ve obligada a iniciar una actividad económica que le permita generar un ingreso. Un efecto claro de esta relación fue la proliferación de “food trucks” en la ciudad de Quito a partir del año 2014; ya que estos pequeños emprendimientos no necesitaban mayores permisos municipales y para ellos fue fácil posicionarse en el mercado. Sin embargo estuvieron por muy poco tiempo en auge y estos decayeron en los siguientes 3 años. Debido a la informalidad y falta de planificación en las microempresas, en general, duran por un corto lapso de tiempo o tienden a desaparecer cuando una empresa mediana o grande empieza a comercializar un producto o a prestar un servicio similar. Este aspecto genera desempleo nuevamente para la población y el ciclo se sigue repitiendo. De ahí nace la base del presente trabajo, ¿qué tan factible es para el microempresario establecer un sistema de recolección de datos que le permita tomar decisiones acertadas a pesar de no poseer el capital para acceder a sistemas informáticos especializados?

4.2 Objetivo general

Determinar la viabilidad de la aplicación de un sistema de calidad total en una empresa de alimentos y bebidas de tipo familiar.

4.3 Objetivos específicos

1. Aplicar como base la recolección de datos en el punto de venta para determinar si es que el personal del restaurante estaría dispuesto a generar una base de datos.
2. Generar la base para llevar un sistema de costos (Recetas estándar).
3. Aplicar la teoría total de la calidad como base para el desarrollo de una consultoría (Énfasis: procesos).

4.4 Justificación

Diversas organizaciones han concluido que la gestión eficaz de la calidad puede mejorar sus capacidades competitivas y proporcionar ventajas estratégicas en el mercado (Schroeder, 2016). Sin embargo, son pocas las empresas que llegan a definir calidad como un conjunto de procesos, cuya interacción y sinergia convergen en la entrega de un producto o servicio de calidad adecuada para el cliente. Un aspecto clave para este análisis se deriva de la respuesta a la siguiente pregunta realizada por W. Edwards Deming:

“¿Y, cómo hacen para mejorar la calidad y la productividad? – “Haciendo todo el mundo lo mejor que sabe”. El esfuerzo es fundamental. Desgraciadamente, el mayor esfuerzo, con la gente dando órdenes por aquí y por allá sin la guía de unos principios, puede ocasionar mucho daño. Piénsese en el caos que surgiría si cada uno lo hiciese lo mejor posible, pero sin saber qué tiene que hacer” (Deming, 1989).

¿Cómo se define la calidad? ¿Quién decide cómo se define la calidad, el gerente, o el cliente? ¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional al momento de ofrecer

“calidad” al cliente? ¿Qué herramientas puede utilizar una empresa pequeña o mediana para aplicar la teoría de la calidad total?

4.5 Metodología y diseño de la investigación

Se empleará una metodología mixta entre el modelo cuantitativo y cualitativo con un análisis descriptivo basado en fuentes secundarias y primarias. La información cuantitativa se obtendrá a través de observación en el restaurante “El Deportista”, realizado durante octubre, noviembre y diciembre del 2017.

En primera instancia, se desarrollará el cuestionario de chequeo de prácticas claves (Anexo 1), con el fin de definir las estrategias aplicadas por la administración y las métricas utilizadas. Después se procederá a enseñar al personal cómo recolectar datos básicos de información en un restaurante (ventas por horas, número de pax, etc.). Además, se realizarán recetas estándar para poder realizar un menú engineering. Una vez que se recolecten los datos, se realizará un menú engineering y se desarrollará un ejemplo de aplicación estratégica con los valores obtenidos.

4.6 Limitaciones

Existe una alta informalidad en la recolección de datos que el restaurante mantiene actualmente, por lo cual, no se cuenta con información financiera. Además, cuatro meses es un tiempo corto para implementar las soluciones sugeridas.

5 CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

5.1 La Administración de la calidad total

La Administración de la calidad total se enfoca en la calidad como la clave para el éxito (Saunders & Graham, 1992). La definición general de la calidad implica que el producto o servicio final está basado en las expectativas del cliente que pertenece al mercado meta del negocio. Esta teoría administrativa empieza a ser aplicada en Estados Unidos durante 1920 por Walter Shewhart, quien exploró el control estadístico de los procesos (Mueller, 2016). La base del control estadístico de los procesos es que “los resultados no deseados son causados por problemas identificables que resultan de causas específicas y en general, comunes” (Mueller, 2016). W. Edwards Deming, Juran, e Ishikawa, quienes son los fundadores de esta teoría, se enfocaron más en la industria de manufactura que en la industria de servicios. Sin embargo, diversas herramientas y aplicaciones han sido desarrolladas con el pasar de los años.

El gráfico 1 presenta el triángulo de la calidad, en el cual, se vislumbra la sinergia existente entre los tres componentes principales de la calidad.



Figura 1. El Triángulo de la calidad total

Fuente: Saunders & Grham, 1992

El triángulo de la calidad engloba los tres componentes básicos de la Administración de la Calidad Total, estos son (Saunders & Graham, 1992):

1. Enfoque en el cliente al momento de definir calidad.
2. Importancia del trabajo en equipo para definir la estrategia del negocio.
3. La necesidad de un enfoque científico para tomar decisiones basadas en datos (estadística inferencial, análisis financiero, modelos, etc.).

5.2 El modelo de W. Edwards Deming

El modelo de gestión de Deming se refiere a la creación de un sistema organizacional que fomenta la cooperación y el aprendizaje para facilitar la implementación de prácticas en gestión de procesos, lo que a la vez, conduce a la mejora continua de procesos, productos,

servicios, y a la satisfacción del empleado. Todos estos aspectos en conjunto son críticos para la satisfacción del cliente y, en última instancia, para la supervivencia de la compañía (Schroeder, 2016).

El modelo de Deming radica de la aplicación de los 14 principios (Tabla 1).

N°	Principio
1	Crear constancia con el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2	Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Aceptar el liderazgo para cambiar.
3	Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4	Acabar con la práctica de hacer negocio en base al precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Buscar mantener una relación con un solo proveedor para generar una relación a largo plazo leal y confiable.
5	Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.
6	Implantar la formación en el trabajo.
7	Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas a mejorar.
8	Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9	Derribar las barreras entre los departamentos. Trabajo en equipo.
10	Eliminar los eslóganes, exhortaciones, y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11	<p>a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.</p> <p>b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.</p>
12	<p>a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de los “números” (descriptivos) a la calidad.</p> <p>b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Abolición de la calificación anual o por méritos y de gestión por objetivos.</p>
13	Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14	<p>Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación.</p> <p>La transformación es tarea de todos.</p>

Tabla 1. 11 Principios de Deming

Fuente: (Deming, 1989).

Específicamente para servicios, Anderson et al. (1994), desarrolló un modelo simplificado para empresas de servicios en base a los 14 principios de la calidad de Deming. Este modelo se generó en base a un estudio Delphi y los resultados se muestran en la tabla 2.

Aspecto	Descripción
Liderazgo	La habilidad de la administración de establecer, practicar, y liderar a través de una visión a largo plazo dentro de la organización, cuyo enfoque es el cliente.
Cooperación interna y externa	La inclinación de la organización hacia el involucramiento en actividades no competitivas internamente entre los empleados y externamente con respecto a los proveedores.
Aprendizaje	La capacidad de la empresa para reconocer y desarrollar nuevas habilidades, técnicas, y conocimientos.
Administración de Procesos	El conjunto de prácticas metodológicas que se enfocan en los procesos, o en los medios para llegar a acciones, en lugar de enfocarse netamente en resultados.
Mejoramiento continuo	La inclinación de la organización para crear y aplicar procesos que promuevan un crecimiento y mejora en procesos, productos, y servicios.
Satisfacción del empleado	El grado de satisfacción del empleado dentro de la organización.
Satisfacción del cliente	El grado en el cual los clientes perciben que sus necesidades están siendo satisfechas.

Tabla 2. Modelo de Anderson

Fuente: Anderson et. al. (1994).

5.3 La empresa

La empresa “se define como un ente económico con responsabilidad social, creado por uno o varios propietarios para realizar actividades de comercialización o producción de bienes o prestar servicios, y requiere la ayuda de recursos humanos, financieros, y tecnológicos” (Zapata Sánchez, 2017).

La empresa tiene diversas clasificaciones en base a la actividad económica (comercial, servicios, industriales, mineras, agropecuarias o financieras), origen de su capital (públicas, privadas, o mixtas), constitución de su capital (unipersonales, sociedades mercantiles, sociedades de personas, sociedades de capital), y a su tamaño (grandes, medianas, pequeñas, y micro) (Zapata Sánchez, 2017).

Variable	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados	1-9	10 hasta 49	50 hasta 200	Más de 200
Valor bruto de ventas anuales (\$)	100.000	1.000.000	1.000.001 a 5.000.000	Más de 5.000.000
Valor de activos totales (\$)	Menor a 100.000	100.001 hasta 750.000	750.0001 a 4.000.000	Más de 4.000.000

Tabla 3. Tipos de empresa

Fuente: (Zapata Sánchez, 2017)

5.4 La microempresa

De acuerdo a la tabla 3, las empresas que tienen entre 1-9 empleados, un valor de ventas anuales de USD 100.000 y un valor de activos totales menor a USD 100.000 constituyen microempresas. De acuerdo a la gráfica 2, se puede apreciar que el 89.6% del total de empresas existentes en Ecuador constituyen microempresas.

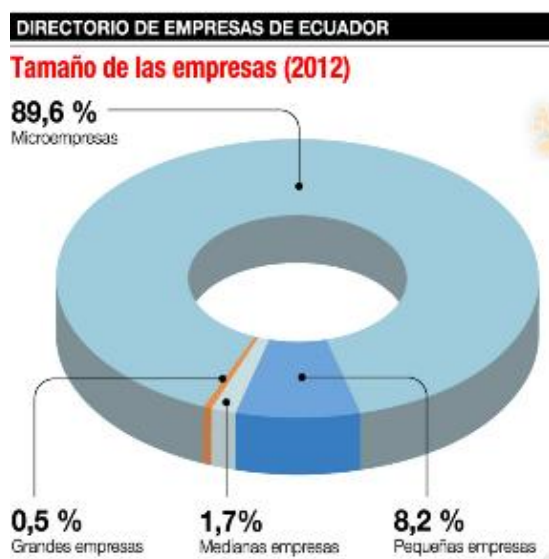


Figura 2. Tamaño de empresas en Ecuador (2012)

Fuente: INEC

De acuerdo a un estudio realizado por la Espae en 2015, “los ecuatorianos tienen el gen del comercio, pero, en general, los emprendimientos no se consolidan en el largo plazo, no se desarrollan propuestas sólidas de innovación y dejan una profunda huella en la economía” (El Universo, 2016). Es más, la microempresa aporta con el 44% de generación de empleo (aunque un alto porcentaje es para familiares) y un 24% en la generación de ingresos por ventas (El Universo, 2016).

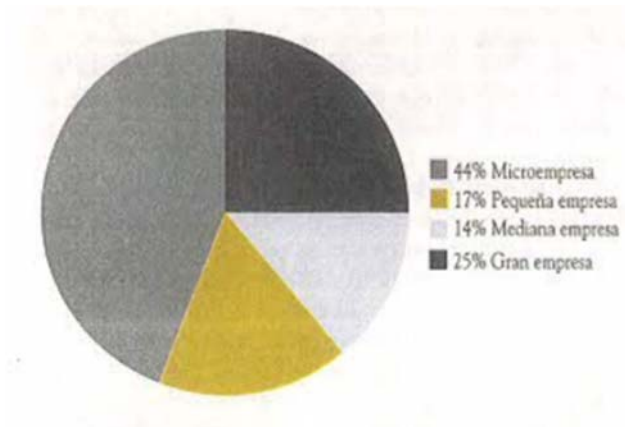


Figura 3. Aporte de la microempresa a la generación de empleo

Fuente: (El Universo, 2016)

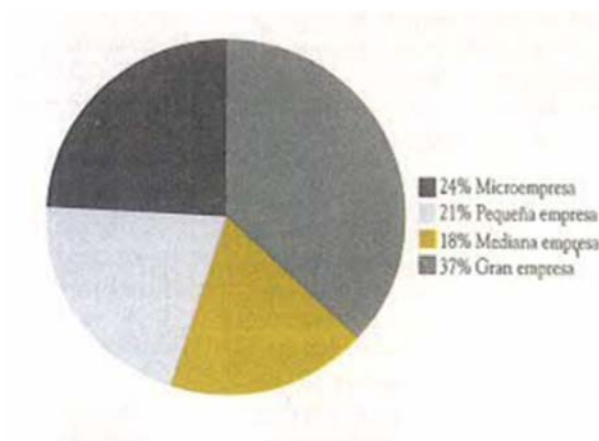


Figura 4. Aporte de la microempresa a la generación de ingresos

Fuente: (El Universo, 2016)

5.5 Consultoría

Una consultoría se define como “el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos, y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones” (Gestiopolis, 2002).

1.1. Proceso para aplicación de una consultoría

Los pasos a seguir para desarrollar una consultoría son los siguientes (Gestiopolis, 2002):

1. Preparación inicial

- a. Contacto inicial con el cliente
- b. Diagnóstico preliminar
- c. Determinar los objetivos
- d. Determinar la propuesta
- e. Contrato

2. Diagnóstico

- a. Descubrir los hechos.
- b. Análisis y síntesis.
- c. Examen detallado del problema.

3. Plan de acción

- a. Elaborar soluciones
- b. Evaluar opciones
- c. Propuesta al cliente

- d. Planear la aplicación de medidas

4. Implementación

- a. Contribuir a la aplicación
- b. Propuesta de ajustes
- c. Capacitación

5. Terminación

- a. Evaluación
- b. Informe final
- c. Establecer compromisos
- d. Planes de seguimiento

5.6 Revenue Management

Revenue Management, es la estrategia de maximizar los ingresos de una empresa al elegir al cliente adecuado; esta práctica ha sido utilizada extensamente en aerolíneas, en donde tuvo sus inicios con el término Yield Management y evolucionó hasta convertirse en Revenue Management, A Finales de los 80, la aplicación del Yield Management se realizó en el sector hotelero y alquiler de coches; a continuación en los años 90, se radicó en la restauración, y en el 2000 se aplicó en parques temáticos, servicios recreativos y otros servicios de esparcimiento (Chávez s/f).

American Airlines e IBM empezaron a desarrollar este sistema a partir de los años 60; en 1996 American Airlines implementó este método mediante un sistema de descuentos en tarifas aplicables a las reservas con antelación, el resultado de esta técnica consistió en ahorrar más de un billón de euros en un transcurso de 3 años; consecuente a esto, cadenas

hoteleras implementaron esta estrategia en la reserva de habitaciones para crear un Revenue Management en la base diaria de los hoteles, y de esta manera tener una máxima rentabilidad (Smith, 2001, p.8).

Revenue Management o Yield Management es una estrategia que sirve para controlar la demanda del cliente mediante el uso de precios variables e identificar tácticas mediante las cuales puedan mejorar; el objetivo es posicionar a las empresas de servicios en el mercado y aplicar sistemas de información y palancas estratégicas de fijación de precios para “vender la capacidad adecuada a los clientes adecuados a los precios adecuados” (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992, p 9).

Palancas Estratégicas

Una exitosa estrategia de Revenue Management se basa en el control efectivo de la demanda, esto se lo puede medir mediante dos palancas estratégicas: fijación de precios y duración de servicio; los precios pueden ser fijos, para el mismo servicio para todos los clientes y todos los horarios o variables, es decir diferentes precios para diferentes horarios o diferente segmento de clientes y la duración puede ser predecible o impredecible (Kimes, Chase, 1998, p.9).

La fijación de precios variables es un proceso directo para controlar la demanda, esto se puede hacer mediante la implementación de descuentos fuera de horas pico para todos los clientes, efectuando un tiempo determinado de duración y de esta manera las empresas maximizan los ingresos totales en un periodo de tiempo determinado (Kimes, Chase, 1998, p.9).

Es importante fijar una duración específica predecible, ya que permite generar el máximo de ingresos de cada oferta de servicio.

A continuación se podrá observar como diferentes industrias usan combinaciones de precios variables y control de duración:

Industria Aérea

En 1978 antes de la desregulación de la industria aérea, los operadores ofrecían un servicio a un solo precio entre ciudades; por lo que sus horas de vuelo se volvieron predecibles con precios fijos; luego de la desregulación la aerolínea People's Express fue conocida por implementar tarifas de bajo costo frente a otras aerolíneas. American Airlines, United Airlines y Delta Airlines con la ayuda de una nueva reserva informatizada de sistemas emplearon precios variables de vuelos para igualar las tarifas de People's Express, de tal manera que los pasajeros regresaron a los principales operadores (Cross, 1997, p 10).

De esta manera se creó el Revenue Management dentro de aerolíneas, lo cual ayudaba a determinar una tarifa mínima que debería estar disponible para un vuelo específico. Otra tendencia que surgió después de la desregulación fue un sistema de Hub-and-spok, un sistema de conexiones que permite reducir el número de rutas para comunicar los aeropuertos entre sí. Southwest Airlines presentó una ventaja competitiva, ya que fue la única aerolínea que usó un sistema de Revenue Management, al gestionar previsibilidad de duración de vuelos (Kimes, Chase, 1998, p 7).

Industria Hotelera

Luego de que la industria de aerolíneas utilizara un método de Revenue Management, los gerentes de hoteles empezaron a implementar el concepto de precios variables dentro de la industria; sin embargo no aplicaron el concepto de tasas calificadas, en las que los clientes quienes obtenían esta tarifa de habitación más baja no cumplía con

un requisito; por lo que se basaron en precios descendentes y los clientes se concentraban en las tarifas más bajas.

Algunas cadenas hoteleras como Marriot y Forte Hotels, vieron el beneficio asociado de un sistema de duración predecible; para poder obtener este beneficio pasaron de prever noches de habitación a pronosticar llegadas por duración de la estadía y/o tarifa de habitación. Forte Hotels cargó solo una tarifa y se concentró únicamente en la duración de la estadía; mientras que Marriot pronosticaba el día de llegada, duración de estadía y tarifa de habitación y de esta manera fue capaz de determinar el mejor conjunto de solicitudes de reserva.

Muchas cadenas de hoteles como Holiday Inn, Hilton, Sheraton y Hyatt tienen sistemas sustituidos de programación lineal en los cuales la duración de la estadía y la tarifa de habitación son explícitamente considerados (Hensdill, Vinod, 1998, p 11).

Como se puede observar en la industria de aérea y en la industria hotelera el uso de palancas estratégicas pueden lograr una ganancia de ingresos asociados con una duración y precio específico; las herramientas relacionadas con cada palanca de Revenue Management pueden permitir a los administradores llevar a sus empresas a un mejor posicionamiento en el mercado.

Las empresas que implementan Revenue Management, reportan aumentos en los ingresos del 2 al 5 por ciento sobre los resultados de los procedimientos anteriores (Kimes, Barrash, Alexander, 1999).

Revenue Management en Restaurantes

El objetivo de Revenue Management en la práctica de los restaurantes, es mejorar los beneficios maximizando ingresos por hora de asiento disponible, gestionando ópticamente el precio y la duración de consumo; a este proceso se lo denomina RevPash (RevenuePer Available Sear Hour), es decir ingresos por hora de asiento disponible (Kimes, Barrash, Alexander, 1999).

Para poder desarrollar la estrategia de RRM es necesario hacer los siguientes pasos:

1. Establecer la línea de base de desempeño: Recopilar información detallada, como patrones de llegada, horarios de comida y patrones de RevPASH); antes de recopilar datos, se deben abordar varios problemas. Esta recopilación de datos debe ser muy detallada como hora de llegada, pedido, duración, e información de ingresos diarios.
2. Comprender los impulsores de ese desempeño

Se pueden utilizar diferentes herramientas para ayudar a los gerentes a comprender las causas detrás de un problema operacional, utilizando Service blueprint, análisis de procesos, y diagramas de espina de pez. Estas técnicas son fáciles de usar y han sido mayormente utilizadas en algunos programas.

Características importantes para aplicar Revenue Management en un restaurante.

Para aplicar esta estrategia se necesita en primer lugar tomar en cuenta las siguientes características:

- Capacidad fija
- Demanda predictiva
- Inventario perecedero
- Estructura apropiada de precios y costos
- Demanda variable e incierta.

5.7 Diseño de una estrategia emocional

Fortalecer los compromisos de canales digitales

La emergencia de nuevas tecnologías ha revolucionado la forma en que las compañías interactúan y desarrollan relaciones con los clientes. La relación canal-cliente ha sido tradicionalmente manejada a través de un enfoque push en la comunicación ¿Qué podemos vender a los clientes?, con la esperanza de cultivar la lealtad de los clientes. Sin embargo, las comprensiones emocionales de los clientes y cómo se sienten acerca de un producto, servicio o negocio pueden alterar drásticamente la participación, el comportamiento y las preferencias de compra de los consumidores. Este panorama en rápida evolución ha dejado a los gerentes perdidos y lo que están experimentando es probablemente el comienzo de un cambio tectónico en la forma en que se diseñan, monitorean y administran los canales digitales (Straker & Wrigley,2016).

A continuación se examinará las relaciones entre canales digitales y se detallará conceptos útiles para aclarar el significado emocional detrás de la estrategia de la empresa y su relación con los canales digitales correspondientes.

1. El nuevo desafío

Construir relaciones honestas entre empresas y clientes es primordial para el éxito comercial sostenido. Sin embargo, a medida que avanzamos en la era digital, la forma en que nos conectamos ha cambiado. Los clientes ya no solo descargan o buscan datos estáticos, sino que también interactúan y comparten su propio contenido a través de las

redes sociales. Al convertirse en miembros activos en canales digitales, los clientes pueden expresar sus inquietudes e informar sobre cuestiones tales como la calidad del producto, la falta de información de disponibilidad, mal servicio y altos precios (Numes & Cespedes, 2003).

El diseño y la gestión del canal de una empresa es una oportunidad para fortalecer la interacción de la compañía con los clientes, las decisiones de persecución se basan en conceptos más subjetivos, como la identidad de la empresa, la marca, la publicidad, y compromisos de canal. En consecuencia, esta demanda requiere que las empresas posean nuevas formas de conocimiento y procesos que les permitan crear compromisos más profundos con sus clientes.

2. Uso del diseño y la emoción para fortalecer los compromisos digitales

Durante la última década la emoción ha sido un impulsor en el diseño de productos como la creación de valor entre cliente y producto. Según la mercadotecnia, un cliente leal e inteligente solo puede desarrollarse si una compañía puede construir conexiones emocionales además de otras (Mattila, 2001). De acuerdo con Khan, la gran mayoría de nuestros clientes leales emocionalmente tienen experiencias memorables con una compañía, lo que generalmente conduce a un comportamiento positivo hacia la empresa (2012).

La investigación de Park y Kim (2014) respalda la importancia de que una empresa sea consciente de esto y reveló que las interacciones digitales de una empresa pueden influir en la relación de un cliente con la empresa y de esta manera se puede crear confianza del consumidor por medio de interacciones atractivas con los clientes.

3. Diseñando una estrategia emocional

Al comenzar con las personas, las empresas pueden descubrir las necesidades emocionales de los clientes y a su vez, comprender cómo diseñar para satisfacer sus necesidades (Guenther, 2012). Al colocar las emociones de los clientes en el centro de una estrategia comercial de una empresa, las relaciones con los clientes se pueden fortalecer mediante la participación de innovadores canales digitales.

Las secciones transversales de emoción (personas), estrategia (negocio) y canales digitales (tecnología) forman tres intersecciones (figura) que informan tres áreas definidas para la creación de compromiso digital emocional.

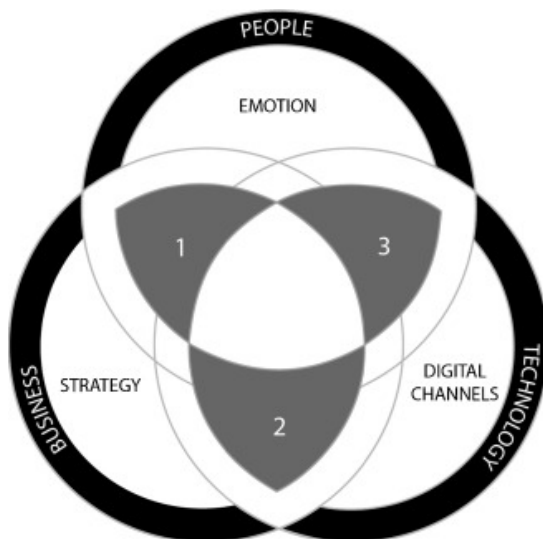


Figura 5. Intersección de emoción, estrategia y canales digitales

Fuente: Guenther, 2012

3.1. Estrategia de empresa y cliente:

1: Conocer y alinear sus valores

Los clientes tendrán sentimientos, emociones y estados de ánimo asociados, con experiencias pasadas con una empresa. Las asociaciones se pueden vincular a la publicidad de marca o interacciones sociales con la compañía. Con el fin de proporcionar a los clientes experiencias, las emociones subyacentes primero deben ser entendidas a fondo. Comprender los factores emocionales de la estrategia de una empresa facilita el compromiso emocional de los clientes y empleados.

Un compromiso emocional se desarrolla cuando un cliente se identifica con los valores de una empresa para comprender su misión. La importancia de un sentido de significado se explora en gran medida en el campo del diseño y la emoción; Si el cliente está absorto en la experiencia y la marca en los compromisos recurrentes, tiene el potencial de afectar significativamente la percepción del valor de la empresa (Verhoef et al., 2009). Sin embargo, con el creciente número de canales, las empresas se enfrentan al desafío de unificar su valor en línea a través de múltiples canales y relacionarse con los clientes de una manera no solo coherente y fiel al valor de su empresa, sino que también cautiva a los clientes en su sentido del significado.

Otro desafío con los canales digitales es que los clientes participen y compartan su propio contenido, lo que les permite expresar y publicar experiencias positivas y negativas con o sin el permiso de la empresa. Cuestiones tales como la calidad del producto, la falta de disponibilidad, el servicio deficiente y los altos precios ahora son transparentes e

instantáneamente amplios por parte del cliente, a menudo impactando en la reputación de una compañía y resultando en la pérdida de clientes e ingresos (Straker, Wrigley, 2016).

Comprender las necesidades

#2 Diseñar compromisos de canales digitales

El proceso de crear una experiencia emocional es complejo e involucra muchos factores diferentes. El diseño de canales digitales necesita evocar respuestas positivas, satisfacción y experiencias placenteras durante un período de tiempo, informando así la experiencia creada. Las necesidades del cliente determinan el tipo de interacción que desea el cliente, resaltando ciertos sentimientos, emociones y estados de ánimo que se evocan a través de las interacciones con la empresa.

Tradicionalmente, la estrategia corporativa está conformada por datos macro, análisis de tendencias de la industria, análisis de la competencia y evaluaciones de tecnología llevadas a cabo por especialistas centrados en las ventas trimestre a trimestre (Guenther, 2012). Sin embargo, es posible que no se puedan anticipar cambios rápidos en las preferencias, los gustos, los hábitos y los estilos de vida de los clientes utilizando los métodos tradicionales de investigación de mercado (Sen, 2009).

El enfoque empático enfatiza la comprensión de los aspectos emocionales de las relaciones cliente-empresa (Crossley, 2002). Por lo tanto, las empresas deben ahondar más al cuestionar a los clientes e invitarlos a interactuar en lugar de simplemente reaccionar ante preguntas e instrucciones.

Modelar el comportamiento y motivación

#3 La experiencia digital del cliente

Cualquier interacción con una empresa tiene como resultado una experiencia, ya sea positiva o negativa, tendrá un impacto en el comportamiento y la motivación para volver a involucrarse con la compañía. Con el tiempo, estos compromisos influirán en la actitud, el comportamiento y el significado relacionados con la experiencia y darán lugar a conexiones emocionales positivas o negativas con la empresa. Se ha demostrado que las experiencias positivas memorables conducen a comportamientos positivos para proteger a una empresa y, a su vez, a clientes leales (Khan 2012; Mattila, 2001). Esta área enlaza con la primera estrategia (conocer y alinear sus valores), ya que con el tiempo los compromisos con el cliente influirán en sus percepciones del valor de la empresa.

Comprender el efecto de las emociones en la conformación del comportamiento es un aspecto importante para informar el diseño del canal digital y las consecuencias resultantes del compromiso (Straker, Wrigley, 2016).

Impacto y desafíos de la innovación digital impulsada por las emociones

El impacto de los compromisos de canales digitales con una empresa se ve facilitado por las emociones evocadas y las conexiones formadas a lo largo de las experiencias. La imposibilidad de involucrar a los clientes emocionalmente puede resultar en un bajo

rendimiento, pérdida de ventajas competitivas y / o oportunidades perdidas (Wrigley, 2013).

Diseñar, administrar y evolucionar continuamente la experiencia emocional de un cliente es increíblemente complejo debido a las diferentes expectativas, mensajes y valores no solo del cliente sino también de la compañía y la variedad de canales digitales. A medida que las emociones impulsan el comportamiento del cliente, comenzar con una comprensión clara de la misión emocional de la empresa y el factor de valor del cliente es primordial (Straker, Wrigley, 2016).

6 CAPÍTULO 3. DESARROLLO

6.1 Análisis Macroeconómico

El estudio macroeconómico es un factor importante en este proyecto, ya que nos ayudará a comprender la situación económica actual del Ecuador y las oportunidades existentes de comercio; de esta manera, podremos analizar las variables más importantes las cuales facilitarán el enfoque de los problemas que ocurren dentro del restaurante a evaluar.

6.1.1 Variable económica

La primera variable a analizar es la económica, por cuanto en el Ecuador en la última década ha sufrido grandes cambios en cuanto a la inflación, migración y a los inestables modelos políticos y económicos, que han influenciado en todos y cada uno de los

aspectos de una empresa; los impuestos, incrementos salariales y políticas de contratación personal son los aspectos que más se han encontrado afectados dentro de medianas y pequeñas empresas. El restaurante a evaluar se encuentra en esta categoría; es importante mencionar que también el restaurante se encuentra afectado por un tema de insumos, ya que estos se han vuelto gastos onerosos que ha perjudicado el desenvolvimiento económico del mismo.

Al analizar los resultados y según la opinión del presidente Lenin Moreno (2017): “la economía del país es crítica; al entrar en una situación económica compleja, las decisiones que se tomaron durante el gobierno de Rafael Correa no fueron debidamente medidas y se puso al límite la sostenibilidad de nuestra economía” (p.3).

Como consecuencia de lo comentado por el Presidente de la República, se ha tenido que realizar varios ajustes dentro del país de manera general para poder subsistir con decreciente dinámica económica; pues el Ecuador entero se ha visto afectado en todos los ámbitos económicos, los ecuatorianos tendrán que desarrollar estrategias innovadoras efectivas y dinámicas para poder sobrellevar la crisis generada en el país.

Otra variable a analizar es la inflación; de acuerdo al INEC (2017):

En Junio, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: -0,58% la inflación mensual; 0,16% la anual y 0,32% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2016 fue de 0,36% la inflación mensual; 1,59% la anual y 1,29% la acumulada. Las variaciones mensuales negativas de precios, de las divisiones de Recreación y cultura; y, la de Bienes y servicios diversos: (-4,48% y -1,15%, en su orden) son las que más aportaron a la variación del IPC del mes de junio de 2017 (p.3).

La variación mensual de los bienes transables fue de -0,58%, siendo igual a la variación general del IPC (-0,58%) e inferior a la de los bienes no transables de -0,57%. El valor de la canasta familiar básica se ubicó en 707,47 dólares, mientras que el ingreso familiar (1,6 perceptores) en 700,00 dólares, esto implica una cobertura del 98,94% del costo total de dicha canasta” (INEC, 2017, p.3).

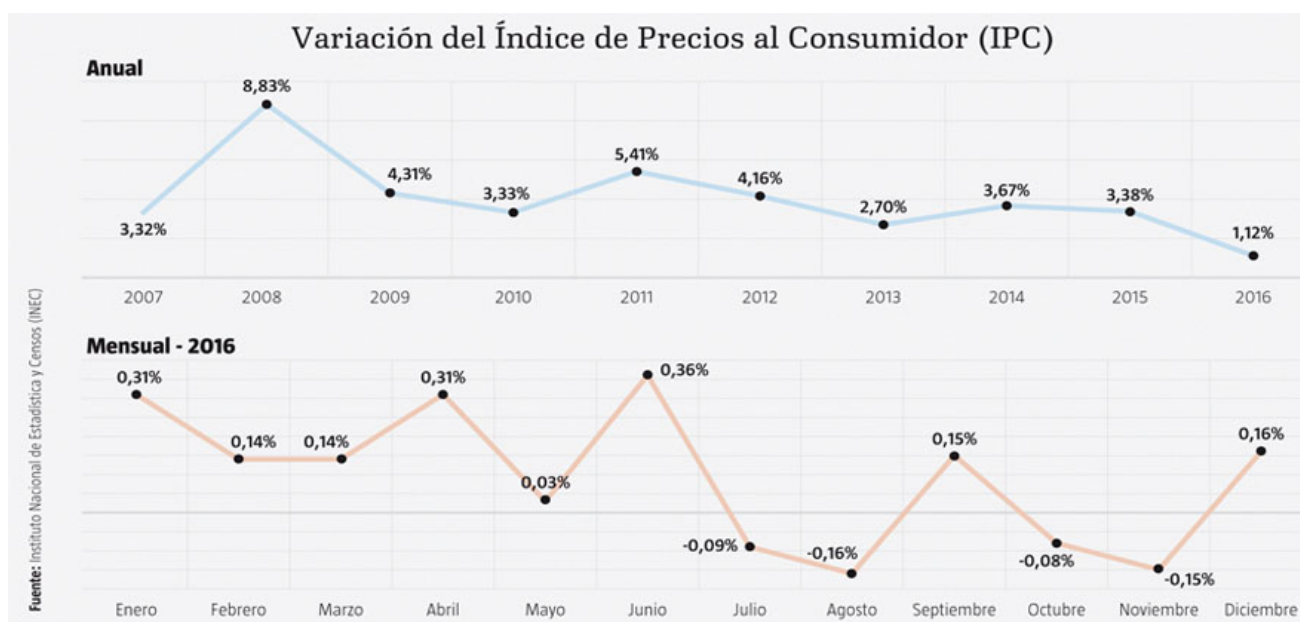


Figura 6. Evolución anual de inflación en el país

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2016).

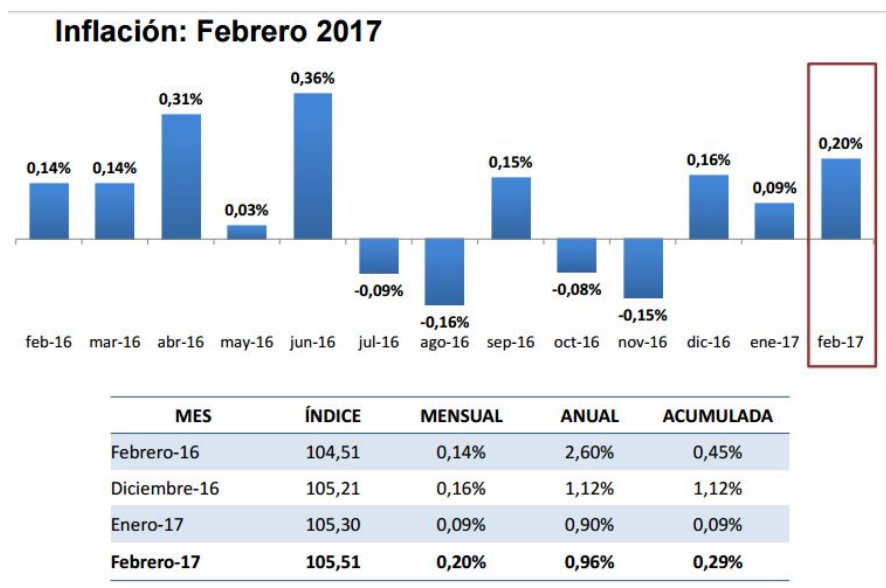


Figura 7. Inflación año 2017

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017).

6.1.2 Variable social

La variable social es diversa, pues va de la mano con el aspecto económico; como se ha podido ver en los últimos años el tema de migración ha afectado a toda América Latina. En Ecuador especialmente ha causado una desestabilidad económica, ya que dentro de los pequeños negocios se ha creado una fuerte competencia por ventas informales de todo tipo que se encuentra en sus alrededores.

Por todos los aspectos anotados anteriormente los ecuatorianos ven la necesidad de progresar utilizando una tecnología diferente, es decir trayendo otro tipo de tendencias para mejorar el mercado y poder competir de mejor manera con productos especialmente de mayor calidad.

La última variable a analizar es la ambiental, ya que el restaurante se encuentra en una zona donde el aporte debe ser de manera más contundente con el reciclaje de botellas desechables, sorbetes y desechos orgánicos.

6.2 Datos generales de la empresa

6.2.1 Sector, ubicación

El local tiene un tamaño de 143 metros cuadrados, se encuentra ubicado en el interior del parque la Carolina, junto a las canchas de básquet y al parqueadero #4 en la Av. Shyris, está próxima al sector empresarial de la Av. Portugal y República del Salvador.

A continuaciones se presentará la ubicación del terreno Google Maps:

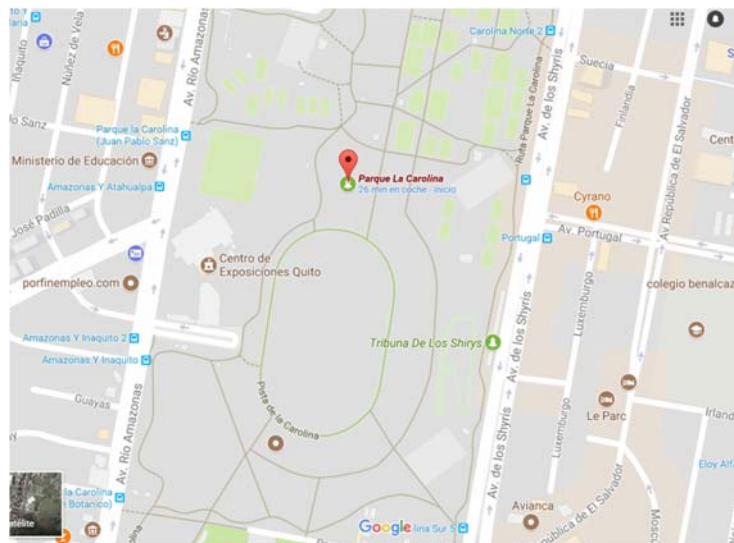


Figura 8. Ubicación Restaurante La Carolina



Figura 9. Ubicación Restaurante La Carolina

6.2.2 Adaptabilidad y conveniencia física

El restaurante “El Deportista” como se ha mencionado anteriormente se encuentra ubicado en el interior del parque la carolina. Ha sido construido en el año 1984 por la propietaria Mónica Contreras; fue uno de los primeros restaurantes en la zona del parque la Carolina.

6.2.3 Acceso y Visibilidad

Cuenta con algunos accesos ya sean peatonales o por medios de transporte.

Norte: se puede acceder al restaurante yendo desde la avenida Naciones Unidas, girando hacia la derecha con dirección a la Shyris hasta el parqueadero #4 que está a la altura del semáforo de la avenida Portugal.

Sur: si se viene por la parte sur de Quito se puede acceder desde la calle República hacia mano derecha accediendo a la avenida los Shyris hasta la altura de la calle Finlandia y girar en U para poder ingresar al parqueadero.

Oeste: cabe recalcar que el parque cuenta con algunos parqueaderos dentro del perímetro, por lo que si se desea llegar de manera oeste se puede parquear en el parqueadero # 6 que se encuentra en la avenida Amazonas y Japón y de esta manera las personas pueden cruzar el parque de manera peatonal.

Este: se puede ingresar por la avenida Portugal y acceder hacia la avenida los Shyris y girar en U hacia el parqueadero # 4.

6.2.4 Servicios Básicos

El restaurante cuenta con todos los servicios básicos, agua potable, luz eléctrica, alcantarillado, líneas telefónicas, acceso a internet/wifi y varios puntos de recolección de basura masiva. No cuenta con cisterna, ni planta de energía.

6.2.5 Tamaño

Tiene un aforo de 60 personas.

6.2.6 Tipo de Empresa

Microempresa. Persona natural no obligada a llevar contabilidad.

6.2.7 Número de empleados

El restaurante cuenta con 5 empleados quienes se distribuyen de la siguiente manera: 2 personas en la cocina, cocinero y ayudante de cocina, 1 Steward, 1 mesero y 1 persona administrativa.

6.2.8 Años de Operación

El Restaurante tiene 33 años en la misma ubicación y con los mismos dueños, en el año 2006 tuvo una remodelación en la cual el Municipio de Quito impartió tres modelos de restaurantes con espacios pequeños, medianos y grandes que podían ser elegidos por los administradores de dichos restaurantes. Estos pasaban a ser parte de una alianza de convenios de cogestión, para la cual una vez construidos se piensa que los estudios fueron mínimos debido a que estos restaurantes no prestaban las comodidades necesarias para el desenvolvimiento de dicho negocio, por lo tanto con el tiempo se tuvieron que ir haciendo pequeños cambios en la parte interna para la mejora de su distribución.

6.2.9 Breve Historia

Para conocer la historia del Restaurante y del parque la Carolina se entrevistó a Mónica Contreras, propietaria del restaurante “El Deportista”.

Comenta que el parque La Carolina se fundó en 1976 durante la alcaldía de Sixto Durán Ballén, y luego quien impulsó su mejora fue Rodrigo Paz en el año 1988; luego de estos años transcurridos hasta el 2015 se reformó un plan para la mejora de canchas, nuevas obras como bulevares, zonas infantiles, caninas, etc.

En lo que corresponde al restaurante, Mónica comentó los siguientes datos: Se comenzó a trabajar en el año de 1983, en la administración del Doctor Álvaro Pérez Alcalde (Alcalde de Quito en 1983), obteniendo un comodato por 10 años, desde aquella época se ha ido elaborando y adaptándose al medio y a los clientes, se han obtenido capacitaciones en varios ámbitos. Mónica Contreras obtuvo conocimiento de gastronomía con el chef Alberto Guzmán con lo cual dio inicio a su cocina; en donde se ha modificado paulatinamente una carta estable durante mucho tiempo. En el año 2006 hubo la oportunidad de renovar la infraestructura del restaurante, en donde se dio una concesión por 10 años más hasta que en la actualidad, que se encuentra la documentación en proceso de renovación. A más de esto se indicó que en el parque se encuentran 7 restaurantes con esta misma modalidad, contando con una asociación que les respalda su estadía en el parque (Contreras, 2017).

Podemos anotar en este punto que desde aquella época hasta el día de hoy se ha ido incrementando ventas tanto ambulantes como fijas, al momento se cuenta con un aproximado de 500 puestos ambulantes, lo cual inquieta y por lo tanto motiva a realizar una estructura fundamental. Otro punto muy importante a resaltar es que la gente que acude al parque lleva dinero muy limitado primero por situaciones económicas que ya se han descrito, lo cual esto hace consumir y buscar lo más económico sin importar calidad ni condiciones.

6.2.10 Concepto

El concepto del restaurante se basa en cubrir las necesidades ya sea de deportistas que acuden a la zona deportiva y de familias que concurren la áreas recreativas; se podría decir que no tiene un concepto definido.

6.2.11 Segmento de mercado

Se enfoca en un tipo de segmentación de mercado basado en la estrategia diferenciada, esto se ha ido dando forma debido al sector y a la influencia de visitantes al parque.

6.3.2 Entrevista inicial con los dueños

Se realizó un cuestionario inicial para determinar la situación en el área estratégica del restaurante en base al siguiente cuestionario:

A. GENERALIDADES

Las prácticas de excelencia del Foco Estratégico

1.1 Insumos para la determinación del Foco Estratégico: Para poder determinar el foco estratégico, necesitamos contar con las siguientes prácticas de excelencia que nos permitan mantener información e insumos actualizados, los cuales faciliten su determinación, esto incluye:

1. El restaurante el deportista se enfoca en dos tipos de targets; lunes a viernes acuden personas oficinistas con un rango de edad de 25 a 60 años con clase media; y fines de semana niños de 10 años a personas adultas de 65 años, deportistas con situación económica baja.
2. Se cuenta con una básica información de las expectativas, frustraciones y aspiraciones de los clientes de la competencia.
3. Sí se monitorea con frecuencia la capacidad de los competidores claves.
4. No se realiza una comparación de benchmarking
5. Si se conoce claramente las necesidades de empleados, dueños y comunidad.
6. Si se identifican las fortalezas y oportunidades de mejora para la organización.
7. No existen herramientas y metodologías para determinar las principales tendencias (impulsoras y bloqueadoras) que afectan al sector y al país.
8. No se identifican principales riesgos en la sustentabilidad del restaurante.
9. No existe un sistema de trabajo clave
10. No se recolectan datos para identificar desafíos ni retos.

B. MODELO DE NEGOCIOS

11. Se define una propuesta de valor debido a que la competencia que lo rodea es venta informal, y tipo de servicio.
12. Se asegura debido a tipo de servicio, y calidad de producto.
13. Debido al registro de ventas
14. No existe un sistema de manejo de costos, inventarios y apalancamiento.
15. No existe optimización financiera
16. No existe recolección de datos para definir un modelo de negocios.

Las conclusiones obtenidas en base a la entrevista inicial y el punto de partida para el trabajo es el siguiente:

Este restaurante ha sido muy exitoso a lo largo de sus años, sin embargo tiene un alto potencial debido a su ubicación y a la alta rotación que se puede encontrar en sus alrededores; se ha podido observar que al establecimiento carece de planificación en todas las áreas y un sistema de recolección de datos para poder implementar estrategias de Revenue Management.

El restaurante "El Deportista" ha sido eficaz en su desempeño durante los 33 años que se ha mantenido en el mercado. Sin embargo, capacitar al personal, recolectar datos, y tomar decisiones en base a estos datos es altamente importante para maximizar ventas y optimizar costos.

Un aspecto clave resaltado por Deming (y por todos quienes iniciaron la teoría de calidad), es el liderazgo. Por lo cual, es altamente importante que para promover una cultura de calidad, la iniciativa la tomen los dueños del negocio, incluso en una microempresa.

La recolección de datos es posible en una microempresa. Para lograr esto, es necesario capacitar al personal y/o contratar un sistema informático local (Ej. Practisis).

6.3.3 Recolección de datos

Como siguiente paso, se procedió a realizar la recolección de datos en el restaurante en base a la información necesaria para desarrollar una estrategia de Revenue Management en un restaurante:

- Hora

- Número de Pax
- Número de Mesa
- Pedido
- Precio

Inicialmente, se buscó generar esta recolección durante cuatro semanas completas dado que el restaurante no presenta datos históricos, sin embargo, el personal no tenía la capacidad de llenar correctamente la matriz. Por lo cual, se procedió a generar información durante dos fines de semana en un horario de 8:00 am a 16:00. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

HORA	# PAX	MESA	PEDIDO	VALOR
8:30	1	3	DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
8:33	2	5	DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			DESAYUNO TRIGILLO	\$ 3.50
8:40	1	1	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
9:00	3	3	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
9:15	2	8	ENCEBOLLADO CAMARON	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO CAMARON	\$ 3.00
9:20	2	10	BATIDO DE MORA	\$ 2.00
			BATIDO DE GUANÁBANA	\$ 2.00
9:45	5	8	ENCEBOLLADO + COLA	\$ 3.80
			ENCEBOLLADO + COLA	\$ 3.80
			ENCEBOLLADO + COLA	\$ 3.80
			ENCEBOLLADO + COLA	\$ 3.80
			ENCEBOLLADO + COLA	\$ 3.80
10:00	3	8	TIGRILLO	\$ 3.00
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
10:00	2	5	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
10:01	3	8	DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00

10:25	2	11	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
10:25	1	13	TIGRILLO	\$ 3.50
10:26	3	1	ENCEBOLLADO + COLA	\$ 3.80
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
10:30	2	14	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
11:00	1	8	CORVINA APANADA	\$ 7.20
11:20	2	10	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
11:22	3	2	CEVICHE DE CAMARÓN	\$ 8.50
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
11:30	2	9	DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
11:33	1	1	CORVINA APANADA	\$ 7.20
12:00	3	1	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ARROZ MIXTO	\$ 7.90
12:23	1	15	ARROZ CON CAMARON	\$ 7.90
12:32	2	3	CEVICHE DE CAMARÓN	\$ 8.50
			CEVICHE DE CAMARÓN	\$ 8.50
12:40	3	7	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
12:42	1	1	CEVICHE DE PESCADO	\$ 6.50
12:50	2	10	CORVINA APANADA	\$ 7.20
			ARROZ MIXTO	\$ 9.90
13:00	2	3	ENCOCADO DE PESCADO	\$ 5.50
13:03	1	4	CEVICHE DE CONCHA	\$ 7.90
13:15	4	11	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			CEVICHE DE CAMARON	\$ 8.50
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
13:24	2	15	ENCOCADO DE PESCADO	\$ 5.50
			CAMARONES APANADOS	\$ 9.90
13:24	1	1	CEVICHE DE PESCADO	\$ 6.50
13:26	5	9	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			CEVICHE DE PESCADO	\$ 6.50
			CAMARONES APANADOS	\$ 7.90
			CORVINA APANADA	\$ 7.20

			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
15:36	2	1	CAMARONES APANADOS	\$ 7.90
			PARGO FRITO	\$ 8.90
15:44	3	2	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCOCADO DE PESCADO	\$ 5.50
			CEVICHE DE CONCHA	\$ 7.90

Tabla 4. Recolección de datos. 04/11/2017

Realizado por: Autor

HORA	# PAX	MESA	PEDIDO	VALOR
8:00	2	2	DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
8:05	2	4	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
8:07	1	3	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
8:15	4	1	ENCEBOLLADO CAMARON	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO CAMARON	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
8:17	2	7	DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
9:00	3	5	DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			PORCION PATACONES	\$ 1.50
9:20	1	10	JUGO MORA	\$ 1.75
9:36	4	1	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			TIGRILLO	\$ 3.50
9:44	6	13	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
10:00	3	1	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
10:30	2	8	DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00

10:31	1	5	DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
10:33	3	3	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
10:36	1	7	DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
10:38	4	10	DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
12:05	3	9	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
12:30	2	1	CEVICHE DE CAMARON	\$ 8.50
			CEVICHE DE CAMARON	\$ 8.50
13:00	5	8	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCOCADO DE PESCADO	\$ 5.50
			CORVINA APANADA	\$ 7.20
			PARGO FRITO	\$ 8.90
13:04	3	14	CEVICHE DE CAMARON	\$ 8.50
			PARGO FRITO	\$ 8.90
			ENCOCADO DE PESCADO	\$ 5.50
13:30	2	2	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			CEVICHE DE CAMARON	\$ 8.50
14:00	5	9	CORVINA APANADA	\$ 7.20
			ARROZ MIXTO	\$ 9.90
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			CEVICHE DE CAMARON	\$ 8.50
14:33	2	1	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
14:40	1	8	CAMARONES APANADOS	\$ 9.90
14:55	1	1	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
15:33	2	4	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00

Tabla 5. Recolección de datos. 12/11/2017

Realizado por: Autora

HORA	# PAX	MESA	PEDIDO	VALOR
8:05	3	1	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50

			DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
8:15	1	4	DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
9:00	2	2	DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.50
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.50
10:10	3	2	JUGO DE TOMATE DE ARBOL	\$ 1.75
			JUGO DE GUANABANA	\$ 1.75
10:33	5	1	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
10:35	2	8	DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			TAZA DE CAFÉ	\$ 0.90
12:00	2	1	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
12:10	1	10	CEVICHE MIXTO	\$ 8.99
12:40	3	3	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
12:40	1	11	ENCOCADO DE PESCADO	\$ 5.50
12:44	2	8	CAMARONES AL AJILLO	\$ 8.90
12:44	1	2	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
13:13	4		ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
13:14	3	9	CORVINA APANADA	\$ 7.20
			JUGO DE MORA	\$ 1.75
13:55	4	1	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
14:30	3	3	CAMARONES AL AJILLO	\$ 8.90
			ARROZ CON CONCHA	\$ 7.90
			CEVICHE MIXTO	\$ 8.99
14:33	2	1	ENCOCADO DE PESCADO	\$ 5.50
			ENCOCADO DE PESCADO	\$ 5.50
15:00	1	11	CEVICHE MIXTO	\$ 8.99
15:15	3	1	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00

			ENCEBOLLADO	\$	3.00
15:45	2	4	CEVICHE DE CAMARON	\$	8.50
			CEVICHE DE CONCHA	\$	7.90

Tabla 6. Recolección de datos. 11/11/2017

Realizado por: Autor

HORA	# PAX	MESA	PEDIDO	VALOR
8:32	2	1	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
8:44	1	5	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
10:00	3	2	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
10:22	2	7	DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
11:00	4	10	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
11:10	3	2	DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			DESAYUNO TIGRILLO	\$ 3.50
			CAFÉ	\$ 0.90
11:15	1	5	DESAYUNO CONTINENTAL	\$ 2.50
11:15	2	10	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
11:17	1	1	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
11:22	3	6	CEVICHE DE CAMARÓN	\$ 8.50
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			PARGO FRITO	\$ 8.90
11:04	2	8	DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
			DESAYUNO MONTUBIO	\$ 3.00
12:00	6	1	ENCEBOLLADO MIXTO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO MIXTO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO MIXTO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
12:02	2	3	CAMARONES APANADOS	\$ 7.90
			PARGO FRITO	\$ 8.90
12:08	1	8	CEVICHE DE PESCADO	\$ 6.50
12:33	2	10	ENCEBOLLADO	\$ 3.00

			CORVINA APANADA	\$ 7.20
13:00	1	1	CAMARONES AL AJILLO	\$ 8.90
13:20	2	11	ENCEBOLLADO MIXTO	\$ 7.90
			ENCEBOLLADO DE CAMARON	\$ 7.50
13:33	1	6	CORVINA APANADA	\$ 7.20
			ENCEBOLLADO MIXTO	\$ 7.90
14:00	2	9	ENCEBOLLADO DE CAMARON	\$ 7.50
			CEVICHE DE CONCHA	\$ 7.90
14:11	8	2.00	ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
15:00	2	3	CAMARONES APANADOS	\$ 7.90
			CEVICHE DE PESCADO	\$ 6.50
15:15	3	1	ARROZ MIXTO	\$ 9.90
			ARROZ CON CAMARON	\$ 7.90
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
15:25	4	7	CAMARONES AL AJILLO	\$ 8.90
			ARROZ MIXTO	\$ 9.90
			ENCEBOLLADO	\$ 3.00
			PARGO FRITO	\$ 8.90

Tabla 7. Recolección de datos. 12/11/2017

Realizado por: Autor

Durante la recolección de datos se dieron diversos problemas dado que el personal no considera importante generar una base de datos. Por lo cual, para futuros trabajos, se recomienda capacitar tanto al personal operativo como administrativo para que conozcan qué trabajo va a realizar el consultor y qué tipo de datos va a recolectar.

6.3.4 Análisis de datos

Como paso inicial, una vez que se obtuvieron los datos, se generaron diversas gráficas descriptivas sobre la situación del restaurante durante los fines de semana.

Número de clientes por hora

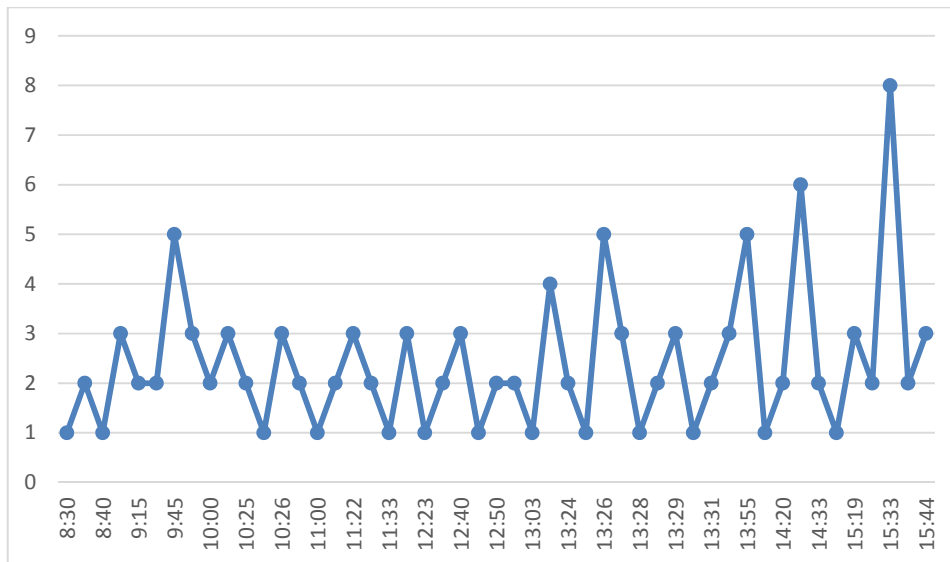


Figura 10. Periodicidad de clientes. Sábado 04/11/2017

Realizado por: Autor

En la figura 10, se aprecia la evolución en el número de clientes durante el día sábado 04 de noviembre de 2017 por hora del día.

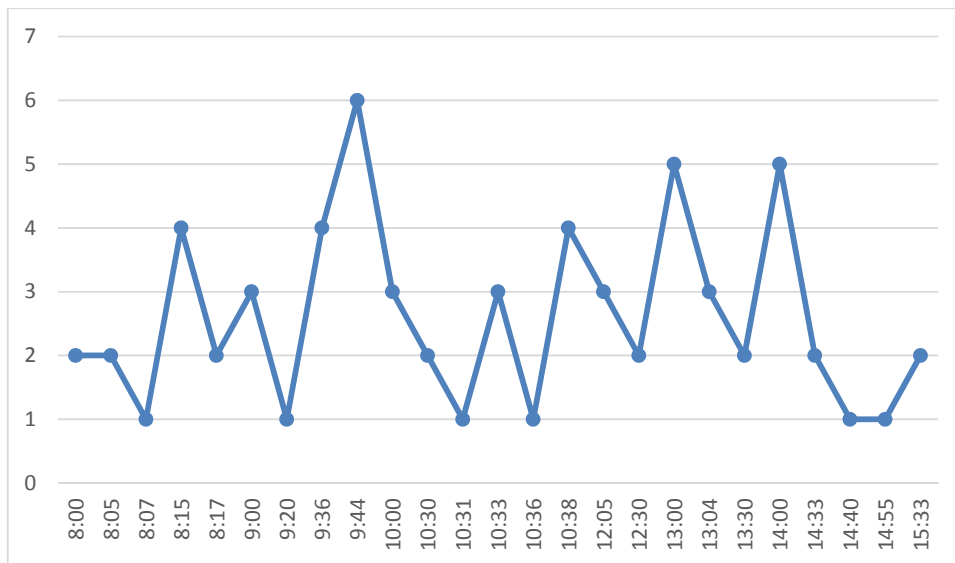


Figura 11. Periodicidad de clientes. Domingo 05/11/2017

Realizado por: Autor

En la figura 11, se aprecia la evolución en el número de clientes durante el día domingo 05 de noviembre de 2017 por hora del día.

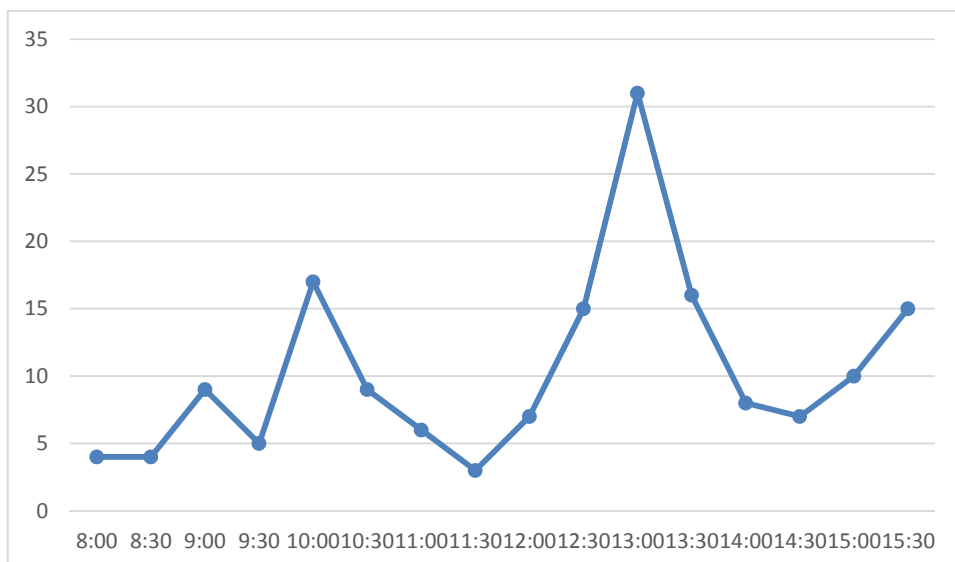


Figura 12. Periodicidad de clientes (Sábados)

Realizado por: Autor

En la gráfica 12 se observa la evolución del número de clientes total de los sábados observados.

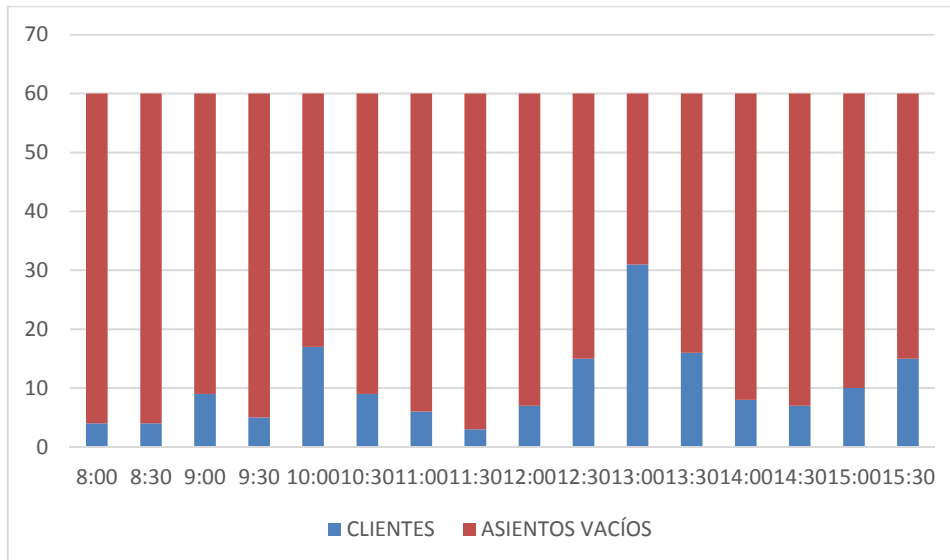


Figura 13. Clientes versus asientos vacíos (Sábados)

Realizado por: Autor

En la figura 13 se observa el número de clientes total por hora dentro del restaurante en relación al aforo del establecimiento. Claramente, se nota que no se está aprovechando al máximo la capacidad del restaurante y que hay horas más frías durante el fin de semana, que podrían ser complementadas con diversas estrategias.

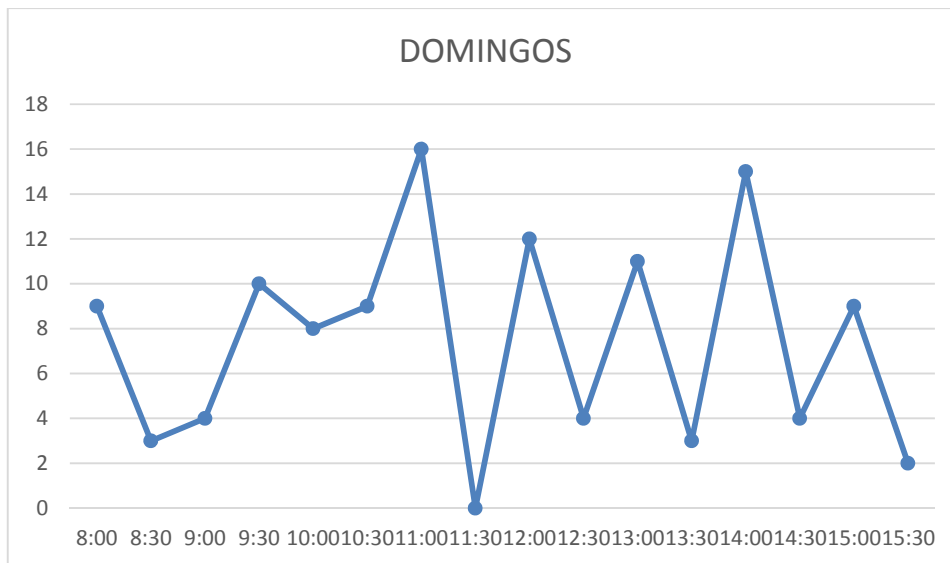


Figura 14. Periodicidad de clientes (Domingos).

Realizado por: Autor

En la gráfica 14 se observa la evolución del número de clientes total de los sábados observados.

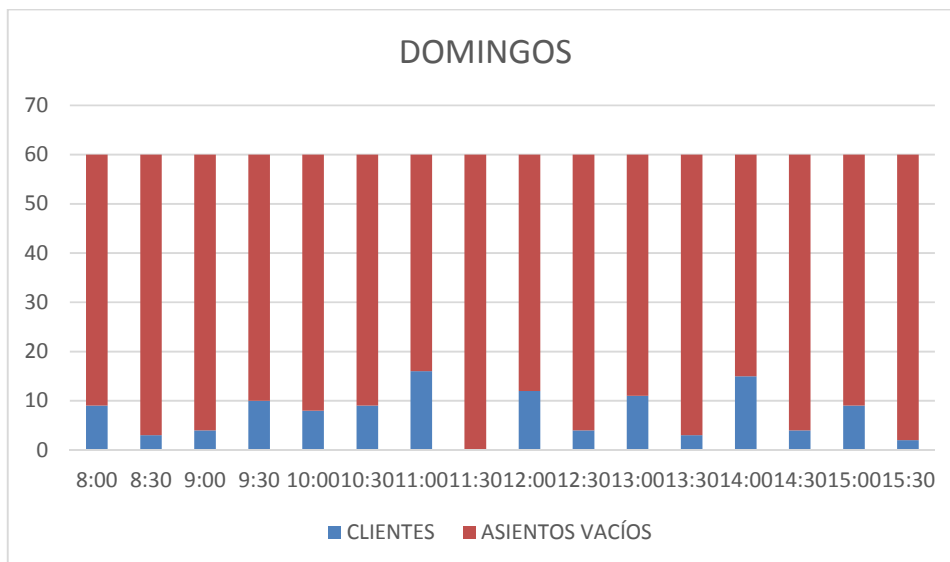


Figura 15. Clientes versus asientos vacíos (Domingos)

Realizado por: Autor

En la gráfica 15, se observa que el comportamiento y evolución de clientes versus la capacidad del restaurante no se está optimizando tampoco durante los días domingo. Por lo tanto, también es una oportunidad clara para el administrador pues se podrían implementar estrategias que atraigan a más clientes.

Ingresos por hora



Figura 16. Ingresos por hora (Sábados)

Realizado por: Autor

En la figura 16, se observan los ingresos que se generan en el restaurante por hora durante los días sábados.

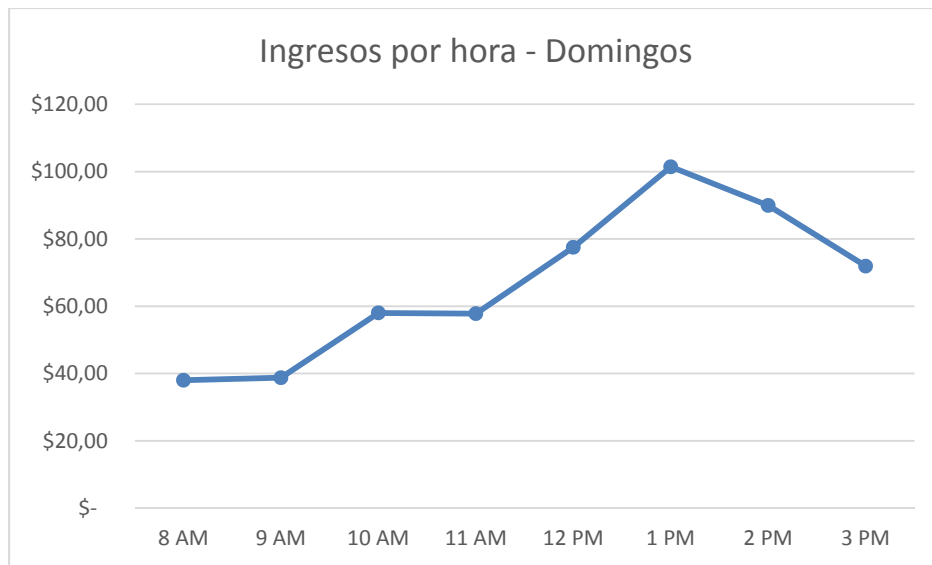


Figura 17. Ingresos por hora – Domingos

Realizado por: Autor

En la figura 17, se observan los ingresos que se generan en el restaurante por hora durante los días domingos.

De la información recolectada se puede concluir que el cheque promedio de los días sábado asciende a USD 4.39, y los días domingo a USD 4.48.

Para desarrollar el análisis de datos se utilizaron tablas dinámicas en Excel, las cuales fueron entregadas al restaurante.

6.3.5 Menú Engineering

Con los datos recolectados, se procedió a realizar un menú engineering.

ENCONTRAR EL FOOD COST %	32%
-----------------------------	-----

ENCONTRAR EL AVERAGE ITEM PROFIT	\$ 2.97
utilidad promedio por item	

AVERAGE MENU MIX	4.00%
------------------	-------

6.3.6 Espina de pez

En el presente trabajo se ha utilizado la herramienta espina de pez; a continuación se explicará las causas y efectos de los problemas que se han identificado en el restaurante “El Deportista”.

Diagramas de espina de pez, también llamado diagrama de causa y efecto, diagrama de Ishikawa; El diagrama de espina identifica muchas causas posibles para un efecto o problema; generalmente estos diagramas ayudan a los gerentes para identificar las causas de problemas de una organización. La cabeza del pez es el problema y las espinas son las posibles causas; las típicas causas pueden ser divididas por en cuatro categorías: métodos, materiales, labor y equipo (Kimes, Barrash, Alexander, 1999).

DIAGRAMA DE ESPINA DE PEZ DEL DEPORTISTA

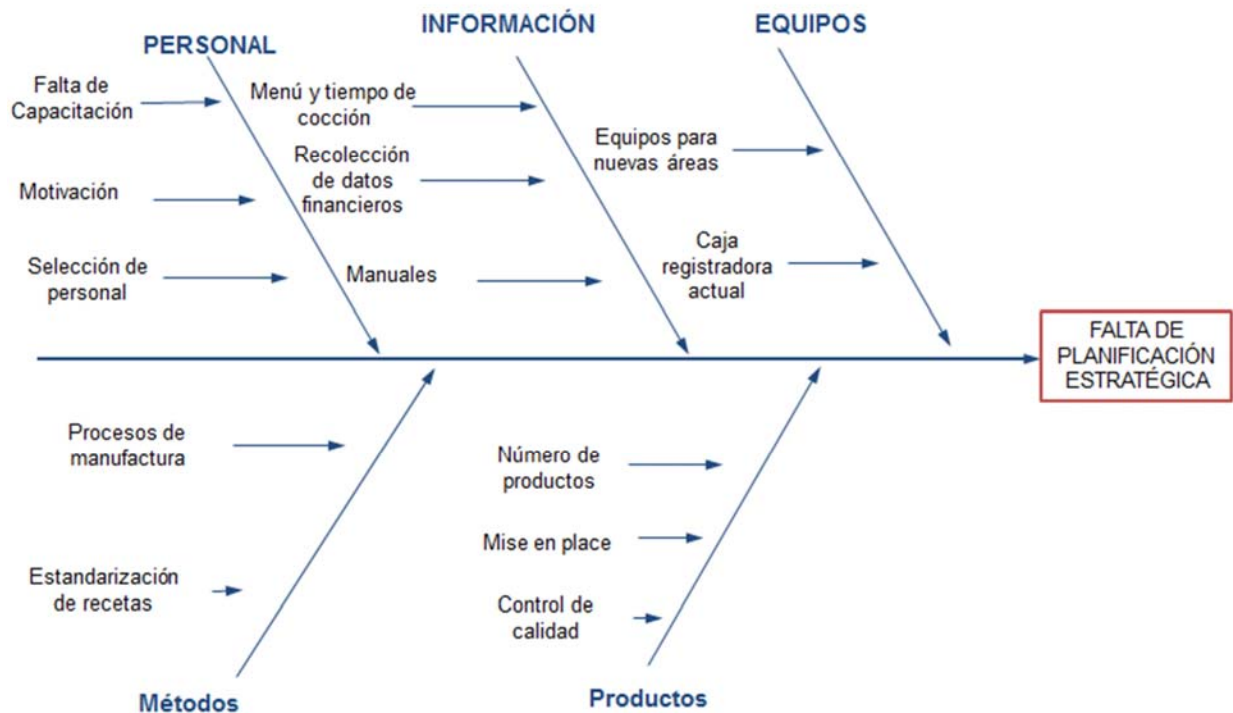


Figura 18. Diagrama de Espina de Pez.

Realizado por: Autor

6.3.7 Soluciones propuestas a cada problema

- Problemas de personal

Falta de capacitación y motivación.-

La falta de capacitación al personal genera una desmotivación a cada uno de los empleados en las distintas áreas. En ausencia de capacitación, los empleados deben estar seguros de lo que se espera de ellos y terminan haciendo sus tareas de manera ineficiente.

Solución:

Crear manuales de inducción y capacitación para todas las áreas y puestos del restaurante.

Personal inadecuado y contratación del personal.-

Por lo general el reclutamiento del personal se lo hace vía internet con un llamado a personas con experiencia y rango de edad, debido a este reclutamiento acuden varios tipos de candidatos sin importar el tipo de experiencia que tengan. La selección de personal se realiza con una entrevista realizada por la dueña del restaurante sin estructura alguna ni filtro alguno, por lo que existe una mala selección de personal y este personal no llega a completar el proceso de contratación debido a que son personas con poca experiencia y no pueden mantenerse en el cargo asignado.

Solución: Implementar un sistema de reclutamiento de personal, selección y pruebas para que se pueda conseguir personal óptimo para la organización.

- Problemas de información

Menú y tiempos de cocción.-

El problema que se ha podido encontrar dentro de este tema, es que las personas que están sentadas esperando el pedido no son informadas del tiempo estimado que les tomara realizar su orden y los ítems de cada producto que será servido.

Solución: capacitar a los meseros para que puedan informar a los clientes del tiempo estimado que llevará la preparación y la descripción de cada producto que tiene la carta.

Recolección de datos financieros y patrones de demanda

No se tiene una recolección de datos financieros ni patrones de demanda, es decir de llegada, duración de servicio y de salida.

Solución: implementar un sistema ya sea manual o sistemático para poder recolectar información financiera, por mesa, hora, y duración.

Manuales.-

Cada área operativa no cuenta con instructivos de desempeño.

Solución: realizar instructivos en cada área.

- Equipos

Capacidad de congelador

El restaurante cuenta con limitado espacio para congelar el producto de proveedores, por lo que sus compras deben ser muy reducidas para guardar el stock semanal.

Solución: buscar el equipamiento necesario.

Equipos para nuevas áreas.-

El restaurante está abriendo una nueva área de cafetería y jugos detox, por lo que requiere nuevos equipos que puedan cubrir las necesidades de esta área.

Equipos como granizadora, licuadoras y mesas frías para área de trabajo de cafetería.

Solución: ir equipando el área de cafetería de acuerdo a su funcionamiento e ir cubriendo gastos de equipos.

Caja registradora.-

Actualmente el restaurante cuenta con una caja registradora mecánica, en donde se digitan los códigos de cada ítem. Debido a un análisis de su funcionamiento el establecimiento necesita un sistema actualizado que pueda registrar todo el inventario.

Solución: implementar una caja registradora actual acompañado de un sistema financiero.

Métodos

Procesos de manufactura y estandarización de recetas.-

El personal del “Deportista” cuenta con un básico conocimiento de los procesos alimenticios que se llevan a cabo en la cocina, y esto va de la mano con una estandarización de recetas.

Solución: dar capacitación al personal de sanidad alimentario y procesos claves dentro de la cocina. Enseñar al personal a realizar recetas estándar y exigir su cumplimiento.

Manual de servicio.-

El personal de servicio normalmente atiende sin ningún tipo de saludo inicial ni estructura al momento de atender a los clientes. De igual manera no tienen un job description que pueda guiar al personal para desempeñar sus funciones.

Productos

Número de productos.-

La carta del restaurante cuenta con 40 productos, los cuales se dividen en platos de mariscos, carnes y pollos.

Solución: actualmente se está corrigiendo este error reduciendo la carta con productos exclusivamente del mar.

Mise en place y control de calidad.-

Debido a la extensión que tiene la carta con varios productos, existe una poca organización dentro del mise en place y control de calidad.

Solución: estandarizar el mise en place diario y supervisar control de calidad con frecuencia a través de pruebas de productos.

7 CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La aplicación y capacitación del personal administrativo y operativo en una microempresa es altamente importante, sobre todo si es que el objetivo es implantar una cultura organizacional basada en la calidad.
- En general, el dueño de un restaurante, cuya estructura legal es microempresa o persona natural, no tiene un perfil especializado en cocina y/o administración de alimentos y bebidas, por ello, es crucial que se capacite al personal, se generen procesos detallados, y se busque mantener una línea de partida en base a la recolección de datos para poder hacer comparaciones y determinar si es que se está mejorando o no se está mejorando.
- Un concepto clave que se debe enseñar cuando se presta una consultoría es el verdadero significado de “calidad” descrito por los pensadores citados en el presente trabajo, en el cual, el punto de partida es la visión, el personal, y el cliente.
- En sí, la calidad la define el cliente, por lo tanto, antes de generar opciones en el menú, se deberían hacer pruebas de producto con el segmento de mercado al que se desea llegar.
- Es responsabilidad de la nueva generación de profesionales en alimentos y bebidas fomentar una cultura de toma de decisiones dentro de una empresa en base a datos reales, por lo cual, es altamente importante capacitar constantemente al personal.
- Como enuncia Deming, la visión del dueño y administrador del restaurante debe estar encaminada a lograr plasmar una cultura de calidad en el restaurante, ligada al desarrollo de procesos claros y específicos.

- Es necesario promover una cultura de toma de decisiones en base a datos para poder generar las herramientas que se enseñan en la Academia.
- Para el restaurante El Deportista, las sugerencias y/o estrategias se resumen en la tabla 8:

Problema	Solución
Problemas Personal	
Falta de capacitación	Un día a la semana se realizará capacitación por áreas.
Motivación	Realizar un lunes de cada mes convivencias deportivas para fomentar la interacción entre empleados.
Selección de personal	Filtrar a los candidatos por habilidades y conocimientos.
Información	
Menú y tiempo de cocción	Entrenar al personal para que conozcan la carta y duración de cocción.
Recolección de datos	Implementar un sistema que permita la recolección de datos ejm: Practisis.
Manuales	Realizar instructivos para cada puesto de trabajo.
Equipos	
Equipos para nuevas áreas	Comprar equipos para el área de jugos y cafetería.
Caja registradora actual	Implementar un sistema computarizado.
Métodos	
Procesos de manufactura	Controlar los procesos dentro de la cocina, limpieza, contaminación cruzada y control de desechos.
Estandarización de recetas	Creación de recetas de nuevos productos.
Productos	Reducir el número de productos en la carta.
Número de productos	Supervisar realización de mise en place para todos los productos.
Mise en place	Supervisar la realización de productos.
Control de calidad	

Tabla 8. Resumen de estrategias

Realizado por: Autor

- Una vez que se obtuvieron los gráficos después del procesamiento de datos y se mantuvo una reunión con la administración, se puede concluir que los dueños y administrativos se encuentran altamente motivados para seguir las conclusiones del consultor y generar cambios de una manera activa. Por esto, es muy importante demostrar resultados en un inicio y lograr que todos los empleados se sientan a gusto con la recolección y procesamiento de datos.
- Los compromisos de la administración del restaurante después de la reunión de cierre son los siguientes:

1. Desarrollar una estrategia de Revenue Managment

Luego de identificar las causas, se puede escoger un tipo de estrategia:

Promover el entrenamiento y capacitación para empleados.

Desarrollar estándares de procesos operacionales.

Promover el mejor manejo de mesas.

2. Implementar la estrategia.

3. Supervisar los resultados de la estrategia (Kimes, Barrash, Alexander, 1999).

Marketing

1. Recolección de datos básicos de clientes, para enviar encuestas de mejora.

2. Integrar redes sociales para su publicidad.

3. Diferenciación de competencia: prestar servicios adicionales como lockers, baños y área infantil.

4. Eventos como método pull,

Recursos humanos

1. Selección de personal

2. Inducción

3. Capacitación

4. Seguimiento

Financiero

1. Recolección de datos para estrategias de Revenue Managment

2. Supervisión de ganancias vs inversión

3. Negociación con proveedores

8 BIBLIOGRAFÍA

- Contreras, M. (20 de Septiembre de 2017). Historia Restaurante. (M. Carrera, Entrevistador)
- Crossley, L.(2002). Building emotions in design. *The Design Journal*, 6(3), 35-45.
- Deming, W. E. (1989). *Out of the crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press.
- El Universo . (28 de Julio de 2017). 3.
- Gestiopolis. (2002, 12 04). ¿Qué es consultoría? Retrieved from Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/que-es-consultoria/>
- Guenther, M. (2012). *Intersection: How enterprise design bridges the gap between business, technology, and people*. Burlington, VT: Morgan Kaufmann.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2016).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017).
- Khan, O. (2012). Towards understanding customer loyalty: An empirical study on emotional attachment. *International Journal of Innovations in business*, 1(3), 141-268.
- Kimes.S.E.,Barrash D.I.,& Alexander, J. E.(1999). Developing a restaurantrevenue-managment strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 18-29. Recuperado 05/12/201, desde Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/462/>.
- Mattila, A. S.(2001).Emotional bonding and restaurant loyalty. *The Cornell Hotel and Restaurant AdministrationQuarterly*,42(6) 73- 79.
- Mueller, F. (2016). TQM in American Hotels.
- Numes, P., Cepedes,F.V. (2003). The customer has escaped. *Harvard Business Review*, 81(11),96-105.
- Park, H., Kim,Y.-K. (2014).The role of social network websites in the costumer-brand relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 460-467.
- Saunders, I. W., & Graham, M. A. (1992). Total quality management in the hospitality industry. *Total Quality Management*, 3(3), 243–256. <https://doi.org/10.1080/09544129200000032>

- Schroeder, R. G. (2016). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method Author (s): John C . Anderson , Manus Rungtusanatham and Roger G . Schroeder Source : The Academy of Management Review , Vol . 19 , No . 3 , Special Issue : “ Total Quality ” Publish, 19(3), 472–509.
- Sen, P, (2009). Market research costs how much? *Franchising World*,41(10), 14-15.
- Verhoef, P. C., Lemon,K N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger,L.A.(2009). Customer experience creation:Determinants, dynamics, and managment strategies. *Journal of Retaling*, 85(1), 31-95.
- Zapata Sánchez, P. (2017). *Contabilidad General*. Colombia: Alfaomega.

9 ANEXOS

9.1 Anexo 1. Recetas estándar

Numero de Receta: CEVICHE DE PESCADO				
Rendimiento:	1 KG		Cantidad de Porción:	1
Uso:			Tamaño de Porción:	
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	PRECIO UNIDAD	COSTO TOTAL
KG	0,060	DORADO ENTERO	\$ 6,60	\$ 0,40
KG	0,040	TOMATE FRESCO	\$ 0,90	\$ 0,04
KG	0,005	LIMON MEYER	\$ 0,49	\$ 0,00
KG	0,010	PIMIENTO ROJO	\$ 1,65	\$ 0,02
KG	0,010	PIMIENTO VERDE	\$ 0,90	\$ 0,01
KG	0,005	PIMIENTO AMARILLO	\$ 1,65	\$ 0,01
KG	0,010	CEBOLLA PAITENA	\$ 1,84	\$ 0,02
KG	0,010	SAL CRISAL	\$ 0,40	\$ 0,00
KG	0,030	NARANJA NACIONAL	\$ 1,00	\$ 0,03
				\$ -
			COSTO TOTAL	\$ 0,52

ENCEBOLLADO DE PESCADO				
Rendimiento:	1 KG		Cantidad de Porción:	1
Uso:			Tamaño de Porción:	
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	PRECIO UNIDAD	COSTO TOTAL
LT	0,250	CALDO ENCEBOLLADO	\$ 0,14	\$ 0,04
KG	0,025	ALBACORA ENTERA	\$ 7,22	\$ 0,18
KG	0,020	YUCA COCINADA	\$ 0,47	\$ 0,01
KG	0,015	CEBOLLA PAITENA	\$ 1,84	\$ 0,03
KG	0,005	CILANTRO	\$ 4,29	\$ 0,02
KG	0,035	CHIFLES	\$ 0,61	\$ 0,02
KG	0,020	CANGUIL REVENTADO	\$ 0,30	\$ 0,01
				\$ -
			COSTO TOTAL	\$ 0,27

Numero de Receta:	CORVINA APANADA CON GUARNICIONES			
Rendimiento:	1,00	KG	Cantidad de Porción:	1
Uso:			Tamaño de Porción:	
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	PRECIO UNIDAD	COSTO TOTAL
KG	0,200	CORVINA APANADA	\$ 4,16	\$ 0,83
KG	0,100	ARROZ COCINADO	\$ 0,83	\$ 0,08
KG	0,075	PATACONES	\$ 0,59	\$ 0,04
KG	0,075	ENSALADA FRESCA	\$ 1,69	\$ 0,13
				\$ -
				\$ -
			COSTO TOTAL	\$ 1,09
			Costo x Porción	\$ 1,09

Numero de Receta:	CAMARONES AL AJILLO			
Rendimiento:	1	KG	Cantidad de Porción:	1
Uso:			Tamaño de Porción:	
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	PRECIO UNIDAD	COSTO TOTAL
LT	0,160	SALSA AJILLO	\$ 2,22	\$ 0,35
KG	0,100	CAMARON PELADO 36-40	\$ 11,86	\$ 1,19
KG	0,075	PATACONES	\$ 0,59	\$ 0,04
KG	0,075	ENSALADA FRESCA	\$ 1,69	\$ 0,13
KG	0,075	ARROZ COCINADO	\$ 0,83	\$ 0,06
			COSTO TOTAL	\$ 1,77
			Costo x Porción	\$ 1,77

Numero de Receta:	ENCOCADO DE PESCADO			
Rendimiento:	1	KG	Cantidad de Porción:	1
Uso:			Tamaño de Porción:	
UNIDAD	CANTIDAD	INGREDIENTES	PRECIO UNIDAD	COSTO TOTAL
LT	0,120	SALSA DE ENCOADO	\$ -	\$ -
KG	0,075	DORADO FILETE	\$ 13,09	\$ 0,98
KG	0,075	PATACONES	\$ 0,59	\$ 0,04
KG	0,075	ENSALADA FRESCA	\$ 1,69	\$ 0,13
KG	0,075	ARROZ COCINADO	\$ 0,83	\$ 0,06
			COSTO TOTAL	\$ 1,22
			Costo x Porción	\$ 1,22

9.2 Anexo 2. Bosquejo manual de servicio

Introducción

Felicidades por haber sido seleccionados para realizar una de las tareas más importantes, desafiantes y gratificantes en el Restaurante El Deportista. Como un agente de servicio y/o mesero, tendrá un impacto directo en la experiencia de cada cliente. Usted determinará si cada cliente se siente bienvenido, apreciado y bien cuidado.

Nosotros le proporcionaremos con la capacitación que necesita para tener éxito. Nos sentimos muy orgullosos de nuestra comida de calidad y un servicio amable y sensible. Nuestros altos estándares sólo pueden mantenerse a través de grandes personas como usted que comparten nuestros valores y el deseo de hacer el mejor trabajo posible para nuestros clientes todos los días.

Como un agente de servicio y/o mesero, es esencial que mantenga una actitud energética, amable y atenta en todo momento. Es su responsabilidad ver que a cada cliente se le hace sentir especial y disfruta de nuestro ambiente divertido, buena comida y bebidas.

Las directrices que figuran en las páginas siguientes se han establecido para ayudarle en su esfuerzo por proporcionar estas cualidades a nuestros clientes. Junto con la capacitación en el sitio que recibirá, este manual proporcionará respuestas a las preguntas que pueda tener con respecto a sus tareas, responsabilidades y procedimientos operativos para el Restaurante El Deportista.

Una vez más, ¡bienvenido (a) al equipo El Deportista!

Funciones y Responsabilidades del Agente de Servicio (Mesero)

Las ventas y el servicio son el resultado de la confianza, que sólo puede ser desarrollada a través del conocimiento. Nosotros le proporcionaremos con un amplio material para desarrollar el conocimiento y la confianza necesaria en relación con las técnicas de servicio, el menú y la carta de vinos. Usted, como un agente de servicio/mesero para el Restaurante El Deportista debe aprenderlo.

Directrices generales de trabajo y responsabilidades

- Al tomar un pedido, siempre mire al cliente directamente a los ojos, y permanezca de pie. Nunca se apoye o escriba sobre la mesa. Nunca se hinque de rodillas.
- No se deben manipular los vasos por el borde con la mano sobre la superficie de la bebida.
- No se deben manipular los cubiertos con la mano sobre la superficie de alimentación.
- Al manipular platos o alimentos, no deje que su mano toque la superficie de la alimentación o la comida.

- Ayudar a sus clientes tanto como sea posible. Ayudarlos en todo momento, estar al tanto de los bares de la ciudad y lugares de baile, saber qué películas están en cartelera, etc.
- Saber el horario del restaurante.
- Saber a qué hora debe estar aquí para cada turno.
- Saber lo que los especiales del día son y lo que cuestan.
- Conocer la historia del restaurante.
- Conocer a los gerentes.
- Evitar cualquier conversación larga en cualquier mesa en particular.
- Mantener la mente en el servicio que se está brindando al cliente en todo momento.
- Si se atrasa, pedir ayuda. Siempre es mejor preguntar, todos estarán prestos a ayudar.
- Aprenda a utilizar su tiempo de una manera apropiada. Siempre se puede limpiar la estación de ventas.
- Asegúrese siempre de que toda la comida es segura cuando salga de la cocina. Nunca intente llevar demasiado. Dos viajes seguros son mejor que una catástrofe.
- Si un pedido se retrasa en la cocina, informar en primer lugar el gerente, y luego decirle a sus clientes. El gerente irá a la mesa y explicará la situación también. Nunca se esconda de sus clientes.
- Aprenda a utilizar su tiempo sabiamente.
- La puntualidad es muy importante. Si se llega a trabajar tarde, se empieza atrás. LLEGAR A TIEMPO.
- NUNCA se sienta con un cliente o amigo mientras está en el puesto de trabajo, incluso si lo piden.
- Si tiene un problema con una anfitriona puerta u otro empleado, vaya directamente al gerente. No acose el empleado.
- Si tiene que ir al baño durante el turno, pregunte a alguien que lo cubra, e informe al administrador.
- Nunca sirva una ensalada en platos calientes.

- Siempre revise su material de vidrio en busca de grietas y alimentos secos antes de llenarlos.
- No se permite comer o beber delante de la casa durante las horas de funcionamiento. No masticar chicle o fumar NUNCA.
- Nunca intente ajustar las luces o termostatos en el restaurante. Si hay un problema, llame al Gerente o al encargado de mantenimiento.
- Una estación de ventas sólo puede ser abierta o cerrada por el Gerente y Administrador. SIN EXCEPCIONES.
- Siempre ofrezca su ayuda a los clientes.
- Nunca asuma que el cambio es su propina.

Procedimientos de apertura del AGENTE DE SERVICIO / MESERO

Al comienzo de cada turno

1. Atender a todos los elementos esenciales (baños, ajustes al uniformes, aseo personal) antes de trabajar.
2. No timbre antes de 5 minutos del inicio de su turno, a menos que el supervisor le haya indicado lo contrario.
3. Revisar la asignación de tareas entregada por parte del Administrador y/o encargado.
4. Comprobar que conoce el especial del día (si es que hubiere).
5. Llevar a cabo los puntos de control de la estación:
 - Limpieza de espacios públicos (counter, mesas, sillas, pisos, etc.).
 - Revisar que todos los contenedores del counter tengan la cantidad de producto adecuada.

Procedimientos de cierre del AGENTE DE SERVICIO/MESERO

Al final de cada turno

1. Cuando se cierra la estación, realice el siguiente -
 - Limpiar las mesas y sillas.
2. Revise que todas las obligaciones asignadas por el administrador se hayan cumplido.
3. No se olvide de timbrar.

El cliente

Nunca se debe subestimar la importancia de un cliente !!!

- Un cliente no depende de nosotros - nosotros dependemos de él (o ella).
- Un cliente NUNCA es una interrupción de nuestro trabajo - es el propósito de nuestro trabajo.
- Un cliente es una persona que presenta sus deseos - es nuestro trabajo para llenar cumplir con sus necesidades.
- Un cliente es merecedor del trato más cordial y atento que podemos darle.
- Un cliente es el elemento vital de El Restaurante El Deportista.

Usted debe ser capaz de servir a diferentes tipos de clientes

Para hacer sugerencias de venta adecuadas, y dar un buen servicio, es útil reconocer y saber cómo manejar a todo tipo de clientes. Por ejemplo

EL CLIENTE TÍMIDO:	Presentar genuino interés por satisfacer al cliente. Incluso un comentario sobre el tiempo puede hacer que se sienta como en casa.
EL CLIENTE AGRESIVO	Este tipo de cliente debe ser tratado de una manera cortés y amable. Llame a su supervisor si es que tiene algún problema.
EL CLIENTE QUISQUILLOSO	Este es uno de los clientes más difíciles de complacer. Trate de mantenerse un paso por delante de él, aprendiendo las cosas que le irritan. Asegúrese de tener todo lo justo, antes de servir al cliente exigente.
EL CLIENTE DEMASIADO FAMILIAR:	<i>Sea cortés y evite conversaciones largas. Manténgase alejado de la mesa, excepto cuando sea necesario el servicio.</i>

Servicio

Si cree que estamos en el negocio de los restaurantes, está equivocado! Estamos en el negocio de las ventas al por menor. Fabricamos una gran variedad de productos y mercancías en nuestra cocina, los ofrecemos para la venta a los clientes. A diferencia de la

mayoría de las operaciones de venta al por menor, tales como tiendas por departamentos, nuestro producto tiene una vida útil limitada, debido a su deterioro potencial.

Hay un mayor sentido de urgencia por vender, mover y servir nuestros productos. Nuestro restaurante no es sólo un lugar para comer o beber, sino más bien un edificio diseñado para dar cabida, facilitar y promover las ventas al por menor de alimentos y bebidas a los clientes a través del servicio. Ofrecemos un servicio como una forma de realización de ventas a nuestros clientes.

Servir es vender
Usted no compra el carbón; compra el calor
Usted no compra las gafas; compra la visión
Usted no compra boletos de circo; compra emociones
Usted no compra el papel; compra las noticias
Usted no compra la cena; compra comida y servicio.

La diferencia entre un restaurante y otras organizaciones de ventas al por menor:

- En un restaurante, fabricamos y vendemos nuestro producto bajo el mismo techo.
- En un restaurante, sabemos que nuestros clientes están aquí para comprar, no ver (nadie viene a ver una pasta).
- En un restaurante, los clientes pueden regresar hasta tres veces al día (almuerzo, hora feliz, y cena). Aunque esto es poco probable, algunos clientes pueden ser clientes habituales, día tras día. Nadie compra los mismos zapatos, pantalones o calcetines tres días seguidos.
- Los grandes almacenes ofrecen servicio, los restaurantes ofrecen hospitalidad: un sentimiento cálido para alimentar tanto el cuerpo como el alma.

Nuestra función como restaurante es adquirir y mantener los negocios, transformar clientes ocasionales en leales, y aumentar la rotación.

Cinco fundamentos de la excelencia en el servicio:

- Mírame.
- Sonríeme.

- Háblame.
- Escúchame.
- Agradéceme.

Recuerde, cada restaurante debe su existencia a sus clientes.

Un cliente forma una opinión de cualquier establecimiento de comida, el servicio y la presentación de la comida. No importa cuán bello sea el entorno o cuán deliciosa sea la comida; un mal servicio, sin duda, arruinará toda la experiencia de comer.

Al entregar un buen servicio, utilice estas cualidades: la puntualidad, cortesía, buenos modales, el entusiasmo y el trabajo en equipo. En resumen, proyecte una actitud profesional. A menos que alcance esta meta, usted no será capaz de proporcionar el servicio de alta calidad que esperamos aquí en el Restaurante El Deportista.

Recuerde, Usted tiene el poder de influir en la opinión que los clientes forman sobre el restaurante. Si ellos están contentos con su servicio, es muy probable que regresen. También pueden recomendar el restaurante a sus amigos. Sin embargo, **si no son felices ...**

Con el fin de ser eficiente, el personal de servicio debe estar constantemente al tanto de las necesidades de sus clientes. Anticipar lo que va a querer. Aprender a leer las expresiones y el lenguaje corporal.

Usted será entrenado, por nuestras personas calificadas con más experiencia. Mientras más atento, entusiasta, y el paciente sea, su tiempo de aprendizaje será menor y podrá entregar un excelente servicio a los clientes.

Atención al público, en cualquier negocio, requiere una gran cantidad de humildad y paciencia. Siempre mantenga una actitud amable, pero profesional. Si necesita ayuda, pídala. Incluso si usted se convierte en un excelente agente de servicio/mesero, habrá momentos en los que necesitará ayuda, ya sea de su supervisor o gerente.

Llegue a tiempo a su turno, adecuadamente vestido, con las manos y las uñas limpias, asimismo, la camisa y los zapatos limpios. Si su aspecto es descuidado, su rendimiento será descuidado. Su apariencia, vestimenta, la postura y expresiones transmiten a todo el mundo cómo se siente acerca de usted. Siéntase orgulloso de sí mismo, y otros estarán orgullosos de Usted.

Preséntate. Los clientes quieren saber quién les está sirviendo: Es el toque personal añadido que disfrutan.

Cuando la gente va a comer, quiere relajarse. Quieren que les ayude a decidir qué comer, cuándo ordenar, qué beber, etc. Usted está ahí para satisfacer sus necesidades. No sea agresivo. A menudo, un cliente está nervioso. Es su trabajo lograr que los clientes se sientan cómodos, tan cómodos que quieren volver.

No tenga miedo de los clientes. 90% de las personas que comen fuera, no notará un pequeño error. Esté relajado, pero alerta, y eficiente. Siempre busque estar en control de la situación. Sea fuerte, pero educado.

Siempre sea Usted mismo.

¿qué le disgusta al cliente?:

- Platos o implementos sucios en la mano cuando se dirige hacia algún cliente.
- Falta de conocimiento sobre lo que se está sirviendo, "Creo que esta es la Coca-Cola Light ..."
- "Grupos de charla" visibles y que denoten falta de atención hacia el cliente. Todas las discusiones deben mantenerse en la zona de descanso de los empleados.
- No reconocer clientes esperando.
- Contestar el teléfono y decir "Espere por favor."
- Saludar a los clientes con un número, es decir, "Dos?" En lugar de una sonrisa y "Bienvenido! Orden dos?"

Control de calidad

El control de calidad es una responsabilidad primaria de todos los empleados de servicio de alimentos y bebidas para el cliente. Usted es la última persona que entra en contacto con la comida antes que lo haga el cliente. Si algo no se ve bien o no es presentable, no se sirve. El dicho "La gente come con sus ojos" es muy cierto. Asegúrese de que todos sus productos se ven bien en los platos.

Cosas a tener en cuenta antes de salir de la cocina:

1. **Comida caliente.** Compruebe que la comida está caliente. El hecho de que algo está en la ventana, no significa que esté caliente. Si no está caliente, NO SAQUE. Hable con el gerente. NUNCA grite o discuta con un cocinero.
2. **Limpiar los platos.** Siempre revise todos los platos, tazas, cubiertos, servilletas antes de presentarlos al cliente.
3. **Porciones correctas.** Siempre verifique que el producto está en las porciones adecuadas.
4. **Mantener inventarios de los implementos necesarios para el servicio.**

5. **Comida fría:** Es tan importante como la comida caliente. Asegúrese de que los alimentos fríos van a salir fríos.
6. **Vuelve a consultar pedidos especiales...** Si es que le hacen algún pedido especial, repítalo para asegurar que lo anotó correctamente.
7. **Si el cliente no está satisfecho.** . . . o es evidente que hay algo mal en la mesa, es decir, vidrio roto, objetos extraños en los alimentos, no cocinada adecuadamente, etc., utilice los siguientes pasos:
 - Pedir disculpas.
 - Tomar una acción para mejorar el servicio.
8. Recuerde, la apariencia del exterior del edificio, el saludo de la anfitriona, la limpieza de los baños, la aparición de los empleados, el sabor de las bebidas, el sabor y la frescura de los alimentos, son todos los puntos críticos de calidad. Debemos controlarlos para asegurar que nuestros clientes tengan una experiencia inolvidable.

Generalidades

¡¡ALTAMENTE IMPORTANTE!!- Se debe dar la bienvenida a todos los clientes en máximo un minuto. Siempre esté consciente de quién está parado frente al counter.

Si es que está ocupado, diríjase al cliente y diga: "Hola, voy a estar con ustedes en un minuto." Esto va a satisfacer al cliente para que se sientan importantes y podrán relajarse hasta que regrese.

Cada vez que toma una orden, Estar al tanto de lo que podría incrementar la experiencia de los clientes. Estar relajado y amable, educado y profesional. Permita a los clientes finalizar el pedido antes de saltar con sugerencias. Si dudan, entonces es su turno. "¿Puedo sugerir la (punto de menú popular)? Es uno de los platos más populares." Si todavía son reticentes, se podría decir algo como: "¿Le gustaría tener un poco más de tiempo para decidir? Tómese su tiempo y quiero saber si puedo responder a cualquier pregunta."

1. **Sepa todo en el menú:** En términos de lo que está en él, y lo que iría bien con todos los platos. Esto se tratará en detalle en su formación inicial y se hará cumplir a menudo en nuestras reuniones antes de cada turno.
2. **Aprender a utilizar nombres de los clientes:** Cuando sea apropiado. Siempre use "Sr." o "Sra." a menos que esté absolutamente seguro de poder utilizar el primer nombre del cliente.



3. **Haga sugerencias específicas:** Siempre enfóquese en sugerir aquellos productos que generan un mayor margen de utilidad para el restaurante (Su administrador le facilitará esta información en las reuniones semanales, o diarias).

Apariencia personal

Su imagen en general es nuestra imagen. Genera una impresión directa en cada uno de nuestros clientes. La imagen puede mejorar o empeorar nuestro concepto general y la forma en que nuestro restaurante se percibe en la mente de los clientes. Recuerde siempre. . .

- Usted es responsable de mantener su uniforme limpio y ordenado en todo momento. No hay excusa para presentarse a trabajar sin uniforme.
- No use loción perfumada en sus manos, ya que se aferra a la cristalería.
- Una sonrisa es parte de su uniforme.
- En ningún momento los empleados deben masticar chicle o comer mientras se encuentre en las áreas públicas.
- No presentarse a trabajar con un uniforme y cabello sucio.

Uniforme

Se informará sobre los requerimientos de uniforme durante la primera semana de trabajo. Su uniforme también incluye una actitud feliz y entusiasta. Usted está obligado a timbrar solamente cuando esté con el UNIFORME COMPLETO. No puede utilizar el UNIFORME en lugares públicos a menos que haya sido autorizado por su Gerente o Supervisor.

Su uniforme también incluye lo siguiente, sin excepción:

- Al menos dos esferos
- Encendedor
- Sonrisa

Venta Sugestiva

La venta sugestiva debe ser sutil y debe manejarse rápidamente, sin incomodar al cliente.

Muchos de nuestros clientes no están familiarizados con nuestros especiales del día. Como su intermediario, usted está en la posición de sugerir. Siempre sea sincero y honesto. Recomiende artículos que usted sabe que son superiores y que seguramente el cliente va a disfrutar.

Sugerir aperitivos mientras que las personas están estudiando el menú. "¿Qué tal unos pasteles de cangrejo para compartir con su almuerzo?"

Siempre ser persuasivo y mostrar total confianza. Hacer sugerencias de forma tan positiva, que el cliente no se le ocurriría cuestionar su recomendación.

Para vender con eficacia, es necesario a veces provocar una necesidad o deseo de probar algo. Asegúrese de utilizar palabras que abran el apetito del cliente.

Recuerde, cada cliente:

- Tiene la intención de gastar dinero.
- Quiere tener que le sirvan a tiempo y disfrutar de su comida.

Si usted tiene estas dos hechos en mente, usted se sorprenderá de lo fácil que es vender, siempre que, por supuesto, posea el conocimiento y la confianza necesaria.

Especiales del Día

El especial del día será discutido en las reuniones que se mantengan con el personal el Restaurante El Deportista.

Ofrecemos platos del día, por tres razones:

1. Para añadir variedad a nuestro menú
2. Para permitir a nuestros clientes lo mejor de artículos de temporada.
3. Para poner a prueba platos para el futuro desarrollo del menú.

Estos especiales pueden incluir una bebida especial, un aperitivo, una ensalada, una pizza, o un elemento de postre.

Además de la colocación de una tarjeta de "especial" en el menú, el agente comunicará los especiales directamente al cliente. Esto permite describir a fondo, y contestar cualquier pregunta que el cliente pueda tener.

Métodos de Pago

Los métodos aprobados de pago son en efectivo, VISA, MasterCard y American Express, y cheques. Todos los otros métodos de pago, es decir, cheques de viajero, requieren la aprobación de la gestión. Al aceptar cheques personales, debe obtener la aprobación por la administración, y debe incluir la siguiente información:

- Número de carnet de conducir

- Dirección actual
- Número de teléfono (día y noche)

Procedimientos de manejo de cupones y formas de pago

Se debe redactar de acuerdo a la realidad puntual y sistema de cada restaurante.

Sanidad

La responsabilidad de la administración y el personal para proteger al público de enfermedades transmitidas por alimentos es fundamental. Una enfermedad transmitida por alimentos es simplemente una enfermedad que se causa, o es transmitida, a los seres humanos por los alimentos. A lo largo de su formación, recibirá información relativa a las temperaturas adecuadas de almacenamiento de alimentos, así como, las normas de limpieza, el uso adecuado de productos químicos, y productos desinfectantes. Es nuestro objetivo para operar el restaurante al más alto nivel de limpieza y saneamiento en beneficio de nuestros clientes y empleados.

La seguridad

Además de un entorno limpio e higiénico, el Restaurante El Deportista proporciona un ambiente seguro. Uno de nuestros objetivos aquí en el Restaurante El Deportista es operar un restaurante libre de accidentes. Un restaurante de seguridad requiere trabajo en equipo y esfuerzo por parte de todos. Toda persona que trabaja con productos químicos de limpieza recibirá formación sobre el uso de esos productos, y será probado siguiendo las directrices del ARCSA.

Las reuniones de seguridad también se utilizarán para revisar la información presentada durante la formación inicial, y un representante de seguridad será seleccionado por la Administración. El papel de la gestión es proporcionar el seguimiento diario de la práctica de trabajo.

Cada vez que vea un peligro potencial, o algo que se nota como inseguro, notifique a un administrador inmediatamente.

Aquí está una lista de pautas a seguir para la seguridad y la sanidad:

Principal causa de enfermedades transmitidas por alimentos

- Mantener calientes los alimentos calientes y fríos los alimentos fríos.
- Manejar los alimentos rápidamente durante la entrega, y poner los alimentos refrigerados y congelados en el lugar adecuado tan pronto como sea posible.
- No se tolerarán los hábitos de higiene personal descuidados.
- No sirva comida que no esté completamente cocida.

- Descongele los alimentos en el refrigerador, microondas o en agua fría durante no más de 2 horas, y cocine los productos inmediatamente.
- Evite preparar la comida con antelación, a menos que sea absolutamente necesario.
- Inspeccionar bien los alimentos para la frescura y salubridad a la recepción, durante la cocina y el servicio.
- Desinfecte siempre las superficies del restaurante.

Lávese siempre las manos después de:

- Fumar, comer, usar el baño; tocar el dinero, alimentos crudos, la cara, el cabello o la piel; toser, estornudar o sonarse la nariz
- Peinar su cabello, manejar cualquier cosa sucia.
- Antes y después de tomar un descanso.

Eliminar los residuos adecuadamente

- Desechar la basura con frecuencia.
- Mantenga las áreas de basura limpia.
- Limpiar y desinfectar los cubos de basura con regularidad.

Manejar adecuadamente el hielo y vajilla

- Usar peines o pinzas limpias para recoger el hielo, no use las manos o recipientes de vidrio.
- No almacene cualquier alimento o bebida en el hielo.
- Evitar tocar la superficie en contacto con alimentos con platos, utensilios, etc.

Evitar la contaminación cruzada de un alimento a otro

- Mantener una tabla de cortar para los alimentos crudos y cocidos.
- Nunca mezclar ingredientes o comida con las sobras de alimentos frescos.
- Conservar la carne fresca de res, pollo y pescado en bastidores bajos.
- Desinfectar termómetros después de cada uso.
- Al descongelar los alimentos crudos en el refrigerador, colocarlos en el estante más bajo.

Alimentos y equipos adecuadamente ETIQUETADOS

- Colocar correctamente el cubierto, la etiqueta, y la fecha en los alimentos durante el almacenamiento.
- No guarde alimentos en latas abiertas.
- Almacenar alimentos nuevos detrás de los antiguos.
- Guarde los alimentos en el suelo y lejos de la pared.
- Compruebe la temperatura de los refrigeradores y congeladores diariamente.
- Descongelar congeladores cuando sea necesario.
- Los productos secos y áreas de almacenamiento deben estar a la temperatura correcta para un buen almacenamiento.
- No almacene alimentos o equipo bajo líneas de servidores expuestos.
- Mantenga las áreas de almacenamiento limpias.
- Almacenar todo el equipo para que el polvo no puede instalarse en él.
- Guarde los productos químicos y pesticidas por separado de los alimentos.

Al limpiar equipos estacionarios

- Desconecte el equipo, y asegúrese de que las manos estén secas.
- Desmontar.
- Lavar las piezas desmontables en máquina de plato, o fregadero de tres compartimientos.
- Lave y enjuague partes estacionarias.
- Desinfectar las superficies en contacto con alimentos con desinfectante.
- Secar al aire antes de volver a montar, sin tocar las superficies de contacto con alimentos.

La prevención de caídas

- Limpie los derrames inmediatamente.
- Utilizar signos "piso mojado".
- Use zapatos con suelas y tacones antideslizantes.

- Mantenga islas y escaleras libres.
- Caminar, y no correr.
- Siga los patrones de tráfico establecidos.
- No lleve nada que bloquee su visión.
- Mantenga los cajones cerrados.
- Utilice escaleras adecuadamente; Nunca utilice sillas, mesas o cajas. No se pare en la parte superior de la escalera.
- Utilice pasamanos en las escaleras.
- Encender las luces siempre.
- Nunca se quede en la cocina. El suelo puede estar húmedo.
- Nunca deje nada en el suelo incluyendo hielo de la máquina de hielo.

La prevención de descargas eléctricas

- Nunca toque los equipos eléctricos con las manos mojadas o mientras está de pie en el agua.
- Desenchufe el equipo antes de limpiar o desmontar, para evitar el choque.
- Reportar clavijas y los cables dañados y desgastados a su supervisor.

Levantar correctamente

- Planificarlo. ¿Necesitas ayuda? ¿Podría utilizar un carro? ¿A dónde va? ¿Qué ruta es la mejor?
- Prepararse. Colocar los pies separados midiendo el ancho del hombro. Ponga una comida ligeramente por delante de la otra para tener una buena base de apoyo. Póngase en cuclillas con la espalda recta y la cabeza erguida. ¡No se doble desde la cintura! Agarre el objeto firmemente con ambas manos. Mantenga los codos y los brazos pegados al cuerpo..
- ¡Levántalo! Enderezar sus rodillas lentamente y suavemente. Evitar hacer esto de manera rápida o desigual. No levantar y girar al mismo tiempo.
- ¡Muévelo! Mantenga objeto cerca de usted. Para cambiar la posición, mover los pies y todo el cuerpo. No tuerza la cintura. Mira a dónde va y avise que está pasando.

- ¡Ponlo abajo! Doble las rodillas lenta y suavemente. Deslizar carga en su lugar; cuidado con los dedos de manos y pies.

Mover un carro adecuadamente

- Empuje en lugar de tirar.
- Mantenga la espalda recta.
- Empuje lentamente en el carro con su peso corporal, utilizando músculos de las piernas para empujar.
- Empuje lenta y suavemente. Evitar movimientos bruscos o girar la espalda.

La prevención de cortes

- Saber cómo operar el equipo.
- Prestar atención al utilizar un equipo agudo. Nunca toque los bordes de las cuchillas afiladas.
- Use protectores de seguridad cuando se realiza en equipo.
- Utilizar pisonos para empujar la comida en el equipo.
- Apague el equipo antes de ajustar.
- Se debe manejar la maquinaria sin mangas sueltas, corbatas, o joyas colgantes deben ser por equipos.
- Utilizar los cuchillos cuidadosamente.
- Llevar platos y cristalería con cuidado.
- Barrer los vidrios rotos; no utilice sus manos.
- Utilice un recipiente especial para disponer de vidrios rotos, platos y otros objetos cortantes.
- Retire tapas de latas enteramente de latas y deseche.

La prevención de quemaduras

- Prestar atención cuando se trabaja alrededor de equipo caliente.
- Utilice agarraderas secas o toallas para manejar el material caliente. Toallas húmedas o mojadas servirán como conductores del calor.
- Mantenga los mangos de las ollas hacia adentro desde el borde de la gama y las llamas abiertas.

- Evitar recipientes demasiado llenos de alimentos calientes.
- Obtenga ayuda para colocar ollas pesadas de los alimentos calientes.
- Mantener las tapas abiertas de ollas y puertas de serpentinas lejos de ti, y hacerlo lentamente, para evitar quemaduras por vapor.
- Mezcle alimentos con cucharas de mango largo.
- Advertir a otros de las superficies calientes.
- Deje que el equipo se enfríe antes de limpiar, y no utilizar trapos húmedos.
- No ponga los alimentos congelados de hielo en la freidora. Ponga los alimentos lentamente en la freidora y un paso atrás para evitar ser salpicado.
- Advertir al cliente de platos calientes.

La prevención de incendios

- Fumar sólo cuando así se lo permita.
- No des la espalda a la grasa caliente, ya que puede estallar en llamas.
- Realice mantenimiento constante al equipo y aros de acumulación de grasa porque la grasa hace que muchos de los incendios de servicio de alimentos.
- No coloque la freidora a una temperatura demasiado alta.
- Guarde los fósforos en un recipiente cubierto, alejado del calor.
- Mantenga la basura en un recipiente tapado, alejado del calor.
- Guarde los productos químicos lejos del calor debido a que muchos productos químicos son inflamables.

Manipulación de productos químicos seguros

- Conocer dónde se publican las fichas de seguridad, y leerlos.
- Leer las etiquetas de todos los productos, antes de usarlos.
- Seguir las instrucciones para el almacenamiento, manejo y uso de todos los productos químicos que utiliza.
- Consulte a su supervisor cualquier pregunta o preocupación que pueda tener sobre el uso de ciertos productos.
- Nunca mezcle los productos químicos juntos.

- No almacene productos químicos en envases sin marcar.
- No almacene productos químicos en o cerca de almacenamiento de alimentos, preparación o áreas de servicio.
- No deje recipientes pulverizadores de aerosol cerca del calor o el aerosol cerca de una llama abierta.

Conclusión

Hay una gran cantidad de información contenida en este manual! Lo creas o no, sin embargo, aún hay más información que no está incluida.

Les hemos dado los conceptos básicos, como los vemos, y cómo nos gustaría que se lleven a cabo. No hay una sección de este manual referente a "Trabajo en equipo". La razón de esto es que creemos que este tema entra en la categoría "sentido común". Esperamos que el personal del restaurante el Restaurante El Deportista posea este sentido común.

Queremos que utilicen los consejos de servicio en el manual, junto con su sentido común, y sobre todo, su individualidad, para ayudar a crear un ambiente que fomente buenos tiempos para nuestros clientes, y usted mismo. Si esto sucede, usted asegurará el éxito de no sólo Restaurante "El Deportista", Sino también de sí mismo.

¡¡¡BUENA SUERTE!!!