

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL PARA  
FORTALECER EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y LA ATENCIÓN  
AL CLIENTE DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR  
RESTAURANTE, MUNICIPIO DE PUERTO EL TRIUNFO  
DEPARTAMENTO DE USulután"  
(CASO ILUSTRATIVO)**

**PRESENTADO POR:**

HILDA ACEVEDO SANTAMARÍA  
LUDWIN ADANIL FUENTES VENTURA

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ABRIL DE 2007**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rectora** : Dra. María Isabel Rodríguez.

**Secretario  
General** : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos.

**Decano** : Lic. Emilio Recinos Fuentes.

**Coordinador  
Seminario de  
Graduación** : Lic. Rafael Arístides Campos.

**Docente  
Director** : Ing. Gilberto Figueroa Trejo.

**Docente  
Observador** : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Abril de 2007

**San Salvador**

**El Salvador**

**Centroamérica.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso y a la Virgen María por regalarme el don de la vida y permitirme terminar la carrera. A mi madre que me brindó su apoyo en todo momento, a mis hermanos y hermanas que siempre me dieron su ayuda desinteresada. A mi esposo por apoyarme en los momentos más difíciles de mi carrera, por su comprensión, amor y apoyo; finalmente a mi compañero Ludwin por su ayuda, colaboración y el apoyo que siempre me ofreció.

**HILDA ACEVEDO SANTAMARÍA**

Agradezco a Dios por haberme permitido finalizar esta carrera. A mi padre Alejandro Fuentes Reyes (Q.D.D.G.) por haber formado un hombre de bien, por toda la ayuda incondicional y las fuerzas que inspiró en mí para lograr este objetivo. A mi querida madre Ana Aminta Ventura que siempre me brindó su apoyo en todos sus aspectos. A mis hermanos por los momentos felices y difíciles que compartimos. Agradezco a mi esposa Yamileth Beltrán, por su amor y apoyo. A mis hijos Yahir y Keira por el tiempo que les he sacrificado y por el cariño que han depositado en mí. A mi compañera de Tesis Hilda por el trabajo en equipo y a los maestros por los conocimientos que compartieron.

**LUDWIN FUENTES VENTURA**

## ÍNDICE

	PAGINA
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR RESTAURANTES Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE CALIDAD TOTAL

A. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR	1
1. Antecedentes	1
2. Definición de Microempresa	3
3. Importancia	5
B. GENERALIDADES DE LOS RESTAURANTES	5
1. Antecedentes	5
2. Concepto de Restaurante	7
2.1. Clasificación de los Restaurantes	7
2.1.1. Restaurante de Comida a la Carta	7
2.1.2. Restaurante de Comida Rápida	8
2.1.3. Restaurante de Especialidades	9
3. Sector Restaurantes en El Salvador	9
3.1. Definición de Sector Restaurante	10

3.2. Marco Legal del Sector Restaurante	11
C. RESTAURANTES DE PUERTO EL TRIUNFO	15
D. GENERALIDADES DEL RESTAURANTE "EL CHIPOTLE"	15
1. Antecedentes	15
2. Estructura Organizativa	16
3. Marco Legal del Restaurante "EL CHIPOTLE"	17
4. Productos y Servicios	17
E. GENERALIDADES SOBRE LA CALIDAD TOTAL	18
1. Antecedentes de la Calidad	18
2. Concepto de Calidad	19
3. Dimensiones de la calidad	20
4. Filosofía de la Calidad Total	24
5. Etapas para alcanzar la Calidad Total	32
6. Gestión de la Calidad Total	34
7. Los Costos de la Calidad	35
F. GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL	40
1. Concepto	40
2. Estructura del Sistema de Calidad Total	42
2.1. Documentación y Registros de Calidad	42
2.2. Auditorias de Calidad	44

3. Ejecución del Sistema de Calidad	44
4. Barreras en la Implantación y Ejecución del Sistema de Calidad Total	46
5. Generalidades de la Atención al Cliente	48
5.1. Concepto de Atención al Cliente	48
5.2. Concepto de Cliente	49
5.3. Características de la Atención al Cliente	50
5.4. Concepto de Servicio	51
5.5. Características del Servicio	52

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR RESTAURANTE, MUNICIPIO PUERTO EL TRIUNFO DEPARTAMENTO DE USULUTÁN, CASO ILUSTRATIVO (RESTAURANTE EL CHIPOTLE)**

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	54
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
1. General	55
2. Específicos	55
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
1. Método	56

2. Tipo de Investigación	56
3. Técnicas e Instrumentos para Recolectar Información	57
4. Fuentes de Recolección de Datos	58
5. Unidad de Análisis	59
6. Determinación del Universo y la Muestra	59
D. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE DATOS	61
1. Tabulación de Encuestas a los Clientes	62
E. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RESTAURANTE EL CHIPOTLE DEL MUNICIPIO PUERTO EL TRIUNFO EN EL DEPARTAMENTO DE USULUTAN	99
1. Dimensión Administrativa del Restaurante el Chipotle	99
2. Dimensión en la Calidad de los Productos	100
3. Dimensión en la Calidad del Servicio al Cliente	102
4. Dimensión de la calidad en Ornato y Limpieza	105

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
1. Conclusiones	106
2. Recomendaciones	108

### **CAPÍTULO III**

**PROPUESTA DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL PARA FORTALECER EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA MICROEMPRESA RESTAURANTE EL CHIPOTLE, MUNICIPIO PUERTO EL TRIUNFO DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.**

A. IMPORTANCIA	108
B. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL	110
1. General	111
2. Específicos	111
C. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL	111
1. Manual de Calidad	112
1.1. Generalidades	113
1.2. Contenido del Manual de Calidad	113
1.2.1. Diseño de la Estructura	
Organizativa	113
1.2.2. Misión y Visión	114
1.2.3. Objetivos	114
1.2.4. Políticas	115

1.2.5. Estrategias	116
1.2.6. Gerente de la Calidad	116
1.2.7. Presentación personal de los Empleados del Restaurante	117
1.2.8. Ornato y Limpieza del Restaurante	118
1.2.9. Seguridad en los Restaurantes	119
1.2.10. Alcance	120
1.2.11. Beneficios	120
2. Manual de Procedimiento	121
2.1. Importancia	122
2.2. Objetivos	122
2.3. Normas	122
2.4. Ventajas y Desventajas	123
2.5. Descripción del Procedimiento	124
2.6. Diagrama del Proceso para el área de Atención al Cliente y Producción	128
3. Programa de Capacitación	130
3.1. Introducción	130
3.2. Objetivos	131
3.3. Identificación del Programa de Capacitación	131
3.4. Metodología a utilizar	132

3.5. Desarrollo del Programa de	
Capacitación	133
3.5.1. Objetivo General	133
3.5.2. Objetivos de Aprendizaje	133
3.5.3. Temática de Capacitación	134
3.5.4. Capacitación en el arte culinario	137
D. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL	
PROPUESTA	138
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	
TOTAL	139
1. Objetivos	139
1.1. General	139
1.2. Específicos	139
2. Fases de la Implantación	140
3. Cronograma de Implantación del Sistema	
de Calidad Total	141
4. Recursos para la Implantación del Sistema	
de Calidad Total	142
4.1. Recurso Humano	142
4.2. Recurso Material	142
4.3. Recurso Financiero	142

5. Evaluación y Seguimiento del Sistema	
de Calidad	145
5.1. Evaluación	145
5.2. Seguimiento	146
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
GLOSARIO	
ANEXOS	

- **ANEXO No. 1**

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

- **ANEXO No. 2**

GUÍA DE ENTREVISTA A EMPLEADOS DEL RESTAURANTE EL  
CHIPOTLE.

- **ANEXO No. 3**

DIPLOMADO GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

- **ANEXO No. 4**

BITÁCORA DE SEGUIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL  
SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.

## **RESUMEN**

Esta investigación fue realizada a la microempresa del sector restaurante, municipio de Puerto el Triunfo departamento de Usulután, tomando como caso ilustrativo "Restaurante El Chipotle", el cual funciona desde el año 1,999 y ofrece los servicios de comida, cuya especialidad son los mariscos entre otros. El objetivo de la investigación es mejorar el área de producción y la atención al cliente de la microempresa del Sector Restaurante; para ello fue necesario realizar como parte importante de la investigación un diagnóstico a fin de identificar la calidad de los productos y servicios que ofrece el restaurante.

Algunas de las conclusiones obtenidas estuvieron orientadas a aspectos como presentación del personal de servicio, ornato y limpieza, higiene entre otros. A partir de dicho análisis se realizaron las recomendaciones; los datos mostraron que se requiere mejorar la calidad; También se entrevistó al recurso humano para conocer las funciones que desempeñan, así como estructura organizativa, misión y visión ya que carecen de estas.

Para corregir las deficiencias que afronta el Restaurante, se ha propuesto el Diseño de un Sistema de Calidad Total para fortalecer el Área de Producción y la Atención al cliente.

La aplicación de este sistema contribuirá a ofrecer productos y servicios de mayor calidad y a obtener resultados beneficiosos.

## INTRODUCCIÓN

La microempresa del sector restaurantes debe orientarse a ofrecer productos de alta calidad, acompañada de una excelente atención al cliente, con el propósito de ser más competitivos y lograr satisfacer las expectativas de los clientes.

El presente escrito está enfocado en la investigación: Diseño de un Sistema de Calidad Total para Fortalecer el Área de Producción y la Atención al Cliente de la Microempresa del Sector Restaurante, Municipio de Puerto el Triunfo Departamento de Usulután; el cual se ha tomado como caso ilustrativo el Restaurante el Chipotle, la fuente principal de información son los clientes y los empleados.

En el primer capítulo se describen aspectos teóricos acerca de la microempresa, sector restaurante y la calidad total del cual se derivan conceptos, etapas y documentos que se requieren para desarrollar el Sistema.

Seguidamente se presenta el segundo capítulo el cual contiene el diagnóstico sobre la situación actual del área de producción y la atención al cliente, también se muestra

la metodología de investigación aplicada, las conclusiones de acuerdo con los resultados obtenidos y de estas surgieron las recomendaciones.

La propuesta que se describe en el tercer capítulo se detalla en los componentes del Sistema de Calidad Total los cuales se mencionan, el manual de calidad, manual de procedimiento, programa de capacitación y el plan de implementación para lograr fortalecer el área de producción y la atención al cliente del Restaurante el Chipotle.

Por ultimo se presentan las fuentes bibliográficas que se consultaron en el desarrollo de todo el proceso de investigación y anexos.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR

#### RESTAURANTES Y ASPECTOS TEORICOS SOBRE CALIDAD TOTAL

##### A. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR

###### 1. ANTECEDENTES<sup>1</sup>

En 1992, tras la finalización de los diez años de conflicto armado, el Gobierno de la República de El Salvador asumió la responsabilidad de cumplir con los acuerdos de paz y sentar las bases para un crecimiento económico estable, dando gran relevancia a la consecución de la estabilidad macroeconómica que convirtiera al país en mejor sujeto de crédito internacional y posibilitara el crecimiento de la economía. Sin embargo, la falta de recursos económicos que existió, sobre todo, durante los primeros años, tras la firma de los Acuerdos de Paz, llevó a que las acciones prioritarias del Gobierno, fueran la reconstrucción nacional y a la búsqueda de la estabilidad macroeconómica; algunas reformas que apoyaron con mayor fuerza a los sectores de la población menos favorecidos.

El tejido empresarial salvadoreño, el cual es más del 93% está formado por micros y pequeñas empresas (MYPE) que

---

<sup>1</sup> [www.conamype.com.gob.sv](http://www.conamype.com.gob.sv)

generan más del 50% de los empleados totales del país, siendo cerca de un millón de personas las que especialmente en ámbito familiar desarrollan actividades generadoras de ingreso con un fuerte impacto educativo sobre la niñez.

Por otra parte, las microempresas son una fuente importante de riqueza nacional aún cuando, en su mayoría estas no se encuentran registradas formalmente, sin embargo, se estima que su contribución efectiva al Producto Interno Bruto (PIB) esta en el rango de 24% y el 30% aproximadamente.<sup>2</sup>

Cabe mencionar también que, en El Salvador, las Micro y Pequeña empresa es la forma de producción más estrechamente ligada a los mercados nacionales, ya que estos destinan casi la totalidad de su producción a dicho mercado, y más del 90% de los insumos que utilizan los obtiene del mercado nacional proveedor, además de ser un medio que sirve para poner en contacto a los consumidores finales con los productores de materias primas, generadas por la mediana y gran empresa nacional, o bien importadas por compañías distribuidoras.

A medida que la familia salvadoreña se ha ido desarrollando, la creciente demanda de productos y servicios por parte de ellas, ha generado que personas

---

<sup>2</sup> [www.conamype.com.gob.sv](http://www.conamype.com.gob.sv)

visionarias se agrupen para solventar sus necesidades y contribuir al desarrollo de su localidad.

La mayoría de los microempresarios, han surgido de pequeños negocios informales, que con el correr del tiempo, han logrado mantenerse haciendo frente a las diversas políticas económicas y satisfaciendo la necesidad del cliente a quién se deben.

## **2. DEFINICIÓN DE MICROEMPRESA**

Existen diversas fuentes que definen a la microempresa basándose en diferentes criterios:

- Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) define a la microempresa por el número de empleados y por sus activos; en el primer caso hasta un máximo de diez empleados y en el segundo hasta \$ 11,428.57 dólares americanos.<sup>3</sup>
- Para la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) La microempresa es la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos sus empleados y cuyas ventas anuales no superan los \$68,571.43 dólares americanos.

---

<sup>3</sup> Administración I y II, Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez, 1a. Edición, Pág. 54, El Salvador. Año 2004

Por otra parte ha sido clasificada en tres segmentos productivos:

- Microempresa de Subsistencia: son aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 11.9 salarios mínimos urbanos o 142.9 salarios al año.
- Microempresa de Acumulación Simple: son aquellas unidades productivas y con ventas mensuales hasta el equivalente de 23.8 salarios mínimos urbanos o 285.7 salarios al año.
- Microempresa de Acumulación Ampliada: son aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 39.7 salarios mínimos urbanos al mes o 476.2 salarios anuales.

Para efecto de la investigación en el sector restaurante del municipio de Puerto El Triunfo se considera como Microempresa la definición según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), tomando el criterio por el número de empleados, ya que se facilita la medición del tamaño de los Restaurantes.

Por lo tanto se define a la microempresa como la unidad económica que tiene hasta diez empleados como máximo, y las utilidades anuales no superan los \$68,571.43 dólares americanos, otro aspecto importante es que poseen recursos humanos y financieros altamente limitados, por lo que son

apoyadas en su crecimiento por Cooperativas de ahorro y prestamos, y en menor grado por la Banca Privada, debido a las altas exigencias en las políticas para el otorgamiento de créditos.

### **3. IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA**

En el Salvador la microempresa tiene una importancia fundamental, tanto en la generación de empleo como en el combate de la pobreza, mejorando el nivel de vida de la familia salvadoreña, al satisfacer sus necesidades humanas, contribuyendo al desarrollo de su municipio mediante el pago de impuestos que lleva al desarrollo económico del mismo.

## **B. GENERALIDADES DE LOS RESTAURANTES**

### **1. ANTECEDENTES<sup>4</sup>**

Según la historia, en el siglo VIII casas de comidas siempre han existido. Sin embargo, para que una casa de comida merezca el calificativo de restaurante, necesita tener una carta, en aquel entonces ya los había en el Imperio Romano, porque en las excavaciones de Pompeya se ha encontrado un local en cuya pared había escrito con

---

<sup>4</sup> [www.mcspotlight.org](http://www.mcspotlight.org)

carboncillo la frase Esto es: "Hoy tenemos jamón para cenar".

En Europa no hubo restaurantes de verdad hasta que la Revolución Francesa en el año de 1,789 decapitó a casi todos los aristócratas con suficiente fortuna para tener a su servicio grandes cocineros. Estos al verse sin empleo decidieron abrir sus propias casas de comida, primero en París y luego en otras capitales Europeas, poniendo así a disposición del público más adinerado el arte culinario que hasta entonces había estado a la exclusiva disposición de sus amos.

En París la costumbre de comer comida preparada según dice el diccionario de la Real Academia Española, tanto "restaurante" o "restorán". Deriva del latín restaurante, que significan restablecer, renovar, reparar.

Hoy esto de restaurar el estómago se ha sofisticado, diversificado, especializado. Toda persona sabrá dejarse llevar por los sabores y establecimientos típicos de cada región.

## **2. CONCEPTO DE RESTAURANTE**

Establecimiento público donde se sirven bebidas y comidas que son consumidas en el mismo local.<sup>5</sup>

Se comprenden cuantos establecimientos, cualquiera que sea su denominación sirvan al público, mediante precio, comidas y bebidas, para ser consumidas en el mismo establecimiento.<sup>6</sup>

### **2.1 Clasificación de los Restaurantes<sup>7</sup>**

#### **2.1.1 Restaurante de comida a la carta**

A principios del siglo XIX, los restaurantes vecinos al Palais-Royal en París comenzaron a adoptar la costumbre de llevar a los clientes una copia de la lista de platos que ofrecían en la puerta del establecimiento originándose así la Costumbre vigente, en la cual cada comensal escoge y ordena los platos que desee. La cantidad de platos y la composición de cada una varían considerablemente.

Menú palabra francesa derivada del latín minutus, que indica los platos que compone una comida y por extensión la hoja de papel o el cartón donde se enumeran los platos y bebidas propuestas para una determinada comida.

---

<sup>5</sup>Santillana, Diccionario del Español. Primera Edición. Septiembre 1993

<sup>6</sup> [www.iuristur.es](http://www.iuristur.es)

<sup>7</sup> [www.iuristur.es](http://www.iuristur.es)

En caso de un restaurante, la lista de platos y bebidas que se pueden elegir en el lugar.

La confección del menú es una de las pruebas más difíciles que debe pasar un restaurante y que nos puede permitir adelantar un primer juicio.

Pues se supone que debe incluir lo mejor que el restaurante puede ofrecer, nada de lo cual podrá faltar cuando sea ordenado, equilibrando los ingredientes de acuerdo a la estación o cuando sean mejores y las especialidades que confía le darán fama y harán que el cliente no lo olvide y desee volver.

### **2.1.2 Restaurantes de Comida Rápida**

El desarrollo de esta actividad tuvo su expansión cuando las franquicias comenzaron a conquistar mercados en el mundo. El sector de los negocios de comida rápida se convirtió en la locomotora que fue abriendo paso a esta modalidad operativa, al grado que hoy representa un buen porcentaje del total de franquicias que funcionan alrededor del mundo.

Sin embargo, lo más ilustrativo de la importancia de las franquicias de comida rápida es que existen tres o cuatro establecimientos que han impuesto récord de ventas. El

inicio de las operaciones de franquicias de comida rápida se remonta a la década de los setenta, cuando la entonces cadena estadounidense Kentucky Fried Chicken comenzó sus actividades.

### **2.1.3 Restaurantes de especialidades**

Son restaurantes que se especializan en un tipo de comida como los de Mariscos, Los Vegetarianos, Los Steak Houses o Asaderos, cuya especialidad es la carne. Estos incluyen también los de nacionalidades, que se especializan en la cocina de un país o región determinada.

En lo que respecta a las clasificaciones anteriores, se considera que al igual que los hoteles, los restaurantes también logran recibir una clasificación basada en varios conceptos, como instalaciones, servicio, a la carta y entre otros, por lo tanto se concluye que la clasificación de los restaurantes que se investigan son los de especialidades en Mariscos.

## **3. SECTOR RESTAURANTE EN EL SALVADOR<sup>8</sup>**

El sector restaurante en el Salvador, forma parte del crecimiento económico del país que ha venido mejorando los últimos años a través de evoluciones tanto en su estructura

---

<sup>8</sup> [www.elsalvadorturismo.gob.sv](http://www.elsalvadorturismo.gob.sv)

física como también en su estructura administrativa, con el propósito de conquistar nuevos segmentos de mercado.

La incidencia de este sector contribuye al crecimiento económico del país ya que su existencia permite que se adopten nuevos procesos que garanticen mejorar su desarrollo y fortalecer la reactivación económica para un crecimiento dinámico y sostenido, al generar fuentes de empleo minimizando de esta forma la tasa de desempleo que conlleva a elevar el nivel de vida de la población.

En El Salvador, la microempresa dedicada al sector restaurantes es considerada como uno de los sectores que más aporte brinda a la sociedad, en lo que se refiere al intercambio de bienes de consumo de calidad, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente e incrementar el bienestar socioeconómico de nuestro país.

### **3.1 DEFINICIÓN DE SECTOR RESTAURANTE**

Es la industria de alimentos y bebidas preparadas fuera del hogar, abarca una gran variedad de establecimientos en cuanto a tamaño, organización, mercado y productos. En él se encuentran cafeterías, hamburgueserías, pizzerías, restaurantes formales y especializados, establecimientos de

comida para llevar, entre otros. Pueden además contar con licencias o permisos para expender bebidas alcohólicas.<sup>9</sup>

Desde el punto de vista del grupo se define el sector restaurantes como establecimientos donde se sirven alimentos y bebidas, funcionan generalmente en horas de almuerzo y cena, mientras que los que se especializan en el servicio del desayuno se denominan como cafeterías.

### **3.2 MARCO LEGAL DEL SECTOR RESTAURANTE<sup>9</sup>**

La ausencia de un marco legal y jurídico adecuado que permita a la microempresa legalizarse a un costo acorde a sus posibilidades financieras y en plazos aceptables, trae como consecuencia que la mayoría de éstas se queden en el sector informal, sin mayores posibilidades de desarrollo, asumiendo costos elevados y siendo excluidas de los principales instrumentos de apoyo.

A continuación se presentan algunos aspectos legales en el cual se enmarca la microempresa del sector restaurante:

---

<sup>9</sup> Asociación de Restaurantes en El Salvador (ARES), Agosto 2005

- **Constitución y legalización:**

Esto se realiza en el Registro de Comercio, oficina administrativa destinada a garantizar la publicidad formal de los actos y contratos mercantiles que de conformidad con la ley se requieran.

- **Identificación Tributaria:**

Es un número que se asigna a cada uno de los contribuyentes del fisco, lo cual facilita su identificación; por lo que toda persona natural o jurídica esta obligado a obtenerlo.

- **Inscripción de contribuyente a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios:**

Este es un tributo impuesto de naturaleza indirecta que se aplica a la transferencia, importación exportación, internación y el auto consumo de productos y servicios.

- **Inscripción en la Alcaldía Municipal:**

Siendo la Alcaldía Municipal la unidad política administrativa primaria dentro de la organización del estado, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación y conducción de la sociedad local, con autonomía para gobernarse a si mismo, como parte instrumental del municipio está encargada de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas del gobierno central y de la república. Por lo que es obligación de los contribuyentes y de terceros el

cumplir con los deberes formales y sustantivos que se establecen en la Legislación Municipal (Código municipal, Ley de vialidad, Ley general tributaria municipal, Tarifa de arbitrios municipales correspondientes a cada municipalidad) Dichos trámites deberán inscribirse en la Alcaldía Municipal que corresponda, según la ubicación geográfica de la sociedad y sus sucursales.

- **Ministerio de Salud:**

El Ministerio de Salud por ser el ente regulador y responsable de la salud de la población general del país, tiene como obligación constatar la higiene y la sanidad de los establecimientos encargados de la preparación de alimentos para el consumo humano.

Para tal efecto es obligación de dicha dependencia del estado revisar periódicamente las cocinas, local, utensilios y productos en general utilizados para preparación de los alimentos. Para la obtención del permiso de salubridad por primera vez los Restaurantes deberán de acudir a la unidad de salud más cercana del municipio o región geográfica dentro de la cual se encuentran ubicados, para lo cual se asignará un delegado que se encargará de supervisar y vigilar los controles de seguridad e higiene que lleven a cabo dentro de los establecimientos.

### C. RESTAURANTES DE PUERTO EL TRIUNFO<sup>10</sup>

Esta ciudad está localizada en el oriente departamento de Usulután a 110 kilómetros de San Salvador. Situada a sólo 4 metros sobre el nivel del mar; y 14 kilómetros de la ciudad de Usulután. A orillas del embarcadero está localizada la zona conocida como Ranchón El Malecón, donde se encuentran diez restaurantes, los cuales se mencionan a continuación:

<b>RESTAURANTE</b>	<b>PROPIETARIO</b>
1- EL CAYUCO	RAMON MIGUEL COREAS
2- LA MARISCADA	SILVIA GUZMAN DE FLORES
3- SOL Y MAR	MARLENE MEJIA
4- EL TIBURON	JOSÉ JAVIER CORLETO
5- EL CHIPOTLE	RILEY STANLEY MUNGUÍA GRANADOS
6- EL FARO DE LA BAHÍA	OSIRIS BAIRES CORLETO
7- LA BOCANA	MARITZA YEANETH HERNÁNDEZ
8- LA CONCHA MARINA	SANTIAGO ZELAYA MEJÍA
9- NAUTHILU'S	CARLOS ENRIQUE GUZMAN
10-EL CANGREJO	ROSA PATRICIA PEREZ

En ellos se puede disfrutar de toda clase de mariscos, carnes, cócteles y bebidas. Este lugar es muy frecuentado

<sup>10</sup> Alcaldía Municipal, Puerto El Triunfo Departamento de Usulután

tanto por sus moradores como de muchos turistas; pues sirve de embarcadero para llegar a las islas que son parte de la Bahía de Jiquilisco.

#### **D. GENERALIDADES DEL RESTAURANTE "EL CHIPOTLE"**

##### **1. ANTECEDENTES<sup>11</sup>**

Con la iniciativa de la Alcaldía Municipal del municipio Puerto El Triunfo, en modernizar las instalaciones del lugar conocido como: RANCHÓN EL MALECÓN, para atraer turistas nacionales y extranjeros se realizó la construcción de locales para restaurantes, para que personas emprendedoras residentes en el municipio pudieran invertir con el propósito de tener una fuente de ingresos y generar empleos. Así que Don Riley Stanley Murguía Granados fundó el RESTAURANTE EL CHIPOTLE, en el año de 1,999 el cual se encuentra ubicado específicamente en el segundo nivel del mencionado lugar. La especialidad de la comida o productos que ofrecen se encuentran: los mariscos, debido al ambiente de playa en la zona y por ser uno de los que más prefieren los clientes, sin embargo también ofrecen otros platillos como carnes, pollo, hamburguesas, entre otros y además diferentes clases de bebidas.

---

<sup>11</sup>Entrevista a Propietario Restaurante "EL CHIPOTLE" (Don Riley Stanley Mungia Granados) Enero, 2006

Actualmente cuentan con el Recurso Humano de cinco empleados, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: dos empleados en el área de cocina, dos empleados en el área de servicio al cliente y uno como administrador general.

## **2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

Su presentación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.<sup>12</sup>

En este sentido pese a la utilidad que tienen, en cuanto a una imagen formal de la organización, el caso en estudio "RESTAURANTE EL CHIPOTLE", no cuenta con el diseño de un organigrama.

---

<sup>12</sup> Organización de Empresas "Análisis, Diseño y Estructura" Enrique Franklin Fincowsky, Mc Graw Hill, 1998

### **3. MARCO LEGAL DEL RESTAURANTE "EL CHIPOTLE"**

De acuerdo a investigaciones realizadas, actualmente no cuentan con un marco legal establecido; un aspecto importante es que se encuentra registrado en la Alcaldía Municipal de Puerto El Triunfo, para efecto del pago de impuestos municipales, por otra parte consta con el registro del Ministerio de Hacienda para el impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, así como la renta.

### **4. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

El Restaurante "EL CHIPOTLE" ofrece ocho productos y servicios a los clientes, los cuales son:

- Pescado
- Camarones
- Langosta
- Carnes
- Cócteles
- Sándwich
- Hamburguesas
- Bebidas

## **E. GENERALIDADES SOBRE LA CALIDAD TOTAL**

### **1. ANTECEDENTES DE CALIDAD<sup>13</sup>**

La gestión de la calidad total se ha interpretado de diferentes formas a lo largo de las últimas décadas. Primero, en el inicio del siglo XX fue sinónimo de inspección (detección de errores y rectificación) Después a partir de la época de los cuarenta, se asoció al control estadístico de proceso (estándares y métodos estadísticos) Posteriormente, adquirió notoriedad y el aseguramiento de la calidad (sistemas de calidad, costos de calidad, solución de problemas, planificación y control) Desde la década de los setenta, se le considera un sistema de gestión para fabricar productos que satisfagan las necesidades de los clientes, y se le denomina Gestión de Calidad Total (Total Quality Management, TQM. No obstante los japoneses prefieren las denominaciones de Control de Calidad en toda la empresa o Control de Calidad Total (Company-Wide Quality control, CWQC. o Total Quality Control, TQC)

---

<sup>13</sup> Dale h. Besterfield, Control de Calidad, Cuarta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, s.s.1994

## 2. CONCEPTO DE CALIDAD<sup>14</sup>

El concepto de calidad puede definirse de varias formas:

- Según Edwards Deming "Calidad es la mejora continua de un sistema estable donde existe compromiso e involucramiento en todos los niveles en la empresa y donde se estimule el trabajo en equipo"<sup>8</sup>
- Para Joseph Juran "Calidad es la adecuación del producto para el uso que tendría"

Como aporte grupal se puede decir que la calidad se ha convertido en un factor que las organizaciones no pueden seguir ignorando. Hoy los gerentes pretenden alcanzar la Administración de la Calidad, la cual se presenta cuando la cultura de la organización se enfoca hacia la satisfacción al cliente y a la mejora continua, por medio de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación.

### **Que es la Calidad Total:**

La administración de la calidad total es el comportamiento estratégico para mejorar la calidad, combinando métodos estadísticos de control de calidad con un compromiso cultural por buscar instrumentos a las mejoras que eleven

---

<sup>14</sup> William Edwards Deming, **Calidad, Productividad y Posición Competitiva (Massachussets, 1982)**

la calidad y bajen los costos, mejorando por ende, las ventajas competitivas y aumentando el rendimiento.

Edward's Deming la define "satisfacción de los requerimientos y las expectativas de nuestros clientes, tanto internos como externos, en lo que se refiere a productos y servicios, la primera vez y a tiempo todas las veces".<sup>15</sup>

La importancia es que permite lograr que las organizaciones trabajen al máximo con todos los niveles o áreas para desarrollar continuamente los más altos rendimientos en el logro de sus metas, al menor costo y lógicamente ser competitivo en el mercado.

### **3. DIMENSIONES DE LA CALIDAD<sup>16</sup>**

Con el propósito de lograr una mejor comprensión sobre los conceptos de calidad y aplicarla de manera eficaz, se proponen ocho dimensiones:

a) PRESTACIONES. Son las características funcionales primarias del producto que contribuyen a satisfacer una necesidad básica del mercado. Dos productos que realizan la

---

<sup>15</sup> Américo Alexis Serrano Ramírez, *Administración I y II*, 1a. Edición, El Salvador, 2004

<sup>16</sup> Humberto Cantu Delgado, *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, 2ª. Edición, McGraw Hill, México 2001 Pág.465-469

misma presentación y satisfacen idéntica necesidad pueden diferir en sus características funcionales, y por lo tanto, en la calidad.

b) PECULIARIDADES. Son características secundarias del producto que, aunque no contribuyen a satisfacer las necesidades básicas del cliente, sirven de complemento a las prestaciones. Ofrecen el conjunto de características adicionales que contribuyen a completar el producto que compra el cliente.

c) CONFORMIDAD. Es el grado en el que las características operativas de un producto satisfacen las normas establecidas el diseño.

d) FIABILIDAD. El producto ha de ser fiable, es decir, debe asegurar al consumidor confianza en su utilización durante el período de la vida útil.

La fiabilidad adquiere más importancia a medida que aumenta el coste de los tiempos muertos por avería o exigencias del Mantenimiento, y se consigue diseñando componentes más seguros, y reforzando mediante elementos redundantes los componentes más débiles del producto.

e) DURABILIDAD. Esta relacionado con la vida útil del producto. Todo producto tiene una duración técnica y otra económica. La vida técnica finaliza cuando el producto averiado no se puede reparar. La vida económica termina cuando resulta más rentable sustituir el producto por uno nuevo. Esto acontece si un producto en el mercado que hace obsoleto y antieconómico el que ahora se utiliza, o, sencillamente, cuando los gastos de mantenimiento y de reparación desaconsejan seguir utilizando el producto actual.

f) SERVICIO. La venta de los productos, en especial cuanto más refinados son, se sustenta de manera importante sobre la extensión y calidad de los servicios prestados a los clientes: Rapidez, cortesía, asesoramiento, formación del consumidor (para evitar mal uso del producto), sistemas de garantías, financiación, asistencia de instalación y, como no, reparaciones y mantenimiento.

g) ESTÉTICA. La estética es una actividad de embellecimiento que complementa la estructura funcional y que esta claramente vinculada a los aspectos externos del producto. Con objeto de adecuarlo a los gustos imperantes o promover nuevas referencias. No debe utilizarse

indiscriminadamente para cambiar la forma de los productos, haciendo creer a los clientes potenciales que son productos deferentes, pues a medio plazo deteriorara la competitividad de la empresa en el mercado.

La estética parece evolucionar negativamente. Así, de constituir un ropaje superficial del producto, ha pasado, en muchos casos, a afectar sensiblemente a la funcionalidad del mismo.

h) PERCEPCIÓN. Los clientes no siempre tienen información completa sobre los atributos de un determinado producto o servicio. En estas circunstancias, los productos se evaluarán menos de acuerdo con sus características objetivas que según sus imágenes, su publicidad o sus nombres de marca (suposiciones sobre la calidad más que la realidad de la misma) La percepción se apoya en la experiencia personal del cliente y la información que le llega a través de múltiples fuentes: Empresa, amigos y personas de referencias, entre otras. Una consecuencia de esta diversidad de fuentes es que los clientes tienen diferente información, por lo que su percepción de la calidad del producto es distinta.

Las dimensiones de la calidad total, ofrecen un marco general a la administración para analizar las relaciones que existen entre ellas; y aplicarlas a los productos o servicios que ofrecen a los clientes, con el fin de alcanzar la calidad.

#### **4. FILOSOFÍA DE LA CALIDAD TOTAL<sup>17</sup>**

La Filosofía de la calidad total ha tomado importancia debido a que se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas que deseen ofrecer un mejor producto o servicio al cliente, para ello se han tomado los diferentes enfoques de los autores que impulsaron esta filosofía, entre los principales se encuentran:

➤ William Edwards Deming. Científico estadounidense que definió y enseñó lo que actualmente se conoce como "Control Estadístico de Calidad", Introduciendo en Japón con el objeto de fabricar productos de calidad.

El Control Estadístico de Calidad (C.E.C) es un método que consiste en saber como identificar las variables o fluctuaciones en los procesos, lo cual permite detectar y

---

<sup>17</sup> Philip Crosby, *Requerimientos de California*, 1995

eliminar defectos logrando reducir el desperdicio y los costos, y a la vez, incrementar la productividad.

El Dr. Deming resume su filosofía en los famosos catorce puntos para mejorar la calidad, la productividad y competitividad, los cuales son una guía para lograr la transformación en una organización, estos son:

a) Crear la constancia con el propósito de mejorar: define el desarrollo de las metas y la filosofía de la compañía en la observación del mañana. Comprende la necesidad de un plan para mejorar la posición competitiva ante el mercado y permanecer con éxito en el negocio o entorno comercial, al mejorar el producto o servicio con el objeto de llegar a ser competitivos.

b) Adoptar la nueva filosofía: Conceptualiza el entorno comercial y la exigencia económica o en lo referente a la calidad. Se debe pensar en la calidad como efecto de corrección de errores, cero defectos y acciones no mediocres. En este punto se debe tomar el concepto de Alberti Eistenio (1945) "todo a cambiado excepto nuestra forma de pensar". Por lo tanto la compañía debe velar porque los clientes no estén insatisfechos pues estos no se

quejan sino que buscan otro proveedor; y se enfoca la idea de que todos somos clientes.

c) No depender de la inspección masiva: La calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento continuo del proceso. La inspección masiva se limita a revisar, sin que el miembro del personal piense como hacerlo mejor prevenir y mejorar en vez de detectar y castigar.

d) Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio: se define que la frase "lo barato sale caro" nos acerca a la realidad, cambia nuestra filosofía de compras tomando en cuenta la Calidad y el precio como criterios concurrentes y no excluyentes, en donde exista una cadena entre el cliente y el proveedor. tender a tener un sólo proveedor, para cualquiera de los productos, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza

e) Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicios: La gerencia, jefatura o unidad de mando esta obligada a mejorar continuamente y debe tomar la iniciativa, el mejoramiento del sistema es paulatino y no

se puede lograr de buenas a primeras. En la base lógica del punto lo que busca es el compromiso a largo plazo con visión global de la empresa y de sus empleados.

f) Instituir la capacitación en el trabajo: El capital incorporado es el personal, ningún recurso de la compañía es más importante que las personas y es el único que se debe mejorar. La capacitación tradicional es costosa y laboriosa, debe experimentar un cambio total para integrarla dentro de una nueva filosofía y estar guiado por la nueva actividad.

g) Instituir el liderazgo: En si la esencia del liderazgo es ejercida por la gerencia, jefatura, o unidad de mando, supervisión y mejoramiento continuo, donde el supervisor es el factor clave. Se deben crear ambientes de confianza y apoyo, promover la comunicación en ambos sentidos. El trabajo en equipo es donde se promueven la calidad y no la cantidad.

h) Desterrar el temor: Significa erradicar el temor para que todos trabajen eficientemente por la empresa. El temor nace de una sensación de impotencia ante alguna persona y hacia la empresa, o alguna cosa, que ejerce control sobre

aspectos importantes de nuestra vida. Las personas tienen miedo de señalar los problemas existentes por temor de que lo culpen, de perder un aumentote sueldo, un ascenso o le que es peor, su empleo. Para lograr mejorar la calidad es preciso que las personas, se sientan seguras acrecentando la vida laboral.

i) Eliminar las barreras que hay entre las áreas de staff y las líneas: se vincula en la eliminación de barreras organizacionales, para que todos trabajen como un equipo para prever problemas y resolverlos.

j) Eliminar slogan, las exhortaciones y las metas numéricas para el personal; si la administración desea colocar carteles, que lo haga siempre y cuando destaque el progreso en el campo del mejoramiento continuo, se deben ofrecer métodos para alcanzar las nuevas metas establecidas en el contexto de Calidad Total, en vez de fijar metas mágicas que nadie sabe como alcanzar.

k) Eliminar las cuotas numéricas: Es reemplazar la administración de cifras, con el mejoramiento continuo. Los estándares hacen hincapié en la cantidad y no en la

calidad. Se debe crear un ambiente de gran receptividad y reconocimiento para las ideas del personal, en vez de medir a la gente por la cantidad que produce.

l) Derribar las barreras que miden el orgullo de hacer bien un trabajo: Hoy en día al personal todavía se le considera una mercancía que se usa cuando se necesita. No hay retroalimentación y se pierde la satisfacción por el trabajo.

m) Instruir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento: El hecho de tener personal bueno en la organización, no es suficiente. La educación y el reentrenamiento, que es una inversión en las personas, son necesarias para el planeamiento a largo plazo.

n) Tomar medidas para lograr la transformación: la administración superior debe comprometerse con el desarrollo del programa de calidad total, debe reconocer su insatisfacción por el desempeño en el pasado y debe tener el valor de cambiar.

➤ Philip Crosby. Su planteamiento y filosofía se resume en que "la calidad es el mejor negocio". Introduce la teoría

"Cero Defectos" que establece que al elaborar determinado producto debe hacerse sin errores, ya que estos son causados por la falta de conocimiento y atención. Es en la producción que debe darse la prevención de errores y lograr de manera la conformidad con las especificaciones, disminuyendo los costos de tener una calidad pobre. De acuerdo a Crosby, toda organización enfrentará una diversidad de problemas que afectan la calidad, los que deberán solucionarse a través de una estrategia que incluye tres aspectos:

- Determinación y reconocimiento de los errores y permitiendo el cambio.
- Educación de ejecutivos, gerentes, personal.
- Implementación, Establecimiento de una serie de pasos: Compromiso de la dirección, equipo para mejoramiento de la calidad, medición, costo de calidad, crear conciencia, acciones correctivas, plantación del día cero defectos, fijación de metas, eliminar causas de error, reconocimiento, consejos de calidad, y repetir todo el proceso.

➤ Joseph Juran. Su aporte fue crear un nuevo estilo de administración, fundó el principio de "Control de Calidad

como un instrumento de la Gerencia.” Asegura que la mayor parte de los problemas de calidad causados por la administración, por lo que recomienda que participen todos los niveles directivos en el mejoramiento de la calidad.

La definición de la calidad de Juran esta orientada a las necesidades del consumidor, por lo que es importante comprender los tres primeros pasos para gestionar la calidad, lo cual se conoce como: “Trilogía de Juran” que consiste en:

- Planear la Calidad
- Controlar la Calidad. Consiste en detectar y corregir cambios adversos.
- Mejorar la Calidad. Definiendo una serie de pasos los cuales son: Detectar áreas de oportunidad, establecer metas de mejora, planear el logro de las metas, brindar capacitación, registrar avances, emprender proyectos, brindar reconocimientos, comunicar resultados evaluar y mantener el mejoramiento en procesos y sistemas.<sup>18</sup>

➤ Kaoru Ishikawa. Plantea el control de calidad como un proceso de mejora continua en el cual el individuo debe establecer auto control del proceso y no bajo el concepto

---

<sup>18</sup> Joseph M. Juran Planificación de Calidad, Mc Graw Hill ,1980

de supervisión tradicional, la clave para el mejoramiento de la calidad es la educación.

Su filosofía esta orientada en los aspectos de considerar al proceso como un cliente, la participación orientada al consumidor, el principio de "Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo", la utilización de métodos estadísticos y la administración ínter funcional.

El Dr. Ishikawa plantea un método basado en cinco principios, con el fin de mejorar la empresa a través del control de calidad:

- Que la alta administración reconozca la necesidad del mejoramiento continuo.
- Establecer un departamento de promoción.
- Programa de instrucción que abarque toda la empresa.
- Formación y Funcionamiento de círculos de calidad
- Realizar auditorias de calidad

## **5. ETAPAS PARA ALCANZAR LA CALIDAD TOTAL<sup>19</sup>**

Son cuatro las etapas para lograr la calidad total las cuales se describen a continuación:

---

<sup>19</sup> 13 Américo Alexis Serrano Ramírez, *Administración I y II*, 1a. Edición, El Salvador, 2004

- Etapa 1: Producir bienes y servicios que se entreguen tal y como se generan.
- Etapa 2: Entregar productos y brindar servicios sin defectos, separado o repitiendo los que cumplen con las especificaciones, Manuales y Controles Internos.
- Etapa 3: Producir sin defectos bienes y servicios controlando los procesos de elaboración. Supervisión Estrecha.
- Etapa 4: Producir sin defectos bienes y servicios incorporando las necesidades del cliente al diseño de los mismos.

Para alcanzar la calidad total es necesario que la producción de bienes y servicios se adecue a las necesidades del cliente, por medio de una estrecha supervisión y la mejora continua en los procesos, con el propósito de producir sin defectos.

## 6. GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL<sup>20</sup>

La gestión de calidad total debe estar presente en todo el proceso de creación del valor, desde que el producto se concibe y diseña, sin olvidar a los proveedores de materiales y componentes hasta su lanzamiento al mercado y posterior servicio posventa. Las empresas aplican la gestión de la calidad total y hacen hincapié en los siguientes cuatro elementos:

- **Apoyo a la alta dirección:** La calidad es lo primero en la forma de pensar y de actuar en los negocios.
- **Orientación al cliente:** La calidad se debe orientar al cliente, es decir, a la siguiente fase del proceso
- **Mejora Continua:** La calidad forma parte de un proceso dinámico de perfeccionamiento que no tiene fin.
- **Enfoque sistémico:** La calidad afecta a todos los niveles de la empresa, desde la alta dirección hasta los operarios, y abarca el conjunto de actividades que realiza la empresa. También involucra a los clientes y

---

<sup>20</sup> Américo Alexis Serrano Ramírez, *Administración I y II*, 1a. Edición, El Salvador, 2004

a los proveedores, ahora bien, las diferentes partes no deben actuar aisladamente, sino como un todo organizado que persigue un objetivo común.

## **7. LOS COSTOS DE LA CALIDAD**

Los costos de la calidad guardan relación con diversos departamentos de una empresa dado que están presentes en todas sus actividades: mercadotecnia, compras, diseño, fabricación y servicio, por mencionar sólo unas cuantas. Algunos costos, como los salarios de los inspectores y los de reelaboración son obvios; otros, como son los costos preventivos relacionados con la mercadotecnia, el diseño y las compras no son tan evidentes y su asignación no es tan sencilla. Existen costos por falla generados por ventas no realizadas y con la satisfacción de un cliente, los cuales pueden ser imposibles de medir y habrá que estimarlos.

Los costos de calidad se definen como aquellos costos relacionados con la incapacidad para lograr la calidad de un producto o servicio tal y como fue estipulado por la compañía mediante sus contratos con sus clientes y la sociedad en general. En pocas palabras, es el costo causado por productos o servicios malos.

A Continuación se presentan los diferentes costos que afectan a las empresas en la producción y prestación de servicios:

### **1. Categoría de Costos Por Fallas Internas<sup>21</sup>**

Con el objeto de abarcar todas las posibilidades a fin de que una falla satisfaga los requisitos durante el ciclo de vida interno de un producto o de un servicio, los costos se han definido de manera que incluyan en principio todos los costos necesarios para evaluar, desechar, e incluso corregir o reemplazar productos o servicios no conformes antes de entregarlos al cliente, y para corregir también o reemplazar las descripciones erróneas o incompletas de productos o servicios (documentación). Lo anterior generalmente incluye todos los gastos por material y mano de obra que se han perdido o desperdiciado por culpa de un trabajo no conforme o inaceptable que afecta la calidad de los productos o servicios finales. La acción correctiva enfocada a eliminar el problema en el futuro debe clasificarse como prevención.

---

<sup>21</sup> Dale H. Besterfield, Control de Calidad, Cuarta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 1998.

- **Costos por fallas en el diseño de productos o servicios (internas).** Los costos por fallas en el diseño se pueden considerar en general como costos no planificados provocados por errores inherentes de diseño presentes en la documentación proporcionada al área de producción. Incluyen costos que se cobran al cliente cuando éste decide hacer modificaciones (mejoras del producto) o iniciativas de rediseño de gran importancia (actualización de un producto), y que forman parte del plan de mercadotecnia patrocinado por una empresa.
  
- **Costos por fallas en las compras.** El rechazo de artículos adquiridos genera costos. Sus sub elementos son: costos por eliminación de materiales adquiridos que resultan rechazados, costos por reemplazo del material rechazado, acciones correctivas del proveedor, reelaboración del material rechazado de un proveedor y pérdidas materiales imponderables.
  
- **Costos por fallas en las operaciones (de productos o servicios).** Los costos por fallas en las operaciones casi siempre representan una parte considerable de los costos generales de la calidad. Se les puede considerar en

general como costos relacionados con un producto o servicio no conforme detectado durante el proceso de las operaciones. Sus sub elementos son: costos por inspección de materiales y acciones correctivas, costos por operaciones de reelaboración, reparación y pérdidas por fallas en la mano de obra interna.

## **2. Categoría de Costos por Fallas Externas<sup>22</sup>**

En esta categoría se incluyen todos los costos generados por productos o servicios no conformes, o que se sospecha no sean conformes, después de su entrega al cliente. Estos costos consisten básicamente de los gastos generados por productos o servicios que no satisfacen las especificaciones de un cliente o de un usuario.

- **Investigación de quejas por servicio a un cliente o usuario.** En esta categoría se incluye el costo total generado por la investigación, decisión y ofrecimiento de soluciones a peticiones o quejas planteadas por usuarios.

---

<sup>22</sup> Dale H. Besterfield, Control de Calidad, Cuarta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 1998.

- **Artículos devueltos.** En esta categoría se incluye el costo total por evaluación y reparación o reemplazo de artículos que no obtienen la aceptación del cliente debido a problemas relacionados con la calidad.
- **Reclamos de garantía.** Los costos por garantía incluyen los costos de limpieza por un accidente por servicios de alimento, por sustancias químicas; cuando se acuerda disminución de precios en vez de una garantía, deberá tomarse en consideración esta reducción.
- **Costos por responsabilidad.** Los costos por responsabilidad son gastos cubiertos por la compañía debido a la validación de responsabilidades, incluido el costo del producto o el seguro del servicio.
- **Multas.** Los costos relacionados con multas son gastos que se generan cuando se ofrece menos del rendimiento total de un producto o servicio, según lo especificado en un contrato firmado por el cliente o en disposiciones y leyes gubernamentales.
- **Satisfacción del cliente.** Se incluyen costos generados, por arriba de los costos de venta normal, por clientes o

usuarios que no están completamente satisfechos con la calidad de un producto o servicio suministrados, como es el caso de costos generados cuando las expectativas de calidad de los clientes son mayores que la calidad que recibieron.

- **Ventas que se pierden.** Las ventas perdidas es la parte de una ganancia que se pierde debido a una disminución en las ventas provocadas por problemas con la calidad.

Los costos de la calidad son todos los desembolsos que llevan a cabo las organizaciones, con el fin de corregir o prevenir los defectos de los productos, y construir un factor confiable de la manera como está operando la empresa Con respecto a su calidad.

## **F. GENERALIDADES SOBRE LOS SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL**

### **1. CONCEPTO**

Es importante mencionar en que consiste el sistema, para luego definir que es un sistema de calidad total.

Sistema: Conjunto de elementos relacionados entre sí orientados hacia un propósito en común.

El sistema de Calidad Total es: La estructura de trabajo documentada efectivamente integrada con procedimientos técnicos y administrativos para guiar y coordinar las acciones del personal y la información de la empresa con los mejores y prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante calidad y bajo costo<sup>23</sup>.

Otro concepto de Sistema de Calidad Total es el siguiente: Es la integración de responsabilidades, estructura de la organización, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad.

Estos sistemas están estructurados funcionalmente, y documentados en procedimientos integrados, técnicos y administrativos, para que por medio de ello seguir en forma coordinada las acciones de la fuerza laboral, máquinas y toda información procedente de la empresa; para asegurar la satisfacción del cliente por medio de la calidad.

---

<sup>23</sup> Organización de Empresas "Análisis, Diseño y Estructura" Enrique Franklin Fincowsky, Mc Graw Hill, 1998

## 2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Es recomendable que la organización de servicio desarrolle, documente, implante y mantenga un sistema de calidad como un medio por el cual la política y objetivos fijados para un servicio de calidad puedan cumplirse. Por ello, es conveniente que los elementos del sistema de calidad se estructuren en forma tal, que permitan un control y aseguramiento adecuado de todos los procesos operacionales que afecten la calidad del servicio, ya que con estos procesos inciden directamente en la percepción del cliente.

### 2.1 Documentación y Registros de Calidad<sup>24</sup>

Todos los elementos, requisitos y disposiciones del servicio integrantes del sistema de calidad deben documentarse. La base de información que agrupa este contenido contempla los puntos siguientes:

**Manual de Calidad:** Documento que describe el sistema de calidad, compuesto por:

- La política de calidad
- Los objetivos de calidad

---

<sup>24</sup> Organización de Empresas "Análisis, Diseño y Estructura" Enrique Franklin Fincowsky, Mc Graw Hill, 1998

- Una descripción del sistema de calidad que incluye todas sus partes
- Las practicas de calidad de la organización
- La estructura y distribución del sistema de calidad.

**Plan de Calidad:** instrumento que expone las prácticas de calidad en forma más detallada, así como los recursos y la secuencia de actividades relevantes por el servicio específico.

**Estructura de la organización:** representación de los niveles jerárquicos y funciones que la componen en la cual se destacan las responsabilidades de los integrantes.

**Procedimientos:** Declaraciones escritas que muestran el propósito alcance, conducción y control e las operaciones de manera accesible.

**Registros de Calidad:** acervo de información que permite conocer:

- El grado de cumplimiento de los objetivos de calidad.
- El nivel de satisfacción o insatisfacción del cliente con el servicio.
- Los resultados del sistema de calidad para la revisión y Mejoramiento del servicio.

- El análisis que identifica la tendencia de la calidad.
- Las acciones correctivas y sus efectos.

## **2.2 Auditorias de Calidad**

Es necesario que periódicamente se realicen auditorias de calidad internas para verificar el grado de eficiencia de la implantación del sistema de calidad, así como la medida de congruencia de su ejecución con respecto a las especificaciones del servicio.

Las auditorias tienen que llevarse a cabo de acuerdo con procedimientos documentados por personal competente e independiente de las funciones, actividades o áreas hacer auditadas los resultados de la auditoria deben ser presentados a la alta dirección para que esta se asegure que se tomen las acciones correctivas apropiadas.

## **3. EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD<sup>25</sup>**

La ejecución del sistema de calidad total implica el desarrollo de un proceso que esta construido por seis etapas:

---

<sup>25</sup> Organización de Empresas "Análisis, Diseño y Estructura" Enrique Franklin Fincowsky, Mc Graw Hill, 1998

▪ **Evaluación:** ¿Dónde estamos? Significa la realización de un diagnóstico para determinar la situación actual de la organización y con ello diseñar e implementar el sistema de calidad.

▪ **Preparación:** ¿que debemos hacer? Una vez terminada la situación actual de la organización hay que preparar el terreno logrando el apoyo de la alta gerencia y despertando el interés y curiosidad de todo el recurso humano de la empresa.

▪ **Iniciación:** ¿Cómo empezarlo? Preparando todo el personal de la empresa en la calidad, continuando con el diseño propiamente dicho, que incluye:

La elaboración del plan estratégico, Toma de posición de consejo de calidad, Contratación del coordinador de calidad, Formación de equipos de mejora y Círculos de calidad, Puesta en Marcha.

Una vez el sistema es implementado se llevan acabo las tres etapas restantes.

**Realce:** ¿Cómo mejorarlo? El mejoramiento continuo es la base del sistema de calidad, mismo que puede realizarse mediante las herramientas de calidad.

- **Institucionalización:** ¿Cómo hacerlo parte de los empleados? Ello se logrará con la creación y mantenimiento de una adecuada cultura de calidad.
- **Revitalización:** ¿Cómo revitalizarlo y mantenerlo? La calidad es un proceso que no tiene fin, el consejo de calidad permanentemente deberá monitorear los avances logrados a fin de tomar acciones correctivas.

#### **4. BARRERAS EN LA IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

La experiencia al implantar el sistema de calidad total ha permitido encontrar barreras que obstaculizan la ejecución, sin embargo no existe una clasificación formal dentro de la estructura del sistema de calidad total, por lo que según la investigación realizada, éstas podrían ser clasificadas en internas y externas. A continuación se presenta una descripción de ellas.<sup>26</sup>

##### **BARRERAS INTERNAS**

- **Barreras culturales:** Son aquellas relacionadas con los hábitos que resultan más fáciles de mantener que destruir.

---

<sup>26</sup> Sistema de Calidad Total y Herramientas de Calidad, Presentado por Eileen Salazar para optar a Lic. en Admón. de Empresas, 1,999, U.C.A

- Barreras sociales: Son aquellas que afectan el equilibrio de normas de un sistema, lo cual hace que los individuos como entes sociales de cambio generan resistencia ante ciertas normas de la organización.
- Barreras psicológicas: Constituyen obstáculos que afectan las percepciones que los individuos presentan al implantar un sistema, ya que éstos presentan miedo a lo desconocido y empiezan a generar especulaciones negativas en contra del sistema.

#### **BARRERAS EXTERNAS**

- Barreras económicas: Afectan el sistema generado inestabilidad al interior de las organizaciones.
- Barreras Políticas: Son aquellas impuestas por un gobierno que tiene como consecuencia efectos negativos en las organizaciones.
- Barreras educativas: Estas afectan el desarrollo educativo de cada individuo que pertenece a una organización determinada.

## **5. GENERALIDADES DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE<sup>27</sup>**

### **5.1. CONCEPTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Es el contacto directo entre la Empresa y el cliente, en donde se logra determinar las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción, y orientación.<sup>19</sup>

El proceso de atención al cliente es importante en la Empresa con el fin de identificar las fallas y debilidades que produce el desperdicio de recursos físicos, humanos, a su vez determina el nivel de satisfacción de los clientes internos.

El objetivo primordial de la organización es obtener el punto de vista del consumidor, Satisfacer las expectativas, hacer que el este se sienta valorado, y de esta manera se obtendría una respuesta a todas sus quejas, comprobando la existencia de la comunicación con el cliente.

Es aquí donde se motivación a los empleados por lograr el cumplimiento de las expectativas a quien se deben.

Para mejorar continuamente el servicio, se requiere desarrollar programas de capacitación de la calidad en el servicio al cliente.

---

<sup>27</sup> **calidad del servicio a la conquista del cliente". Harrovihz J. MC Graw hill 1997**

Por lo tanto se puede mencionar que la atención al cliente es la relación que existe entre el recurso humano de la empresa y el cliente, por ello la importancia de la capacitación para responder oportunamente a las quejas que se presenten y tomarlas como oportunidades de mejora.

## **5.2. CONCEPTO DE CLIENTE**

Es el que exige de la Empresa u organización los bienes y servicios que este ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la Empresa el nivel de servicio que debe alcanzar<sup>28</sup>

El cliente es la persona más importante para cualquier negocio, son personas que llegan a la organización con sus necesidades y deseos, y el trabajo que brindan los empleados de la organización consiste en satisfacerlos.

La satisfacción consiste en cumplir o rebasar las expectativas, lo que se traduce en calidad.

Todas las organizaciones tienen que esforzarse por conservar permanentemente a sus clientes, contar con el promedio, del costo que implica conseguir uno nuevo.

---

<sup>28</sup> calidad del servicio, a la conquista del cliente ". Harrovitz, J. (1997) Mc Graw Hill

En este sentido se toma en cuenta la existencia de un mercado competitivo, lo que implica obtener una ventaja a través de la calidad en el servicio al cliente; y de esta manera se tendría como resultado un impacto positivo en el nivel de ventas de la compañía.

### **5.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE<sup>29</sup>**

Las características más importantes que debe tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El cliente se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir al cliente.
- Es recomendable concentrarse en lo que le pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación

---

<sup>29</sup> Organización de Empresas, Enrique Benjamín Franklin. (1998) Mc GrawHill

sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.

- La empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero, y distinguirse de los competidores.
- La Empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

#### **5.4. CONCEPTO DE SERVICIO**

Es conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo<sup>30</sup>

Es el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas de aquel para satisfacer las necesidades del cliente.

Esto hace constar que el servicio es ayudar al cliente mediante un seguimiento, proporcionándole un buen servicio

---

<sup>30</sup> Evaluación de la Calidad percibida en el Servicio, Memorias, I Congreso Regional de Calidad, Córdoba Mora Juan M., Costa Rica, 1992

técnico, dándole instrucciones, asistirlo en lo que sea necesario, rápido y eficientemente.

Se puede decir que el servicio es todo lo que prestan las empresas para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **5.5. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

- Un servicio no se puede almacenar.
- El servicio casi siempre es brindado en el lugar que el cliente lo solicita.
- Si el servicio que se ha brindado al cliente ha sido de forma inadecuada; el servicio no se puede repetir, por lo que la reparación del servicio es el único medio que puede utilizarse para satisfacer al cliente.
- Durante la prestación del servicio el comprador y vendedor se ponen de acuerdo, realizando la interacción humana para crear el servicio.<sup>31</sup>

Los requisitos para brindar un servicio deben estar claramente definidos en términos de la característica observable y sujeta de evaluación por parte del cliente.

---

<sup>31</sup> **La Calidad del Servicio a la Conquista del cliente , Harouitz J. (1997) Editorial Mc GrawHill**

Los procesos de las prestaciones del servicio también deben definirse en relación con las características no siempre apreciadas por el cliente, pero que afectan su comportamiento.

Por ello, es imprescindible que ambos tipos de características sean evaluadas por la organización prestadora del servicio mediante normas de aceptabilidad definidas.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR RESTAURANTE, MUNICIPIO PUERTO EL TRIUNFO DEPARTAMENTO DE USULUTÁN, CASO ILUSTRATIVO (RESTAURANTE EL CHIPOTLE)

#### A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para ofrecer a los microempresarios del Sector Restaurante del municipio Puerto El Triunfo, el diseño de un sistema de calidad total que contribuya a mejorar los procesos para la elaboración de los productos, así como, la atención al cliente, fue necesario la recopilación de información a través de los instrumentos y herramientas de investigación, los cuales permitieron obtener los resultados para luego ser analizados y determinar las causas del problema en cuanto a la calidad en el servicio que ofrecen los restaurantes, es por ello la importancia de este capítulo en el cual se logró establecer las conclusiones y de esta forma brindar las recomendaciones necesarias para su fortalecimiento.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. General**

Realizar un diagnóstico sobre área de producción y la atención al cliente de la microempresa del Sector Restaurante, municipio Puerto El Triunfo departamento de Usulután para determinar el Diseño de un Sistema de Calidad Total. (Caso Ilustrativo)

### **2. Específicos**

2.1 Recopilar información del área de producción y la atención al cliente con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades en los procesos.

2.2 Analizar los procedimientos del área de producción y la atención al cliente para determinar aquellas actividades que no contribuyen a estos.

2.3 Evaluar la situación actual de la microempresa del sector restaurante, con al propósito de elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para el desarrollo del presente estudio, fue necesario contar con el proceso de investigación, con el propósito de encontrar las causas a la problemática que enfrenta la microempresa del sector restaurante en referencia a la calidad en los productos y servicios que ofrecen; se utilizaron métodos y técnicas de acuerdo al tipo de estudio, por lo que a continuación se describen:

### **1. METODO**

El método que se utilizó en la investigación fue el inductivo; debido a que se partió de un estudio que va de lo particular a lo general. En este proceso se exploró y luego se describió para generar perspectivas teóricas sobre el Diseño de un Sistema de Calidad Total para fortalecer el área de producción y la Atención al Cliente de la Microempresa del Sector Restaurante.

### **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se realizó fue de tipo correlacional, debido que los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación entre dos variables.

La utilidad y propósito de emplear este tipo de investigación, fue predecir el comportamiento de la variable dependiente, fortalecimiento del área de producción y atención a cliente, con la implementación de la variable Independiente Diseño de un sistema de calidad total.

### **3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de información fueron los siguientes:

- **OBSERVACIÓN**

Mediante esta técnica e instrumento, llamada presencia física se observó el fenómeno de una manera directa para determinar en detalle, las funciones básicas y los procesos operativos que son claves en la investigación.

- **LA ENCUESTA**

Esta técnica se empleo mediante el instrumento llamado cuestionario que se dirigió a los clientes que visitaron el restaurante El Chipotle (caso ilustrativo) en el municipio

de Puerto El Triunfo, departamento de Usulután, la cual contenía preguntas cerradas para determinar la calidad en los productos y la atención al cliente.

- **LA ENTREVISTA**

Esta técnica y mediante el instrumento llamada guía, fue dirigida al propietario y empleados del restaurante El Chipotle, la cual consistió en la recolección de información relevante a cerca de los procesos utilizados para la elaboración de los productos y la atención al cliente.

#### **4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para llevar a cabo la investigación, fue necesario utilizar dos fuentes que a continuación definimos:

**Primaria:** Para llevar a cabo la investigación se utilizo información relevante para la elaboración del Diseño de un Sistema de Calida Total, las cuales se obtuvieron por medio de la observación, encuesta y entrevista, al propietario y empleados del restaurante.

**Secundaria:** Para llevar a cabo esta investigación se utilizo información bibliográfica que a continuación se detallan:

- Libros de texto
- Diccionarios
- Revistas
- Tesis
- Páginas Web
- Otros que sirvieron de base para realizar la investigación.

## **5. UNIDAD DE ANÁLISIS**

Para efecto de la investigación, se estableció como unidad de análisis el Sector Restaurantes de Puerto El Triunfo, del departamento de Usulután.

## **6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA**

### **1. UNIVERSO**

Para llevar acabo la investigación se consideraron dos tipos de universo:

**1.1 Empleados:** Consiste en el número de empleados con que cuenta el Restaurante El Chipotle, del municipio Puerto El Triunfo que son cinco.

**1.2 Clientes:** Formado por los 63 clientes que visitaron el Restaurante El Chipotle.

## **2. MUESTRA**

### 2.1 Empleados

Para calcular la muestra se realizó un censo, ya que el número de empleados que tiene la microempresa del sector restaurante, caso ilustrativo es pequeño, lo cual lo constituyen 5 empleados.

### **2.2 Los Clientes**

Para el cálculo de la muestra de clientes que es de 63 que mensualmente visitan el restaurante, se aplicó un censo; por lo tanto y para el caso en estudio, el universo es igual a la muestra por lo que se tomaron todos.

#### **D. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

La presentación de la información que resultó de las encuestas se realizó de la siguiente manera:

En primer lugar la pregunta, luego el objetivo, seguido del grafico y cuadro de tabulación donde se demuestra la frecuencia absoluta y porcentual de los datos, lo que fue de utilidad para elaborar el análisis respectivo y fundamentar la propuesta de solución al problema en estudio.

## 1. TABULACIÓN DE ENCUESTAS A LOS CLIENTES

### 1.1 Contenido del Cuestionario.

#### Pregunta NO.1

**¿Al entrar a las instalaciones del restaurante hubo alguien que lo recibió?**

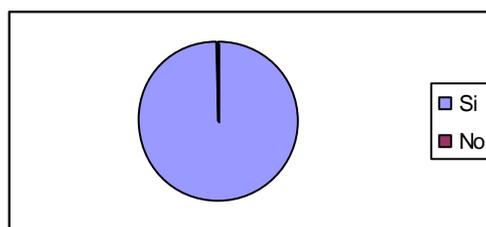
OBJETIVO:

Conocer si los empleados se interesan por recibir a los clientes que los visitan.

Cuadro No.1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	100%
No	0	0%
Total	63	100%

Grafico No.1



COMENTARIO:

El 100% de los encuestados manifestaron que hubo alguien que los recibió al entrar a las instalaciones del restaurante.

Por los resultados podemos afirmar que los empleados tienen conocimiento acerca de la atención al cliente; no obstante la conocen en algunas áreas pero no tan a fondo.

## Pregunta NO.2

¿Cómo evaluaría el tiempo de espera para la toma de su pedido?

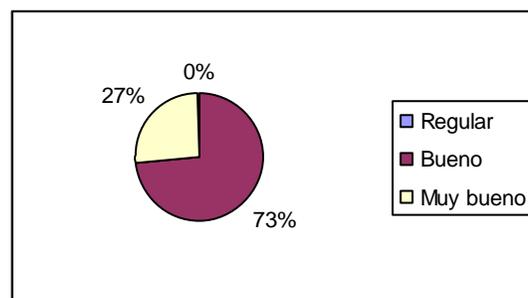
OBJETIVO:

Conocer como evalúan los clientes el tiempo de espera en la toma de su orden.

Cuadro No.2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	46	73%
Muy bueno	17	27%
Total	63	100%

Grafico No.2



COMENTARIO:

De los encuestados el 73% evaluó el tiempo de espera en la toma de su orden como bueno, aunque un 27% dijo que es muy bueno.

Los resultados obtenidos reflejan en su mayoría que los clientes están un poco satisfechos con el tiempo de espera para la toma de su pedido; mientras que sólo una mínima parte se siente satisfecha con el tiempo de espera para ser atendido por el personal.

### Pregunta NO.3

¿Cómo evaluaría la atención de la persona que tomó su pedido?

OBJETIVO:

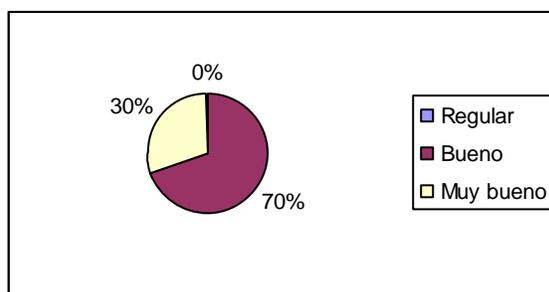
Evaluar los aspectos del personal en el momento que están enfrentando al cliente al tomar su orden.

#### a) Apariencia/Presentación

Cuadro No.3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	44	70%
Muy bueno	19	30%
Total	63	100%

Grafico No.3



COMENTARIO:

Del 100% de los encuestados un 70% evaluó la apariencia del personal de servicio como bueno, el otro 30% la evaluó como muy bueno.

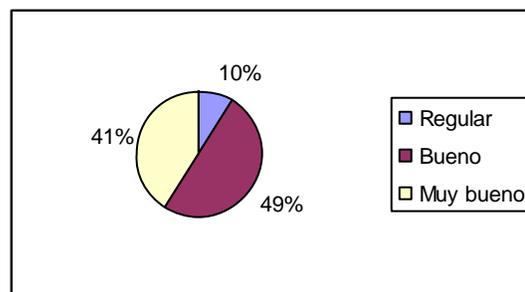
La mayoría de los clientes considera que el personal de servicio del restaurant El Chipotle, posee una buena presentación, por lo que la información refleja que es necesario implementar medidas para mejorar la apariencia del personal.

## b) Amabilidad/Cortesía

Cuadro No.4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	10%
Bueno	31	49%
Muy bueno	26	41%
Total	63	100%

Grafico No. 4



### COMENTARIO:

Del total de los encuestados un 49% evaluó la amabilidad y cortesía del personal de servicio como bueno, el 41% dice que es muy bueno y el 10% lo calificó como regular.

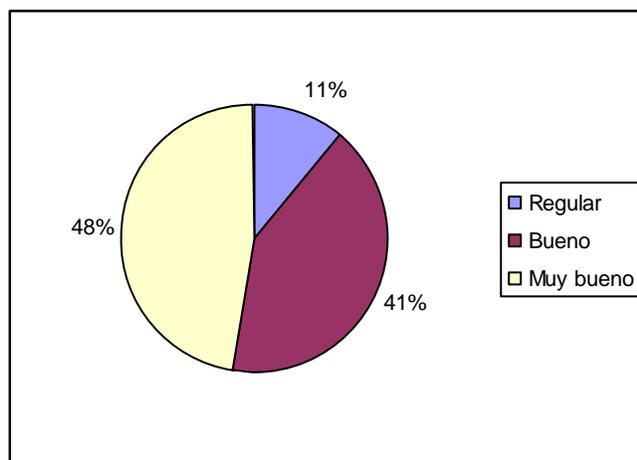
Por lo tanto se puede decir que la mayoría de los clientes califican la amabilidad y cortesía del personal de servicio del restaurante como bueno, pero sin embargo la mayoría de clientes piensan que esta muy bien.

### c) Conocimiento del producto

Cuadro No.5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	7	11%
Bueno	26	41%
Muy bueno	30	48%
Total	63	100%

Grafico No.5



#### COMENTARIO:

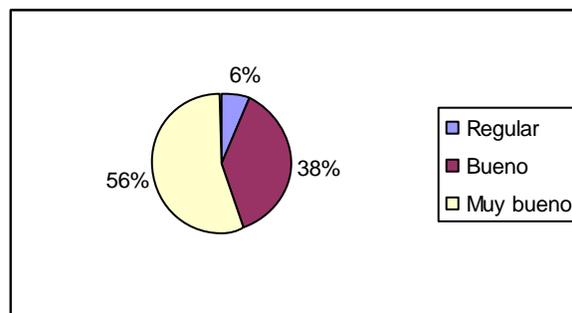
De los encuestado el 48% manifestó que el conocimiento del que tiene el personal de los productos es muy bueno, el 41% es bueno, el porcentaje restante lo atribuyen como regular. La mayoría de los clientes evalúan que el personal de servicio tiene muy buen conocimiento sobre los productos que se venden en el restaurante.

#### d) Conocimiento del Menú

Cuadro No.6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	6%
Bueno	24	38%
Muy bueno	35	56%
Total	63	100%

Grafico No.6



#### COMENTARIO:

El 56% de los encuestados evalúan que el personal tiene muy buen conocimiento del menú, para el 38% es bueno, y el 6% lo considera regular.

Por lo tanto la mayoría de los clientes han evaluado que el personal de servicio tiene un amplio conocimiento del menú de restaurante.

#### Pregunta NO.4

¿Cómo evaluaría el servicio en la entrega del pedido?

OBJETIVO:

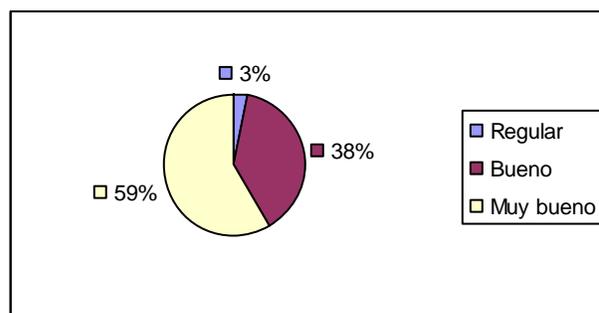
Evaluar el tipo de servicio que tiene el restaurante en momento de entrega de pedidos.

##### a) Amabilidad

Cuadro No.7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	2	3%
Bueno	24	38%
Muy bueno	37	59%
Total	63	100%

Grafico No.7



COMENTARIO:

El 59% de los encuestados manifiestan que la amabilidad en la entrega del pedido es muy buena, para el 38% es buena y sólo el 3% lo califican como regular.

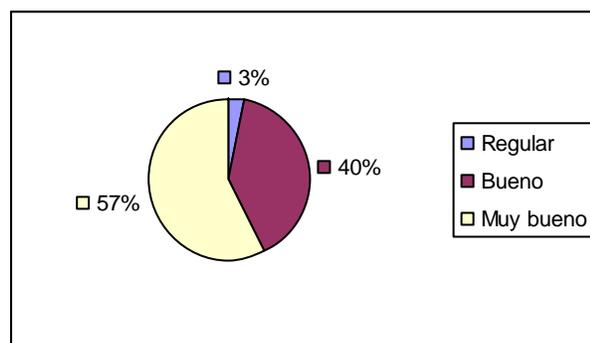
Los resultados obtenidos reflejan que los pedidos son entregados con amabilidad y cortesía a los clientes por lo que estos se encuentran satisfechos con la amabilidad del personal de servicio.

## b) Exactitud del pedido

Cuadro No.8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	2	3%
Bueno	25	40%
Muy bueno	36	57%
Total	63	100%

Grafico No.8



### COMENTARIO:

Del 100% de los encuestados un 57% califican la exactitud de su pedido como muy buena, el 40% de los clientes dicen que es buena, mientras que para el 3% es regular.

Por lo tanto la exactitud en el pedido es muy bien calificada por los clientes que frecuentan el restaurante El Chipotle.

### Pregunta NO.5

¿Desde el momento en que fue tomada su orden hasta la entrega del producto, en que intervalo de tiempo lo ubica?

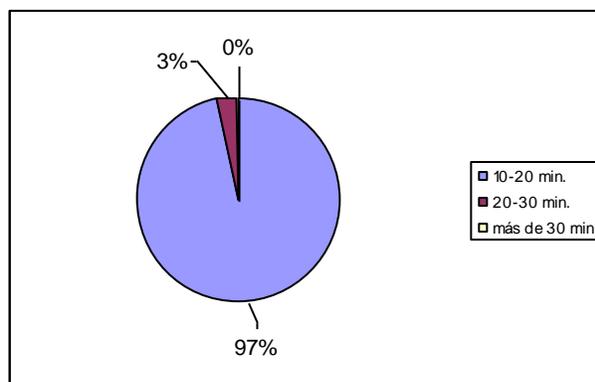
OBJETIVO:

Conocer el intervalo de tiempo en que fue entregada la orden realizada por el cliente y si éste esta satisfecho con ese tiempo.

Cuadro No.9

Grafico No.9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
10-20 min.	61	97%
20-30 min.	2	3%
más de 30 min.	0	0%
Total	63	100.00%



COMENTARIO:

El 97% de los clientes encuestados consideran que el tiempo que esperaron en la entrega de su pedido fue bueno, mientras que para el 3% es muy bueno.

Se observa que la mayoría de pedidos entregados fueron en el intervalo de 10 a 20 minutos.

## Pregunta NO.6

### ¿Cómo considera este tiempo?

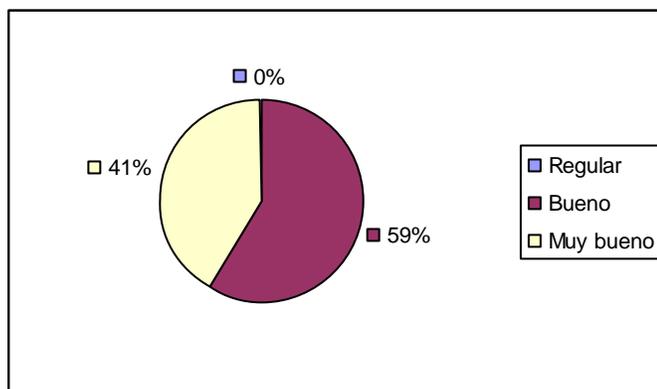
#### OBJETIVO:

Determinar la evaluación del tiempo de entrega de la orden del cliente.

Cuadro No.10

Grafico No.10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	37	59%
Muy bueno	26	41%
Total	63	100%



#### COMENTARIO:

El 59% de los clientes encuestados consideran que el tiempo de espera es calificado como bueno, mientras para el 41% de los clientes es muy bueno.

Los resultados obtenidos manifiestan que los clientes consideran el intervalo de tiempo en que se entrega el pedido como bueno.

### Pregunta NO.7

¿Cómo considera el producto en los siguientes aspectos?

OBJETIVO:

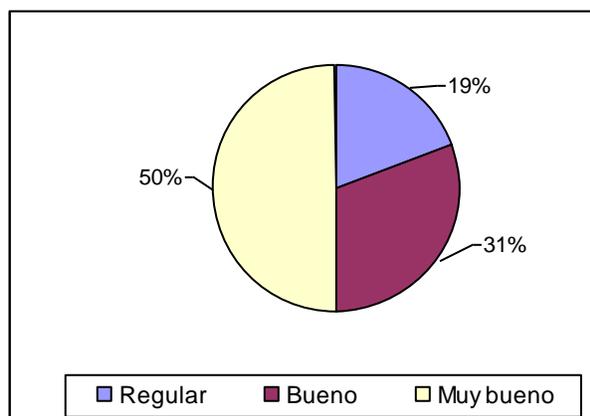
Conocer como califica el cliente, los productos que consumen en el restaurante El Chipotle.

#### a) Sabor

Cuadro No.11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	12	19%
Bueno	20	31%
Muy bueno	31	49%
Total	63	100%

Grafico No.11



COMENTARIO:

Del 100% de los encuestados el 50% considera el sabor del producto como muy bueno, el 31% como bueno y el 19% como regular.

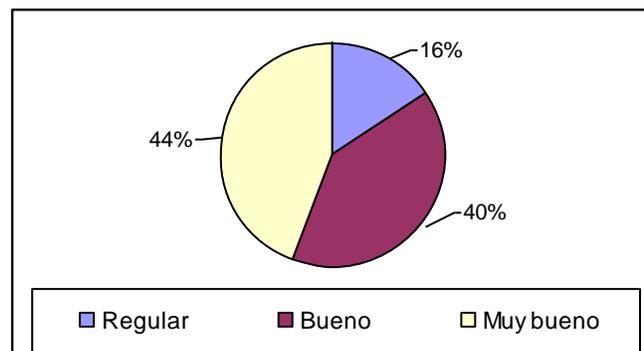
La mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el sabor del producto y sólo una mínima parte cree que necesita mejorar.

## b) Presentación

Cuadro No.12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	10	16%
Bueno	25	39%
Muy bueno	28	44%
Total	63	100.00%

Grafico No.12



### COMENTARIO:

El 44% respondió que la presentación del producto es muy buena, el 40% dice que es bueno, y el 16% lo considera regular.

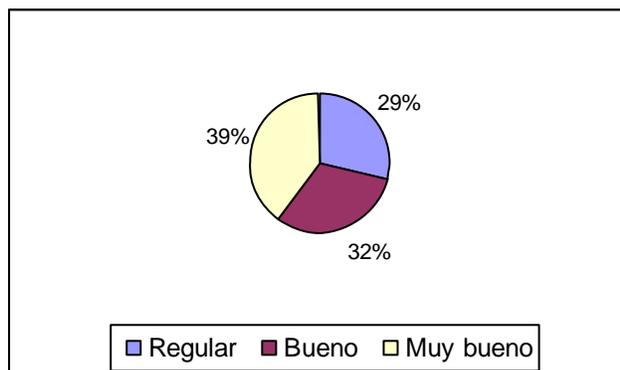
El resultado es favorable porque muestra la aceptación del cliente en la presentación de los productos del restaurante.

### c) Higiene

Cuadro No.13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	18	29%
Bueno	20	32%
Muy bueno	25	39%
Total	63	100%

Grafico No.13



#### COMENTARIO:

El resultado muestra que el 39% de los encuestados califican como muy buena la higiene en los productos, lo consideran como buena el 32% y regular 29%.

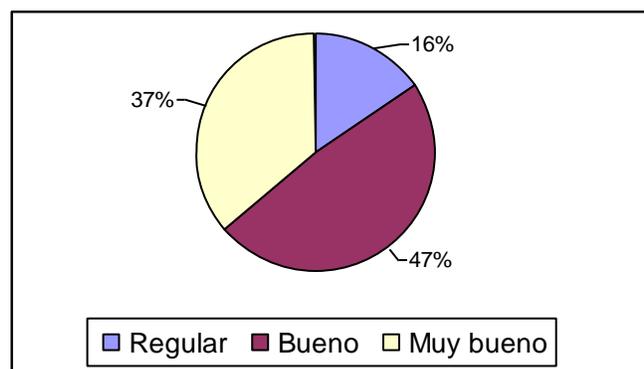
Esto significa que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con la higiene del producto; sin embargo es debe tomarse en cuenta la opinión del resto de los clientes.

#### d) Variedad

Cuadro No.14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	10	16%
Bueno	30	47%
Muy bueno	23	37%
Total	63	100%

Grafico No.14



#### COMENTARIO:

El resultado demuestra que 47% de los encuestados consideran buena la variedad de los productos, el 37% muy bueno y el resto lo califica como regular.

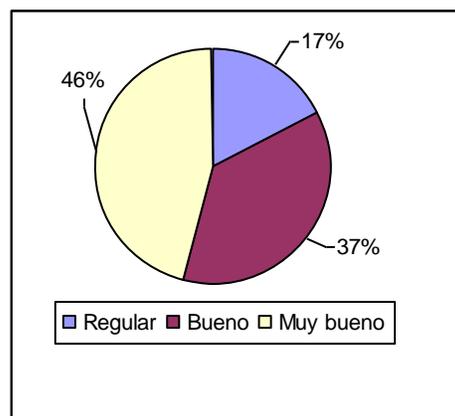
La mayoría de los clientes encuestados están satisfechos con la variedad de productos que tienen a la venta el Restaurante El Chipotle, no obstante debe tomarse en cuenta la evaluación del resto de clientes.

### e) Temperatura

Cuadro No.15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	11	17%
Bueno	23	37%
Muy bueno	29	46%
Total	63	100%

Grafico No.15



#### COMENTARIO:

Un 46% de los encuestados manifiestan que los productos tienen muy buena temperatura, para el 37% es buena, mientras que para el 17% es regular.

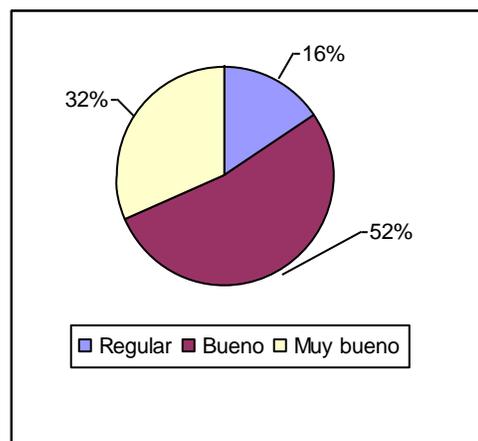
Por lo tanto logramos comprobar que los productos que proporciona el restaurante en cuanto a temperatura no tiene mucho problema, pero aun así hay que mejorar para que el cliente este satisfecho

## f) Precio

Cuadro No.16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	10	16%
Bueno	33	52%
Muy bueno	20	32%
Total	63	100%

Grafico No.16



### COMENTARIO:

El 52% manifiesta que el precio de los productos es bueno, el 32% mencionó que es muy bueno, y el 16% dice que es regular.

De acuerdo a las opiniones obtenidas se considera que el precio establecido a los productos no tiene mucha queja por parte del cliente sin embargo una parte de ellos no esta muy complacida con los precios establecidos

**Pregunta NO.8**

**¿Cómo considera la calidad de los siguientes productos?**

OBJETIVO:

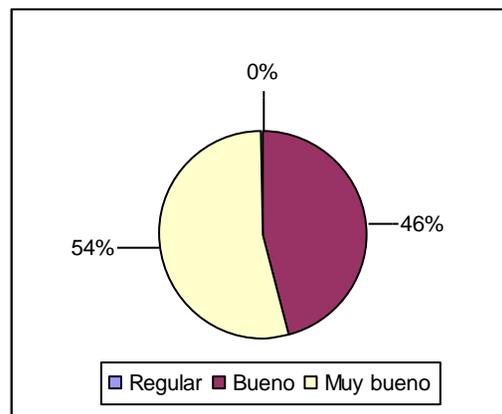
Conocer como consideran los clientes la calidad en los productos que ofrecen.

**a) Pescado**

Cuadro No.17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	29	46%
Muy bueno	34	54%
Total	63	100%

Grafico No.17



COMENTARIO:

Del 100% de los clientes encuestados un 54% considera la calidad del pescado como muy bueno, el 46% menciona que es bueno.

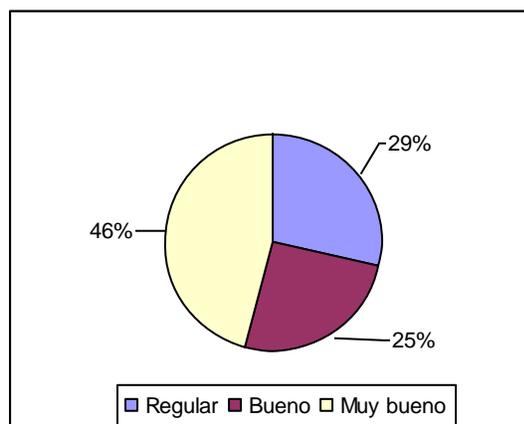
Se observa que la mayoría de los clientes están muy satisfechos con la calidad del pescado que sirve El Restaurante, aunque para un número considerable se debe mejorar.

## b) Camarones

Cuadro No.18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	18	29%
Bueno	16	25%
Muy bueno	29	46%
Total	63	100%

Grafico No.18



### COMENTARIO:

Un 46% califican los camarones como muy buenos, el 25% que son buenos y el 29% dicen que son regular.

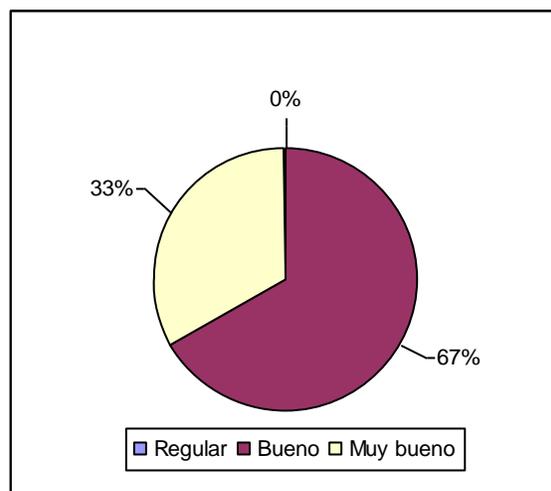
Los resultados obtenidos hacen ver que los clientes necesitan que se mejoren los camarones para que ellos Estén satisfechos con el producto y deseen volver a consumirlos.

### c) Langosta

Cuadro No.19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	42	67%
Muy bueno	21	33%
Total	63	100%

Grafico No.19



#### COMENTARIO:

Del total de encuestado un 67% evalúan la calidad de la langosta como buena, el 33% restante dicen que es muy buena.

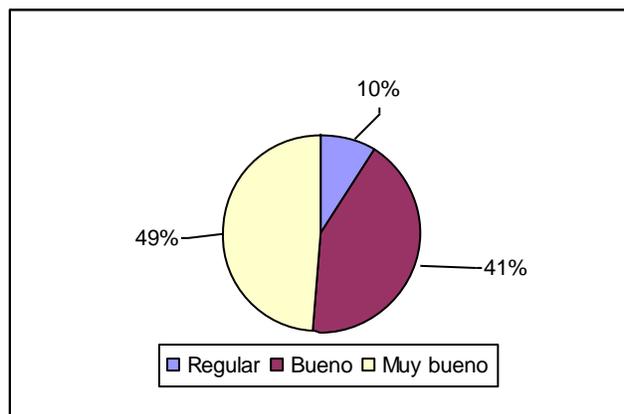
La calidad de la langosta es bien calificada, lo que indica que el restaurante tiene que tomar ciertas medidas para que este producto sea muy bueno y así satisfacer la necesidad del cliente.

#### d) Carnes

Cuadro No.20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	10%
Bueno	26	41%
Muy bueno	31	49%
Total	63	100%

Grafico No.20



#### COMENTARIO:

El 49% de los encuestados están complacidos con la calidad de la carne, el 41% dice que es buena y el 10% que es regular.

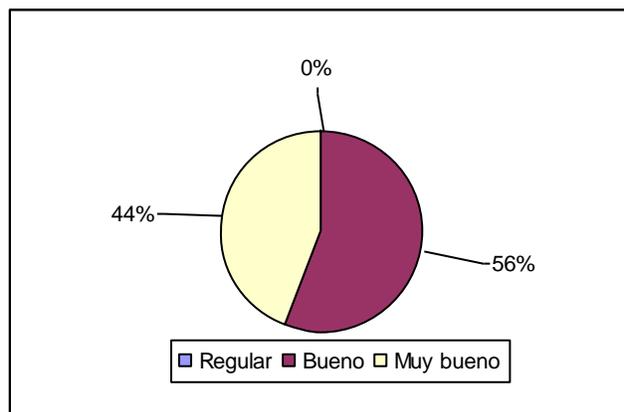
Estos resultados obtenidos indican que se tienen que tomar medidas para mejorar el producto, en base a la opinión de gran parte de los clientes encuestados.

**e) Cócteles**

Cuadro No.21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0.0%
Bueno	35	56%
Muy bueno	28	44%
Total	63	100%

Grafico No.21

**COMENTARIO:**

Del total de los encuestados un 56% consideran buena la calidad de los cócteles, y el 44% como muy buenos.

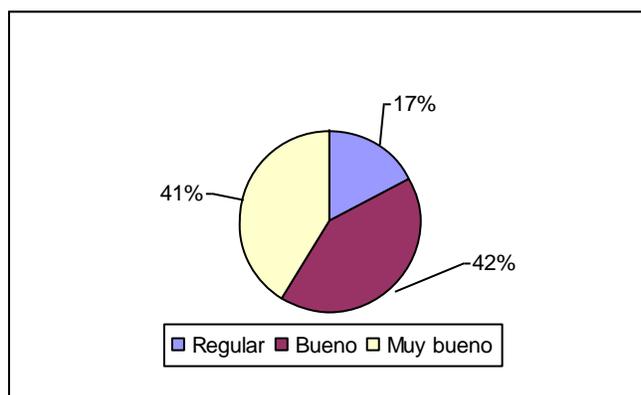
Según los resultados, se requiere mejorar la calidad en los cócteles.

## f) Sándwich

Cuadro No.22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	11	17%
Bueno	26	42%
Muy bueno	26	41%
Total	63	100%

Grafico No.22



### COMENTARIO:

Del 100% de los encuestados el 42% calificaron la calidad de este producto como bueno, el 41% muy bueno, mientras que para el 17% es regular.

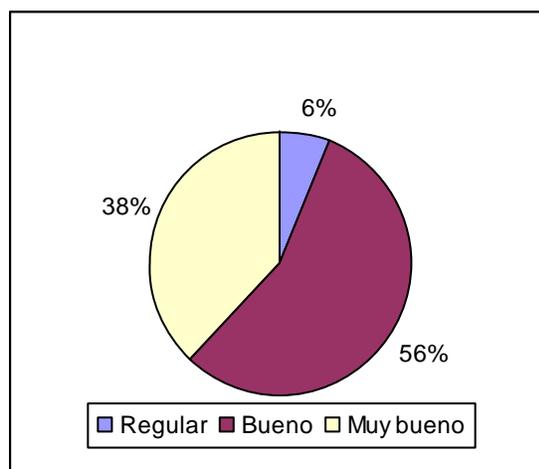
Mediante este resultado logramos comprobar que los clientes no están completamente satisfechos con este producto.

### g) Hamburguesas

Cuadro No.23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	6%
Bueno	35	56%
Muy bueno	24	38%
Total	63	100%

Grafico No.23



#### COMENTARIO:

El 56% de los encuestados califican bueno el producto de hamburguesas, el 38% es muy bueno, y el 6% es regular.

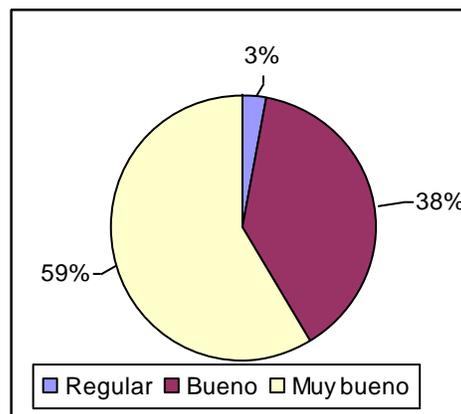
Este resultado muestra que hay una gran parte de los clientes que están insatisfechos con el producto, sin embargo para un número significativo las hamburguesas son de muy buena calidad.

## h) Bebidas

Cuadro No.24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	2	3%
Bueno	24	38%
Muy bueno	37	59%
Total	63	100%

Grafico No.24



### COMENTARIO:

Un 59% de los encuestados consideran la calidad de las bebidas como bueno; el 38% bueno; el resto mencionan que es regular.

Por lo tanto se concluye que la mayoría piensa que el Restaurante debe mejorar las bebidas que ofrece.

### Pregunta NO.9

¿Al momento de consumir sus alimentos alguien mostró interés en conocer su satisfacción con el producto y la atención que se le había brindado?

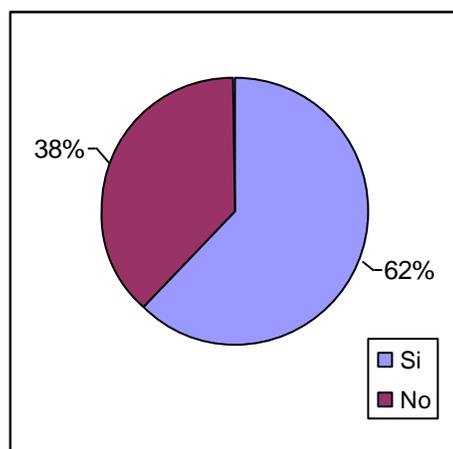
OBJETIVO:

Determinar el interes que tiene el personal del restaurante en saber la calidad en el servicio y productos que ofrecen al cliente.

Cuadro No.25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	62%
No	24	38%
Total	63	100%

Grafico No.25



COMENTARIO:

Del total de encuestados el 62% dicen que si; el 38% que no. El resultado es bastante favorable por lo que muestra que la mayoría de empleados de servicio se interesan por la satisfacción del cliente.

Se observa que el restaurante el chipotle se interesa por conocer la opinión de sus clientes.

**Pregunta NO.10**

**¿En cuanto al ambiente del local, como lo considera donde consume los alimentos?**

OBJETIVO:

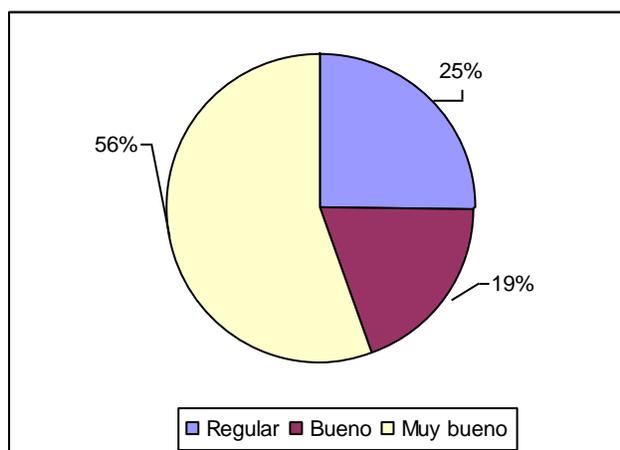
Conocer la percepción de los clientes en cuanto al ornato y limpieza del restaurante.

**a) Iluminación**

Cuadro No.26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	16	25%
Bueno	12	19%
Muy bueno	35	56%
Total	63	100%

Grafico No.26



COMENTARIO:

Del total de personas encuestadas un 56% están de acuerdo con la iluminación del lugar lo cual dicen que es muy bueno; el 25% regular; el 19% que es bueno.

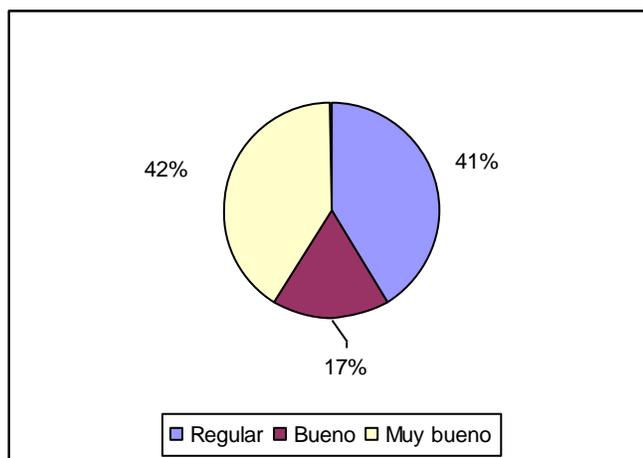
Esto indica que el restaurante no posee una iluminación adecuada que satisfaga la necesidad de los clientes que lo visita.

## b) Decoración

Cuadro No.27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	26	41%
Bueno	11	17%
Muy bueno	26	42%
Total	63	100%

Grafico No.27



### COMENTARIO:

El 42% de las personas encuestadas mencionan que el restaurante tiene muy buena decoración; el 41% regular; el 17% buena.

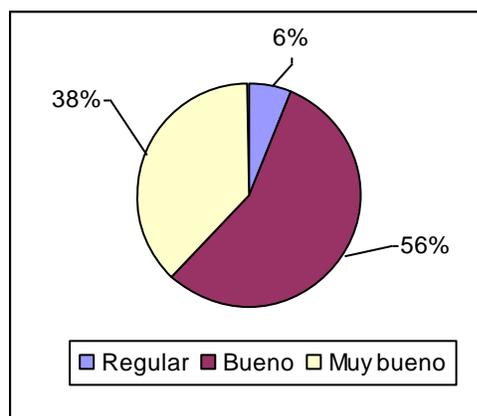
Se observa por medio de los resultados obtenidos que un porcentaje de los encuestados no están de acuerdo con la decoración que tiene el lugar.

### c) Disponibilidad en el número de mesas

Cuadro No.28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	6%
Bueno	35	56%
Muy bueno	24	38%
Total	63	100%

Grafico No.28



#### COMENTARIO:

El 56% de los clientes encuestados manifestaron que la disponibilidad de las mesas es bueno; el 38% es muy bueno; el 6% es regular.

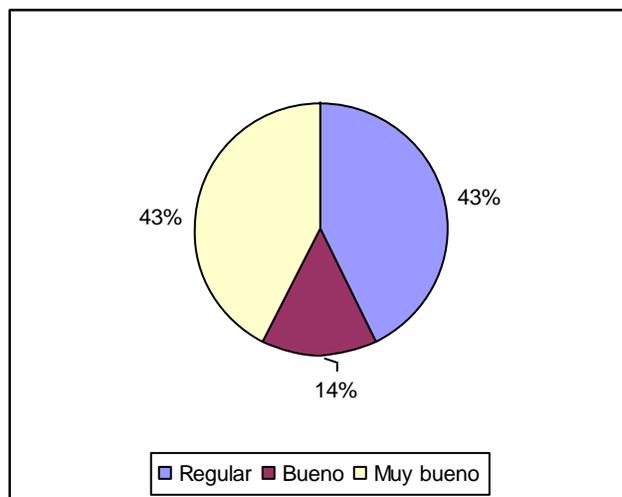
La mayoría de los clientes se sienten bien con la disponibilidad de mesas que tiene el restaurante, pero un alto número de los clientes manifiesta no estar satisfechos.

### d) Limpieza

Cuadro No.29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	27	43%
Bueno	9	14%
Muy bueno	27	43%
Total	63	100%

Grafico No.29



#### COMENTARIO:

Del total de encuestados el 43% menciona que la limpieza del lugar es regular; el 43% que es muy buena; el 14% que es buena.

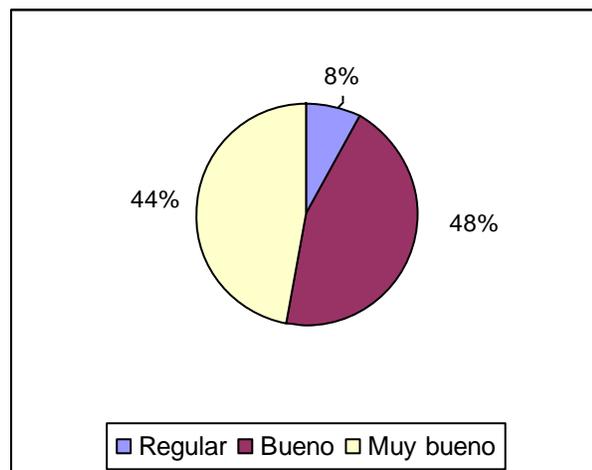
El resultado de estos datos muestra que igual porcentaje es regular y otros que es muy buena.

### e) Comodidad

Cuadro No.30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	5	8%
Bueno	28	44%
Muy bueno	30	48%
Total	63	100%

Grafico No.30



#### COMENTARIO:

El 48% de todos los clientes encuestados manifiestan que la comodidad del restaurante es muy buena; el 44% que es buena; y un 8% que es regular.

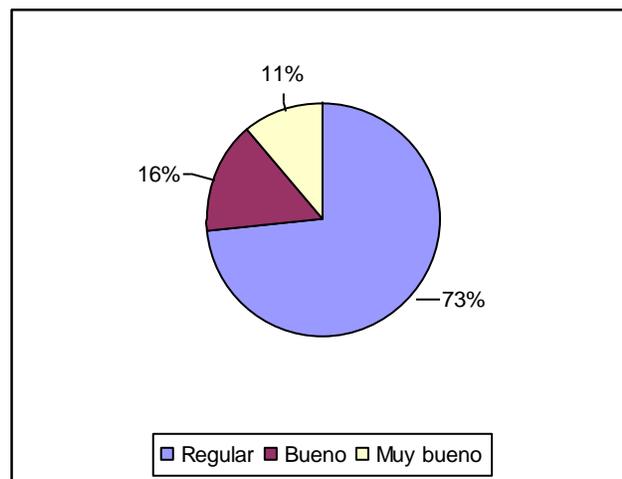
Podemos observar que los clientes no están completamente satisfechos con la comodidad que el restaurante proporciona.

## f) Vigilancia

Cuadro No.31

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	46	73%
Bueno	10	16%
Muy bueno	7	11%
Total	63	100%

Grafico No.31



### COMENTARIO:

Del total de personas encuestada el 73% menciona que la vigilancia del lugar es regular; el 16% que es buena; y el 11% que es muy buena.

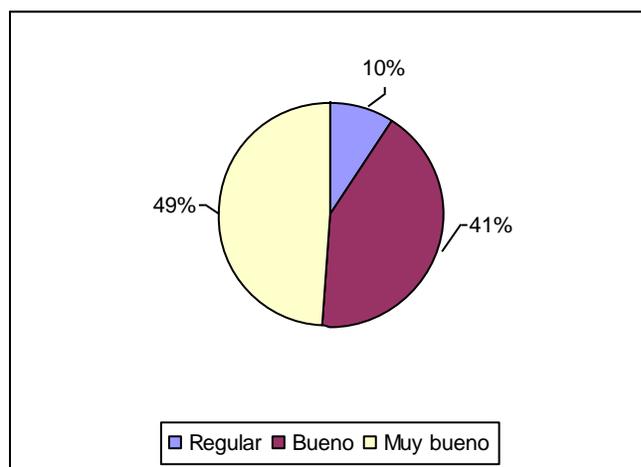
Por lo tanto se tiene que establecer ciertas normas de seguridad para que el cliente se sienta seguro.

### g) Clima/Temperatura

Cuadro No.32

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	10%
Bueno	26	41%
Muy bueno	31	49%
Total	63	100%

Grafico No.32



#### COMENTARIO:

Un 49% de personas encuestadas nos hacen conocer que el clima y temperatura del lugar es muy buena; un 41% que es buena; y el 10% que es regular.

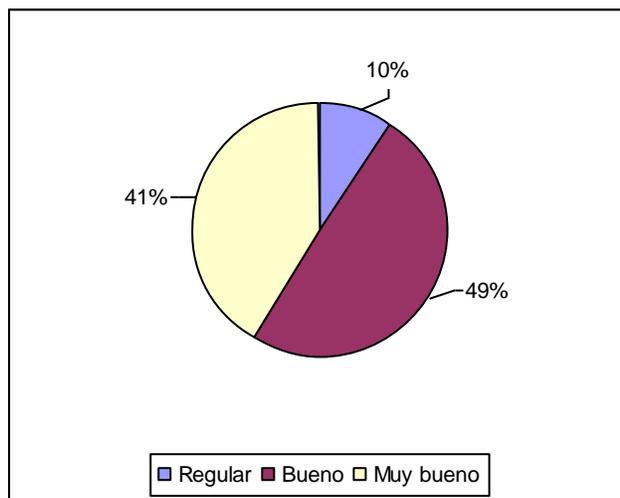
De acuerdo con las opiniones establecidas por los clientes el clima del restaurante es satisfactorio.

## h) Espacio físico

Cuadro No.33

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	10%
Bueno	31	49%
Muy bueno	26	41%
Total	63	100%

Grafico No.33



### COMENTARIO:

Del 100% de los encuestados el 49% establece que el espacio físico del lugar es bueno; el 41% que es muy bueno; y el 10% que es regular.

Según los resultados obtenidos se requiere de mayor espacio físico.

**Pregunta NO.11**

**¿Cómo considera la seguridad proporcionada a todos los alrededores del restaurante?**

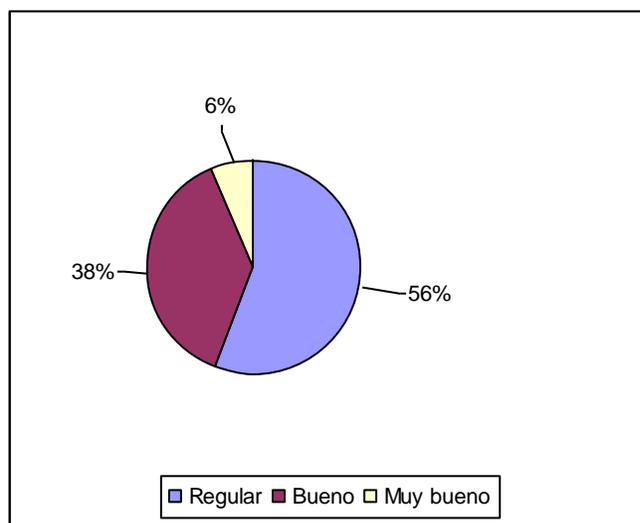
OBJETIVO:

Determinar las necesidades de seguridad por parte de los clientes en la zona del restaurante.

Cuadro No.34

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	35	56%
Bueno	24	38%
Muy bueno	4	6%
Total	63	100%

Grafico No.34



COMENTARIO:

Se observa que el 56% de los clientes manifestaron que la seguridad del lugar es regular, el 38% opinó que es buena; mientras que un 6% que es muy buena.

Esto indica la falta de seguridad en la zona del restaurante.

**Pregunta NO.12**

**¿En cuanto a la limpieza evalúe los siguientes aspectos?**

OBJETIVO:

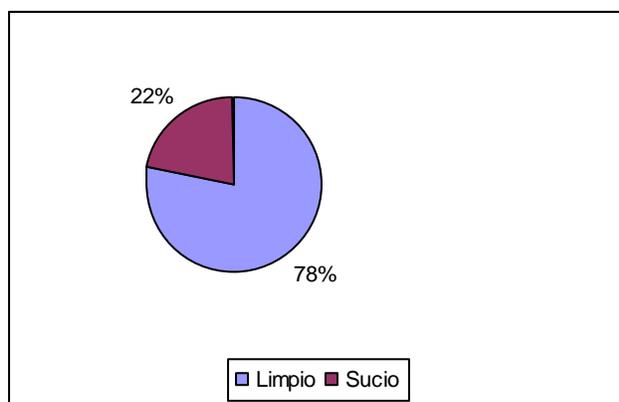
Conocer la evaluación de los clientes en lo referente a la limpieza del restaurante.

**a) Piso**

Cuadro No.35

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Limpio	49	78%
Sucio	14	22%
Total	63	100%

Grafico No.35



COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 78% de los encuestados mencionan que el piso del lugar estaba limpio; mientras que un 22% opinan que el piso estaba sucio.

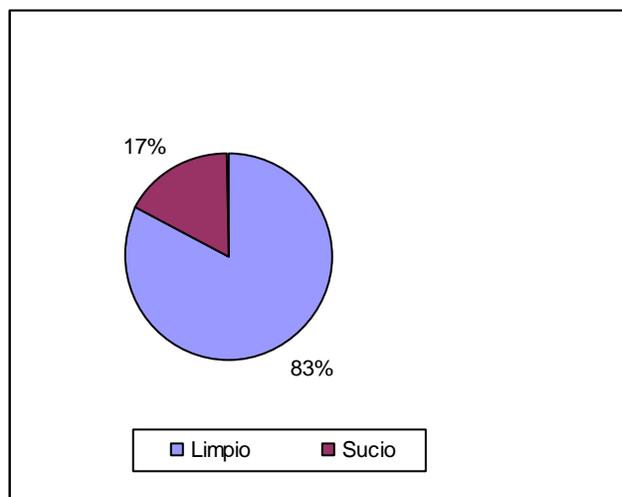
Por lo tanto logramos comprobar que aunque sea mínima la cantidad de clientes insatisfechos con la calidad de limpieza del restaurante.

**b) Mesas**

Cuadro No.36

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Limpio	52	83%
Sucio	11	17%
Total	63	100%

Grafico No.36

**COMENTARIO:**

El 83% de las personas encuestadas opinaron que las mesas del restaurante se encontraban limpias; el 17% que estaban sucia.

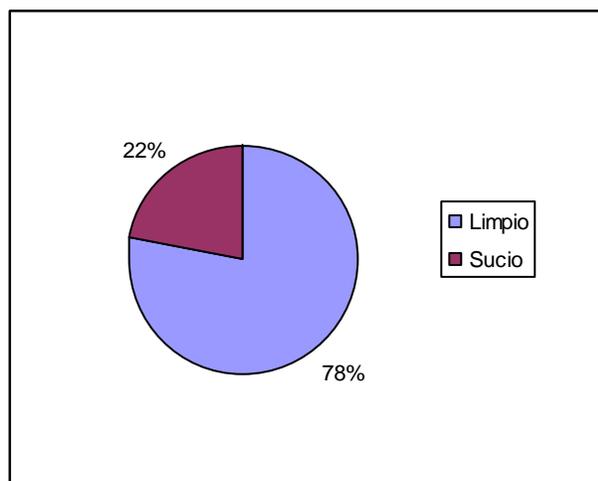
Se observa que la mayoría de los clientes están satisfechos con la limpieza de las mesas.

**c) Baños**

Cuadro No.37

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Limpio	49	78%
Sucio	14	22%
Total	63	100%

Grafico No.37

**COMENTARIO:**

Un 78% de personas mencionaron que los baños del restaurante se encontraban limpios; mientras que un 22% dijo que estaban sucios.

Logramos comprobar que la mayoría de personas que visitan el restaurante se siente satisfecha con la limpieza de los baños.

**E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RESTAURANTE EL CHIPOTLE DEL MUNICIPIO PUERTO EL TRIUNFO, EN EL DEPARTAMENTO DE USULUTAN.**

El siguiente diagnóstico esta estructurado con base a los resultados obtenidos a través de encuestas a los clientes del Restaurante El Chipotle y entrevistas a los empleados; los cuales han sido agrupados en dimensiones a fin de una mayor comprensión.

**1. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA DEL RESTAURANTE EL CHIPOTLE.**

En esta dimensión se identifican los diferentes aspectos administrativos evaluados en dicho estudio entre los que se pueden mencionar: estructura organizativa, misión, visión y la descripción de funciones.

Se determinó que el Restaurante El Chipotle, no tiene definida la estructura organizativa, en la que se pueden mostrar las relaciones entre las unidades o secciones que la conforman; Esto demuestra la falta de una imagen formal y la de elementos técnicos valiosos para el análisis

organizacional, según entrevista realizada a los empleados del restaurante el Chipotle.

Se observó que el Restaurante El Chipotle no cuenta con una misión y visión que garantice el adecuado funcionamiento para lograr los objetivos en corto y mediano plazo; esto implica la falta de compromiso de los empleados para cumplir con las expectativas de negocio, como lo mencionaron en entrevista realizada.

Por otra parte se estableció que el personal del Restaurante no posee una guía definida de las funciones que deben realizarse a fin de alcanzar un eficiente desempeño en actividades, lo cual genera la falta de calidad en el servicio que ofrecen, según entrevista al personal.

## **2. DIMENSIÓN EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS**

Ofrecer alimentos frescos y de primera calidad al cliente, es uno de los objetivos de los restaurantes; en tal sentido es importante conocer los métodos de conservación.

Según entrevista realizada al personal del restaurante el chipotle, sobre la conservación de los productos se consideró satisfactorio, debido que la zona en que se

encuentra el negocio, facilita la obtención de los mariscos que es la especialidad del restaurante, generando un mínimo de tiempo de conservación en inventario.

Por otra parte se determinó una buena supervisión del administrador en el proceso de preparación de los alimentos, lo que indica un buen control de calidad, permitiéndoles minimizar el riesgo de elaborar productos defectuosos, según entrevista al personal.

De acuerdo con las investigaciones realizadas a los clientes del Restaurante El Chipotle, en aspectos relacionados con el sabor, presentación, higiene y la temperatura de los productos al momento de ofrecerlos al cliente, el mayor porcentaje de los encuestados califican de muy bueno; sin embargo una menor cantidad consideró que debían mejorar en estos aspectos. También mencionaron que era necesario aumentar la variedad en los productos y revisar los precios ya que un buen porcentaje de clientes los calificó de muy altos, según pregunta número 7 del cuestionario.

A demás se consultó a los visitantes sobre la calidad de los productos que ofrece el Restaurante que son: El pescado, camarones, carnes, cócteles, sándwich, hamburguesas y bebidas. Un cincuenta por ciento de los clientes manifestaron que son de muy buena calidad; pero para el resto de ellos hay que mejorar el sabor de los productos en especial la preparación de las langostas como lo mencionan en pregunta 8 del cuestionario.

Con todo lo anterior se observa que es importante tomar en cuenta la opinión de los clientes que están insatisfechos con la calidad de los productos que sirve el Restaurante a fin de mantener y atraer más clientes al Restaurante El Chipotle.

### **3. DIMENSIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.**

El cliente que decide visitar un restaurante, espera además de consumir un exquisito platillo recibir una excelente atención que inicia al tener el primer contacto con el personal que le atiende, es precisamente para conocer que clase de atención ofrece el restaurante el chipotle por lo cual se realizó un censo a los visitantes de este lugar;

por lo tanto el objetivo de esta dimensión es determinar el grado de calidad en la atención que brinda el personal del restaurante.

Se determinó de acuerdo a los resultados obtenidos, en la encuesta a los clientes, que el personal de servicio, se interesa por recibirlos con amabilidad y cortesía; en cuanto a la apariencia y presentación del personal, la mayoría de los encuestados consideraron que deben mejorar; por lo que es importante tomar en cuenta esta observación, según pregunta numero 3 del cuestionario.

Otro aspecto que tiene relevancia es la calidad del servicio en la rapidez de la toma de la orden de pedido, según la opinión de los clientes, esta requiere que se agilice, no obstante un porcentaje menor se sintió satisfecho como lo manifiesta la pregunta numero 2 del cuestionario.

Con relación al tiempo de entrega de la orden de pedido, fue de diez a veinte minutos el intervalo que prevaleció en que se le entregó al cliente, considerándolo estos en una forma dividida entre bueno y muy bueno, lo cual implica que

se mejore los tiempos de entrega y por ende la calidad de respuesta según pregunta numero 5 del cuestionario.

En lo que respecta al conocimiento de los productos que ofrece el Restaurante y como el personal describe el menú al cliente, la mayor parte de los consumidores evaluaron a la persona que los atendió con un amplio conocimiento del menú; a su vez se determinó que al momento de consumir los alimentos, faltó interés en conocer la satisfacción; así como la atención que se le brindó por parte del personal del Restaurante como se manifiesta en las preguntas numero 3 y 9 del cuestionario.

De acuerdo a la pregunta numero 11 del cuestionario, en cuanto a la seguridad en los alrededores del Restaurante, los clientes la consideraron como deficiente debido que no existe personal para brindar dicho servicio.

#### **4. DIMENSIÓN DE LA CALIDAD EN ORNATO Y LIMPIEZA**

La primera impresión que los clientes perciben acerca de la imagen, limpieza y seguridad de un restaurante es importante debido que es un factor que contribuye a que estos regresen y recomienden a otros para que los visiten, en tal sentido esta dimensión evalúa aspectos específicos relacionados con la iluminación, decoración, disponibilidad en el número de mesas y limpieza en general.

Según los resultados obtenidos de la pregunta número 10 del cuestionario, se comprueba que se requiere mejorar la calidad de ciertos aspectos que involucran el local del Restaurante, así como sus alrededores, entre estos se encuentran:

- Iluminación
- Decoración
- Disponibilidad en el número de mesas
- Temperatura del ambiente.
- Limpieza de mesas, piso y baños.

## **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada a los empleados y clientes del restaurante El Chipotle, en el municipio de Puerto El Triunfo, departamento de Usulután, se formulan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **1. CONCLUSIONES**

1.1 El Restaurante El Chipotle no cuenta con un sistema de calidad total, que permita fortalecer el área de producción y la atención al cliente.

1.2 El Restaurante El Chipotle no tienen definida la estructura organizativa, lo que implica deficiencias en su gestión.

1.3 Carece de una misión y visión que les permita fortalecer el logro de los objetivos.

1.4 No cuenta con un manual de procesos que sirva de guía al personal del Restaurante El Chipotle para brindar un servicio de calidad total al cliente.

1.5 El personal del Restaurante carece del uso de uniforme y redillas, lo cual genera falta de presentación e higiene.

1.6 Los Restaurantes del municipio Puerto El Triunfo no poseen vigilancia, lo cual genera inseguridad en los clientes.

1.7 Se determinó que existen deficiencias en el ornato y limpieza del Restaurante El Chipotle.

1.8 El personal de cocina del Restaurante carece de capacitación técnica en la preparación de los alimentos.

## **2. RECOMENDACIONES**

2.1 Diseñar un sistema de calidad total que permita fortalecer el área de producción y la atención al cliente.

2.2 Diseñar la estructura organizativa al Restaurante El Chipotle, logrando con ello la eficiencia en la gestión.

2.3 Proponer la misión y visión al Restaurante El Chipotle con el propósito de motivar a sus empleados en el logro de los objetivos.

2.4 Elaborar un manual de procesos que garantice al personal del Restaurante El Chipotle ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

2.5 Proponer el uso de uniformes y redillas al personal para mejorar la presentación e imagen del Restaurante.

2.6 Proponer la contratación de servicio de seguridad privada a los Restaurantes del municipio Puerto El Triunfo.

2.7 Ofrecer alternativas de mejora en el ornato y limpieza del Restaurante El Chipotle.

2.8 Facilitar a la administración del Restaurante El Chipotle los mecanismos para recibir capacitación especializada en el arte culinario a través de instituciones como INSAFORP entre otros.

### CAPÍTULO III

**PROPUESTA DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL PARA FORTALECER EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA MICROEMPRESA RESTAURANTE EL CHIPOTLE, MUNICIPIO PUERTO EL TRIUNFO DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.**

#### **A. IMPORTANCIA**

En la Actualidad la Microempresa del sector restaurante debe enfocarse a ofrecer productos de alta calidad, acompañada de una excelente atención al cliente, con el propósito de ser competitivos y lograr satisfacer las necesidades de los clientes a través del Diseño de un Sistema de Calidad; Asimismo los cambios económicos y tecnológicos obligan a las instituciones a documentar, coordinar y mantener todas sus actividades de forma ordenada y actualizada, bajo la filosofía de calidad.

Es necesario considerar que la implantación de un Sistema de Calidad involucra muchos elementos que deben relacionarse y actuar en forma conjunta a fin de garantizar la efectividad del mismo.

La propuesta del diseño del Sistema de Calidad está orientado específicamente a fortalecer el área de

producción y la atención al cliente de los restaurantes; el cual dicho sistema es considerado como una herramienta técnica-administrativa propuesta para facilitar y guiar a los empleados a mejorar el servicio.

## **B. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

### **1. General**

Contribuir al logro del desempeño efectivo a través del Sistema de Calidad Total para fortalecer el área de producción y la atención al cliente de la microempresa restaurante el chipotle, municipio Puerto el Triunfo Departamento de Usulután.

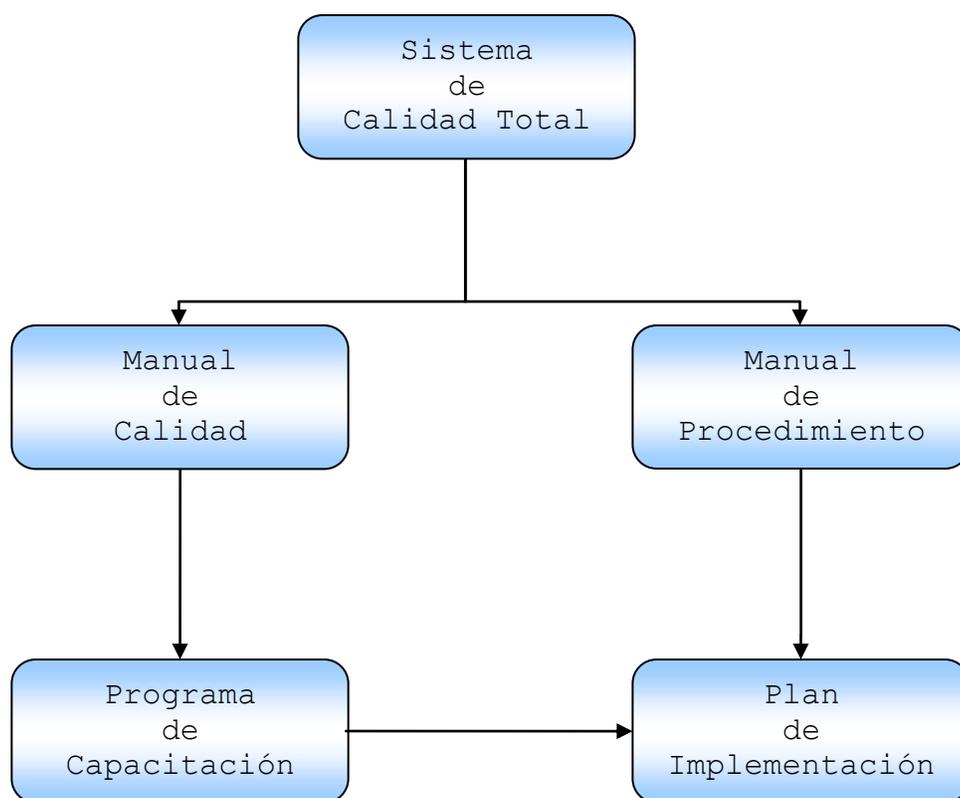
### **2. Específicos**

2.1 Proporcionar los lineamientos y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos de la calidad

2.2 Establecer un programa de capacitación técnica para el personal a fin de mejorar los conocimientos y ofrecer servicios de calidad.

2.3 Desarrollar un plan que facilite la implantación del Sistema de Calidad Total.

**C. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.**



Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

Fecha: Febrero 2007

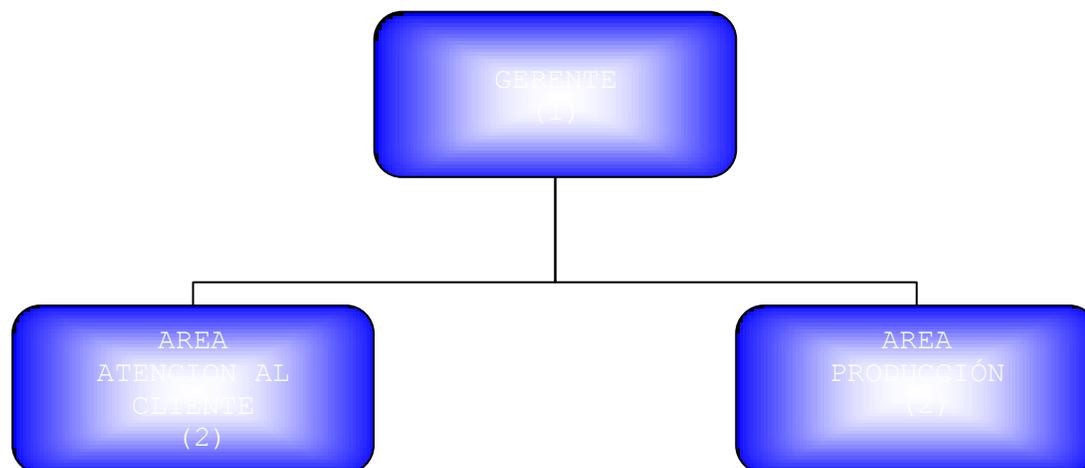
## 1. MANUAL DE CALIDAD

### 1.1 Generalidades

El Presente Manual de Calidad, tiene por objeto establecer las disposiciones y políticas fundamentales para ofrecer a los clientes un excelente servicio de acuerdo con los principios estratégicos, Misión y Visión así como también la referencia del procedimiento en la atención que brinda el restaurante el Chipotle.

### 1.2 Contenido del Manual de Calidad

#### 1.2.1 Diseño de la Estructura organizativa del Restaurante



Total de Empleados: 5

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

Fecha: Febrero 2007

### **1.2.2 Misión y Visión**

#### **Misión.**

“Estamos comprometidos a ofrecer a los clientes el exquisito sabor de los alimentos y brindarle el servicio con la mayor calidad”

#### **Visión.**

“Ser el restaurante líder ofreciendo los alimentos y servicios con alta calidad a fin de satisfacer los gustos y preferencias de los clientes”

### **1.2.3 Objetivos**

- Alcanzar el mejoramiento continuo en el área de atención al cliente y producción para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Mantener al personal altamente motivado y capacitado en el desempeño de sus funciones a fin de lograr una mayor productividad.

#### **1.2.4 Políticas**

Las presentes políticas deben cumplirse sin excepción en el área de Dirección, Atención al cliente y Producción.

- Debe darse al cliente el máximo de atención a sus necesidades.
- Independientemente del cual sea su puesto de trabajo, si está en contacto con el cliente debe atenderlo bien, de manera que la buena atención debe de darse en todo momento, desde la entrada al restaurante, en tomar la orden, en la preparación de los alimentos, en servirlos en llevarle la cuenta y en despedirlo.
- Al dirigirse al cliente, debe tener en cuenta un afectuoso saludo, recuerde que el es la razón de ser.
- Las instalaciones del restaurante deben estar siempre limpias, cómodas y agradables para el cliente.
- Los mariscos y carnes que se adquieran deben mantenerse siempre frescos, al igual que las frutas y verduras.
- No deben faltar los alimentos y bebidas que se ofrecen en el menú, así como los ingredientes y utensilios para su preparación.

### **1.2.5 Estrategias**

- Concienciar al personal sobre la importancia de preparar los alimentos y ofrecerlos con calidad.
- Difundir a cada uno de los empleados la implantación del Sistema de Calidad.
- Capacitar a los empleados con el propósito de desarrollar sus habilidades y destrezas, orientados a la prestación del servicio de calidad.
- Fomentar el compromiso de los empleados, con la implantación del Sistema de Calidad para asegurar el éxito del mismo.
- Dar a conocer la Misión, Visión, Políticas y Estrategias en forma escrita a cada empleado a fin de ponerlas en práctica.
- Delegar a un responsable que posea los conocimientos generales del Sistema de Calidad, para que brinde apoyo e información.

### **1.2.6 Gerente de la Calidad**

El responsable de la calidad, será el encargado de proporcionar la información necesaria del proceso del Sistema de Calidad, además será el encargado de monitorear

la eficiencia y la mejora continua del Sistema, con el objetivo de llevar un control de las necesidades y disponibilidades de los recursos requeridos para la ejecución de dicho proyecto.

Para el desempeño de esta nueva función se recomienda a cargo del Gerente del Restaurante.

### **1.2.7 Presentación personal de los empleados del Restaurante.**

La presentación personal de los empleados que atienden al cliente y que preparan los alimentos es de vital importancia ya que forman parte de la imagen que proyecta el restaurante y es parte de la primera impresión hacia los consumidores, por lo que a continuación se presentan las medidas a implementarse:

- Todo el personal del restaurante deberá utilizar uniformes debidamente planchado, limpio y zapatos bien lustrados, sin faltar el gafete en el cual se identifica el nombre de cada empleado.

- Las uñas de las manos deberán estar siempre limpias y recortadas; en el caso del personal femenino sin esmaltes
- El personal femenino deberá utilizar maquillaje de forma moderada.
- Todos los empleados deben usar las redillas que protegen la caída del cabello.
- No se utilizarán anillos, así como pulseras de ninguna clase con el propósito de evitar la contaminación de los alimentos y bebidas.

#### **1.2.8 Ornato y Limpieza del Restaurante**

Como parte del mantenimiento y limpieza de las instalaciones del restaurante, así como la decoración del mismo, deben considerarse y aplicarse las siguientes medidas:

- Mantener siempre limpias las zonas de servicio al cliente, cocina, parqueo y baños.
- Darle mantenimiento de pintura al restaurante oportunamente, cuidando siempre la decoración que se proyecta al cliente.

- Después de cada turno se debe efectuar la limpieza y orden general del restaurante en todas sus zonas, así como los utensilios y equipos de cocina.

### 1.2.9 Seguridad en los Restaurantes

Debido al alto índice de delincuencia que atraviesa el país y la falta de seguridad pública en la zona de los restaurantes, es importante la contratación de seguridad privada con el propósito de satisfacer la necesidad de protección que demandan los clientes, así como también el recurso humano y material de los restaurantes.

A continuación se presentan los costos mensuales promedios por el servicio de seguridad:

COSTO MENSUAL	SERVICIO	COSTO PROMEDIO POR RESTAURANTE
\$ 322.85	Turno de día	\$ 32.29
\$ 371.43	Turno de noche	\$ 37.14
\$ 571.42	Turno de 24 horas	\$ 57.14

Fuente: SERVIPROSE S.A. DE C.V.

Dirección y contacto: San Miguel, Residencial Santa

Julia No. 7-B Telefax 2667-2267

### **1.2.10 Alcance**

El Manual de Calidad, tiene como finalidad detallar, la Estructura Organizativa, Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias para fortalecer el área de Producción y Atención al Cliente.

El presente documento se aplicará en las actividades relacionadas con la calidad en la producción y atención al cliente del restaurante.

### **1.2.11 Beneficios**

Los Beneficios a obtener del Sistema de Calidad son los siguientes:

- Mejora de la calidad en la producción y atención al cliente.
- Reducción de errores y quejas de los clientes.
- Conservación de clientes y oportunidad de crecimiento.
- Eficaz utilización del recurso humano, material y financiero; logrando con ello mayor productividad y rentabilidad.

- Creación de una cultura de calidad y generación de un clima laboral positivo.
- Mejora el proceso de atención al cliente, eliminando pasos innecesarios que no generan ningún valor.
- Mejora la proyección de imagen y confianza.

## **2. MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

El restaurante deberá utilizar el procedimiento documentado, en el cual se establezcan las actividades que se desarrollan en el fortalecimiento del área de producción y la atención al cliente, verificando el cumplimiento de estas conforme a lo establecido.

El manual responde a las necesidades que el restaurante posee, por lo que al tener un documento que guíe la realización de las actividades, ayudará a fortalecer el área de producción y atención al cliente, tomando en cuenta que son las bases principales del negocio.

## **2.1 Importancia**

El manual de procedimientos es importante por ser un documento de orientación y consulta para los jefes y empleados en el desempeño de sus labores, además explica en forma clara y sencilla las actividades a realizar.

## **2.2 Objetivos**

- Presentar en forma sistematizada el procedimiento que se ejecuta en el área de producción y atención al cliente, a fin de que sean implementadas por el personal para mejorar la calidad.
- Proporcionar al Restaurante un instrumento técnico administrativo que oriente a los empleados en la realización de sus funciones.

## **2.3 Normas**

- Los empleados deben leer el Manual y utilizarlo con sentido crítico, en el que deberán hacer sugerencias de

manera oportuna con el propósito de realizar la mejora continua.

- El Gerente del Restaurante, debe garantizar que todo el personal participe en la implementación del Sistema de Calidad, así como en la actualización del manual.

## **2.4 Ventajas y Desventajas**

### **Ventajas**

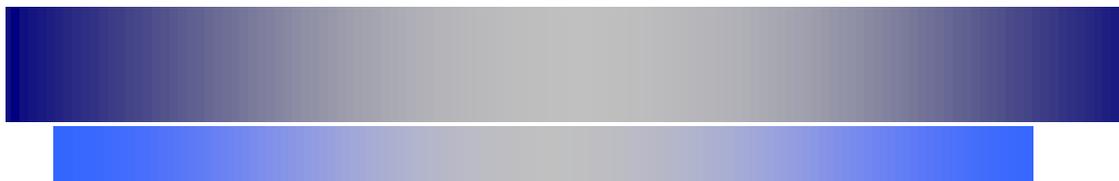
- Facilita el desempeño de las funciones de los empleados
- Sirve de Instrumento de consulta para jefes y empleados
- Fortalecimiento de las áreas de la empresa

### **Desventajas**

- Deben ser revisados constantemente, para que su contenido no se vuelva obsoleto.
- No solucionan todos los problemas internos de la institución, No obstante se vuelve una herramienta valiosa para el desarrollo de las actividades.

## **2.5 Descripción del Procedimiento**

El procedimiento involucra las áreas de producción y atención al cliente, en el cual se especifican las actividades a desarrollarse para ofrecer los productos y servicios con calidad.



**RESTAURANTE “EL CHIPOTLE”**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO**



<b>RESTAURANTE "EL CHIPOTLE"</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Servicio de Atención al Cliente y Producción.  <b>UNIDAD:</b> Administrativa, Servicio al Cliente y Producción.	AUTOR: Grupo de Trabajo  FECHA DE EMISIÓN: 31/01/2007  FECHA DE REVISIÓN:  PAGINA: 1/2
ACTUAL <input type="checkbox"/>  REDISEÑO <input type="checkbox"/>	

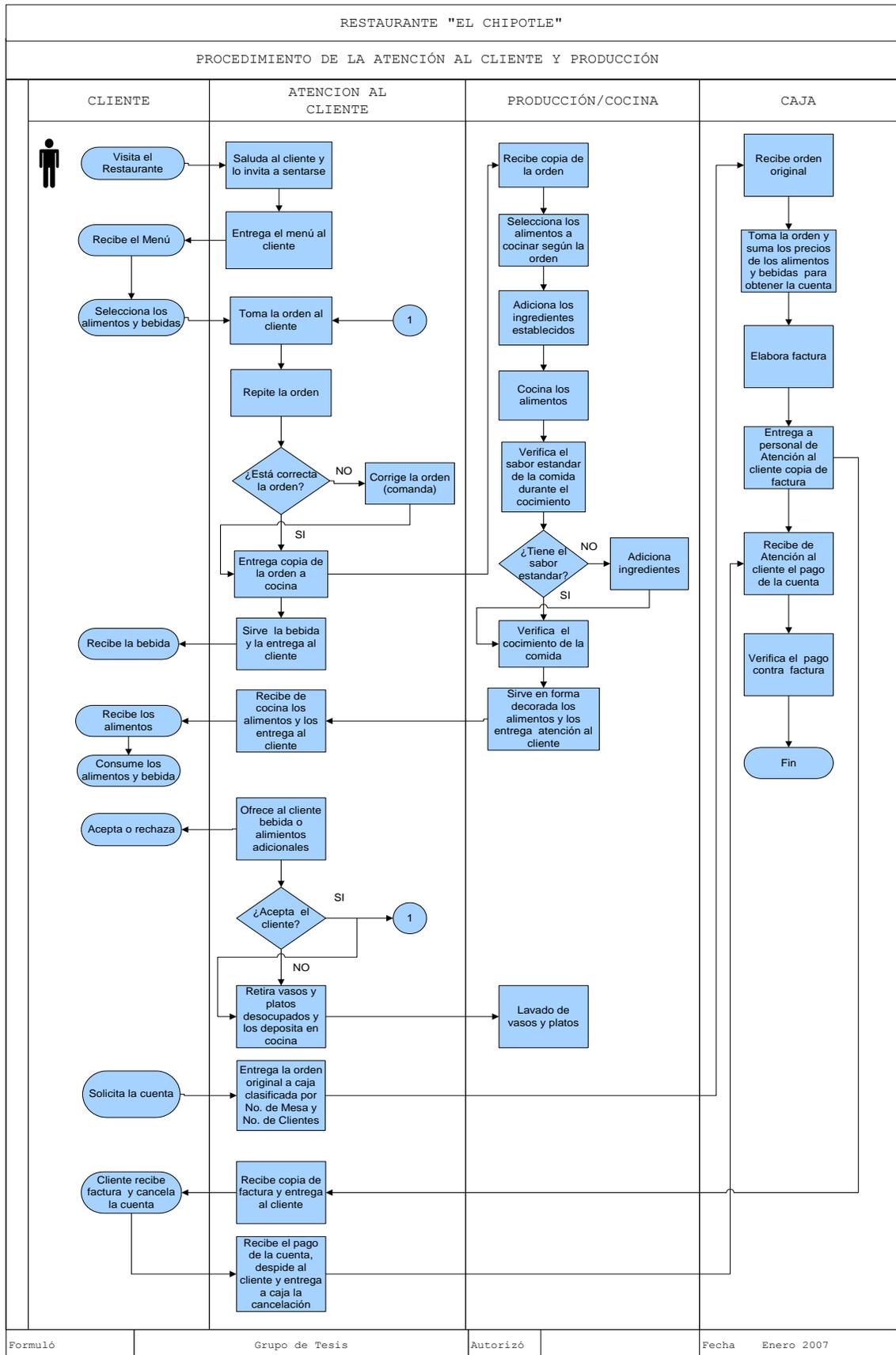
PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES/TAREAS
1	Profesional De Servicio Al cliente	Saluda al cliente, lo invita a sentarse entrega el menú, toma la ordenen, la repite al Cliente, entrega copia de la orden al Profesional de cocina, sirve la bebida y la entrega al cliente.
2	Profesional De Cocina	Recibe copia de la orden del cliente, selecciona los alimentos a cocinar, adiciona los ingredientes establecidos, cocina los alimentos, verifica el sabor estándar de la comida durante el cocimiento, verifica el cocimiento de la comida sirve los alimentos en forma decorada y la entrega al profesional de servicio.
3	Profesional De Servicio Al cliente	Recibe del profesional de cocina los alimentos terminados, verifica en la orden el numero de mesa a que corresponde y entrega al cliente los alimentos.
4	Profesional De Servicio Al cliente	Ofrece al cliente bebidas o alimentos, si el cliente acepta se repiten actividades de los Pasos 1,2 y 3; adicionalmente retira de la mesa Las vajillas que el cliente no utiliza, para Comodidad.
5	Profesional De Servicio Al cliente	Entrega la cuenta al cliente, recibe la cancelación, despide al cliente y entrega el pago a caja
6	Profesional De Servicio	Recibe el pago de la cuenta, verifica contra la factura original y la orden original,

	Al cliente	contabiliza el pago.

<b>RESTAURANTE "EL CHIPOTLE"</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> Servicio de Atención al Cliente y Producción.  <b>UNIDAD:</b> Administrativa, Servicio al Cliente y Producción.  ACTUAL <input type="checkbox"/> REDISEÑO <input type="checkbox"/>		<b>AUTOR:</b> Grupo de Trabajo  <b>FECHA DE EMISIÓN:</b> 31/01/2007  <b>FECHA DE REVISIÓN:</b>  <b>PAGINA:</b> 2/2
<b>PASOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES/TAREAS</b>
7	Gerente	Supervisar que el procedimiento se cumpla con lo Establecido, así como brindar apoyo al área De servicio al cliente y producción/cocina
		Fin

## **2.6 Diagrama del Proceso para el área de atención al cliente y Producción**

Los requerimientos de las empresas demandan recursos técnicos que permitan precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente, lo cual es posible a través de la presentación del siguiente diagrama de proceso:



### **3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

#### **3.1 Introducción**

El recurso humano es un elemento de vital importancia para las empresas para poder lograr las metas y objetivos de esta, Sin embargo es necesario capacitarlo, motivarlo y desarrollarlo para el buen desempeño, por lo que se ha considerado un programa de capacitación para los empleados del restaurante que les permita ampliar sus conocimientos en materia de calidad y en el arte culinario.

Para poder implantar el Sistema de Calidad Total en el restaurante, se requiere que los empleados conozcan el manual de calidad, el cual contiene, la estructura organizativa, la misión, visión, objetivos y políticas; Adicionalmente conocer el manual de procedimientos y la aplicación de este.

Los resultados a obtener son beneficiosos tanto para el personal como para la empresa, ya que les permite aumentar los conocimientos y por otra parte la importancia de brindar productos y servicios de calidad a los clientes, lo cual genera ventajas competitivas.

### 3.2 Objetivos

- Contribuir a mejorar el desempeño de las funciones de los empleados del restaurante, a través del programa de capacitación.
- Definir el plan de capacitación para el personal del restaurante con el propósito de implantar el Sistema de calidad total con éxito.

### 3.3 Identificación del Programa de Capacitación

Participantes del Programa:	Empleados del Restaurante "El Chipotle"
Periodo de Realización: Propuesto:	Abril 2007 - Agosto 2007
Lugar de Realización:	Ranchón El Malecón de Puerto El triunfo.
Horas de Realización:	Sabatinos de 7:00 AM a 8:00 AM

### **3.4 Metodología a utilizar**

La ejecución del programa de capacitación para los empleados de la microempresa del Restaurante El Chipotle, sobre los temas de Calidad Total, Manual de Calidad, Manual de Procedimientos e Implantación del Sistema, será impartido por el Grupo de Tesis, lo cual beneficiaría el impacto en los recursos económicos ya que solamente aportaran los costos de material didáctico.

#### **Método.**

Los métodos de enseñanza aprendizaje a utilizar en el programa de capacitación serán: Participativo, Expositivo, Interactivo-Interrogativo y el de refuerzos teóricos.

#### **Técnica.**

La técnica podrá ser: Discusión de Grupo, Preguntas y Respuestas, Así como presentaciones audiovisuales.

### **3.5 Desarrollo del Programa de Capacitación.**

#### **3.5.1 Objetivo General**

Proporcionar al personal nuevos conocimientos relacionados con la calidad en el servicio.

#### **3.5.2 Objetivos de Aprendizaje.**

- Lograr que los empleados se sientan importantes de participar en los procesos de mejora continua.
- Identificar fallas en los procesos de atención al cliente y producción, con el propósito de efectuar las acciones correctivas de manera oportuna.
- Ofrecer a los clientes productos y servicios de calidad

### 3.5.3 Temática de Capacitación

Tiempo: 50 Horas

TEMA	CONTENIDOS	MÉTODO	TÉCNICA	MATERIAL DIDACTICO	Evaluación
<b>Calidad Total</b>	Generalidades sobre la Calidad total	Expositivo	Lectura comentada	Plumones Tirro, Material de	Preguntas Orales y Respuestas Orales
	Filosofía de la calidad	Expositivo	Lectura comentada	Apoyo, Papel Bond Cartulina,	
	Etapas para alcanzar la calidad	Expositivo	Preguntas y Respuestas	Proyector Multimedia	

	Gestión de la calidad	Expositivo	Lectura comentada	Plumones Tirro, Material de	Preguntas Orales y Respuestas Orales
	Los costos de la calidad	Interactivo- Interrogativo	Preguntas y Respuestas	Apoyo, Papel Bond	
	Generalidades sobre los sistemas de calidad	Expositivo	Lectura comentada	Cartulina, Proyector Multimedia	
	Generalidades sobre la atención al cliente	Participativo	Preguntas y Respuestas		
	Manual de Calidad	Participativo	Preguntas y Respuestas	Plumones Tirro,	Preguntas rales y Respuestas Orales

	Manual de Procedimientos	Participativo	Preguntas y Respuestas	Material de Apoyo, Papel Bond	
	Implantación del Sistema	Participativo	Preguntas y Respuestas	Cartulina, Proyector Multimedia	

### 3.5.4 Capacitación en el arte culinario.

Para ofrecer los mariscos, carnes y bebidas con el exquisito sabor que tanto gusta a los clientes, logrando que estos se han de calidad, se requiere de la capacitación técnica en cocina que forma parte del área de producción del restaurante; Sin embargo por los costos que esta representa es recomendable que el Gerente propietario de la microempresa del Restaurante El Chipotle se capacite constantemente en este tema y posteriormente generar un efecto multiplicador capacitando posteriormente a los empleados.

A continuación se presentan los diplomados y programas de capacitación impartidos por el Instituto Tecnológico ITCA-FEPADE, que cuentan con el apoyo de INSAFORP.<sup>32</sup>

Los costos de esta capacitación se describen de la siguiente manera:

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Diplomado Gerente de Alimentos y Bebidas	1	\$390.00	\$390.00
Viáticos	1	\$100.00	<u>\$100.00</u>
Total-----	-----	-----	\$490.00

<sup>32</sup> Ver Anexo No. 3

## **D. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

### **PROPUESTA**

#### **Gerente de Calidad.**

El Gerente de Calidad será el responsable de dirigir todas las actividades relacionadas con la implantación efectiva del Sistema de Calidad Total, por lo que se requiere de los conocimientos en este tema, así como poseer liderazgo e influencias sobre el personal para lograr los objetivos.

#### Funciones:

- Controlar que las áreas de la empresa cumplan con la Misión, Visión, Políticas y Estrategias del Sistema de Calidad Total.
- Dar seguimiento y cumplimiento de las acciones preventivas y correctivas en materia de calidad.
- Dirigir y brindar apoyo al personal del restaurante.

En la medida en que se incrementen el número de empleados del restaurante, será necesario la formación del comité de calidad, así como los equipos de mejora continua con el propósito de alcanzar la efectividad en la administración de dicho Sistema.

## **E. PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

### **1. Objetivos.**

#### **1.1 General.**

Determinar las fases del proceso de implantación del Sistema de Calidad Total para fortalecer el área de producción y la atención al cliente de la microempresa del sector restaurante en el municipio de puerto el triunfo, departamento de usulután.

#### **1.2 Específicos**

1.2.1 Definir las actividades en forma secuencial que se requieren para el desarrollo del Sistema de Calidad.

1.2.2 Determinar los recursos necesarios para la implantación del Sistema de Calidad.

## **2. Fases de la Implantación**

Las fases a realizar para la implantación del Sistema de Calidad son las siguientes:

- Presentar al Gerente propietario del restaurante "El Chipotle" la propuesta del Sistema para que evalúe los beneficios a obtener con la aplicación de la filosofía de la Calidad en las áreas de producción y atención al cliente.
- El Gerente propietario evaluará la capacidad económica que se requiere para el desarrollo del sistema y considerará las alternativas de financiamientos que ofrecen los Bancos y Financieras.
- Capacitar al personal del restaurante referente al manual de calidad, manual de procedimientos e implantación.

## **3. CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN**

A continuación se presenta el cronograma de actividades a desarrollar para la implantación del Sistema de Calidad.

**CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL  
RESTAURANTE "EL CHIPOTLE"**

**CALENDARIO DE ACTIVIDADES ABRIL 2007 A DICIEMBRE 2007**

No.	ACTIVIDADES	ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Decisión de implementar el Sistema de Calidad	■	■																																			Gerente Propietario
2	Capacitación al personal		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																	Grupo de Tesis
3	Implantación del Sistema																	■	■	■	■	■	■	■	■													Gerente Propietario
4	Evaluación y Seguimiento																													■	■	■	■					Gerente Propietario

#### **4. Recursos para la implantación del Sistema de Calidad.**

Es necesario contar con los recursos humanos, materiales y financieros para desarrollar el Sistema de Calidad Total en el Restaurante "El Chipotle", por lo que es muy importante que sean brindados de manera oportuna.

##### **4.1 Recurso Humano.**

Está Conformado por todo el personal que labora en el restaurante entre ellos se pueden mencionar: Gerente, Profesionales de Servicio al cliente y Profesionales de Cocina entre otros, que contribuirán en la implantación del Sistema de Calidad.

##### **4.2 Recurso Material.**

Está formado por todos los bienes tangibles, tales como: Instrumentos, Herramientas, Uniformes y otros que contribuyan al desarrollo del Sistema.

##### **4.3 Recurso Financiero.**

Es el recurso monetario con el que el restaurante cuenta para funcionar y que se requiere de un aporte adicional a

la inversión para llevar acabo la aplicación del Sistema de Calidad, dicha inversión puede ser de capital propio o puede requerir financiamiento de instituciones Bancarias; Esta decisión dependerá de la solvencia económica y de la institución que ofrezca mejores alternativas en cuanto a tasa de interes baja, plazo, monto y facilidad de acceso al crédito.

A continuación se detallan los costos para el desarrollo del Sistema de Calidad Total.

<b>RECURSOS</b>	<b>CANT.</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Recursos Materiales:				
1 Decoración:				
Pintura (Cubeta)	1	\$56.50	\$ 56.50	
Brochas y Aditivos	2	\$ 2.50	\$ 5.00	
2 Uniformes:				
Pantalones	10	\$12.00	\$120.00	
Camisas	10	\$ 8.00	\$ 80.00	
Redillas	8	\$ 4.00	\$ 32.00	
Delantales	8	\$ 6.00	\$ 48.00	
Gafetes	5	\$ 3.00	\$ 15.00	
3 Capacitación Sistema de				
Calidad Total:				
Reproducción de material	1,000	\$ 0.03	\$ 30.00	
Papel bons (resma)	2	\$ 4.00	\$ 8.00	
Fólder	15	\$ 0.12	\$ 1.80	

Plumones	2	\$ 1.00	\$ 2.00	
Lápiz	7	\$ 0.23	\$ 1.61	
Refrigerio	84	\$ 0.75	\$ 63.00	
Subtotal de Recursos Materiales -----				\$462.91
Recursos Humanos:				
1 Capacitación en arte culinario:	1	\$490.00	\$490.00	
2 Servicio de Seguridad Privada en los restaurantes (Costo mensual promedio)	2	\$ 32.29	\$ 64.58	\$774.96
Subtotal de Recursos Humanos -----				\$1,264.96
Total de Recursos				\$1,727.87
Imprevisto 10%				\$ 172.79
<b>Costo total del Proyecto -----</b>				<b>\$1,900.66</b>

## **5. Evaluación y Seguimiento del Sistema de Calidad**

### **5.1 Evaluación.**

En el periodo de la implantación del Sistema de Calidad Total se requiere controlar que se esté efectuando lo planificado, caso contrario deben tomarse acciones oportunas para corregir los inconvenientes que estén obstaculizando la aplicación de dicho sistema.

El Gerente del restaurante será el encargado de supervisar por medio de la observación directa y a través de las bitácoras de seguimiento, en el cual se detallarán los resultados de las actividades programadas versus las ejecutadas<sup>33</sup>.

La programación para realizar la evaluación será semanalmente, después de iniciar el proceso de implantación del sistema, no obstante el gerente deberá evaluar dicha programación considerando la importancia que representa en la obtención de resultados, por lo que podrá acortarse el periodo de revisión y cumplimiento.

---

<sup>33</sup> Ver Anexo No.4 Bitácora de seguimiento.

## **5.2 Seguimiento.**

Después de haber finalizado la implantación del Sistema de Calidad total, el gerente realizará el seguimiento continuo, de tal manera que se esté cumpliendo lo establecido, Así mismo se reunirá con el personal del área de atención al cliente y producción para planificar nuevos proyectos que beneficien la calidad en los productos y el servicio.

Por otra parte es necesario medir constantemente la satisfacción del cliente, con el propósito de cumplir con las expectativas que demanden logrando con ello la rentabilidad del negocio.

El Gerente, revisará los procesos y buscará la mejora de estos, eliminando aquellas tareas innecesarias que no agregan ningún valor, por lo cual disminuirán sus costos de operación y conservaran la eficiencia en los procesos, así como su actualización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

- Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1a. Edición 2004. El Salvador C.A
- Córdoba Mora Juan M. Evaluación de la Calidad percibida en el Servicio, Memoria, I Congreso Regional de Calidad, Costa Rica, 1992.
- Dale H. Besterfield, Control de Calidad, 4<sup>a</sup>. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A,1994.
- Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, 1998.
- Fisher L. y Navarro V. (1994) 3<sup>a</sup>. Edición Mc Graw Hill "Introducción a la Investigación de Mercado"
- Galindo M. (1991) Editorial Trillas, México. "Fundamentos de Administración".

- Harovitz J. (1997) Editorial Mc Graw Hill "La Calidad del Servicio, a la Conquista del Cliente".
- Harrington, J (1998) Editorial Mc Graw Hill, "Como Incrementar la Calidad Productiva".
- Humberto Cantú Delgado, Desarrollo de una Cultura de Calidad 2ª. Edición, Mc Graw Hill, 2001.
- Joseph M. Juran Planificación de Calidad, Mc Graw Hill 1980.
- Philip Crosby, Requerimientos de California, Mc Graw Hill 1995
- Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 3ª. Edición, Mc Graw Hill, 2003.
- William Edwards Deming, Calidad, Productividad y posición Competitiva (Massachussets, 1982)

**TESIS**

- Ana Maria Aguilar, "Propuesta de un Sistema de Calidad para Incrementar la Eficiencia de los Servicios Estratégicos que brinda el Grupo Resurrección en la Zona Metropolitana de San Salvador". Tesis para optar al grado de Lic. En Administración de Empresas, 2004
- Eileen Salazar, Sistema de Calidad Total y Herramientas de Calidad, Tesis para optar al grado de Lic. En Administración de Empresas, UCA, 1999.
- Juan José Pineda Roa, Maria José Villacorta Pérez, "Outsourcing de servicios de Mercadeo para restaurantes de la Mediana Empresa del área metropolitana de San Salvador", Tesis para optar a la Lic. En Administración de Empresas, 2004
- Karla Aragón, Lilian Santos y Hugo Serrano, "Diseño de un Sistema de Calidad Total Aplicable a la Mediana Empresa Panificadora de la Zona Metropolitana de San Salvador, Caso Ilustrativo". Tesis para optar al grado de Lic. En Administración de empresas, 1999

**OTROS**

- Santillana, Diccionario del Español. Primera Edición.  
Septiembre 1993.

**PAGINAS WEB**

- [www.conamype.com.gob.sv](http://www.conamype.com.gob.sv)
- [www.iuristur.es](http://www.iuristur.es)
- [www.mcspotlight.org](http://www.mcspotlight.org)

## GLOSARIO

- **Actividad:** Serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integran un procedimiento.
- **Administrador:** Persona que asigna recursos humanos y materiales y dirige las operaciones de un departamento u organización entera.
- **Administración:** Proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan en la consecución de una meta.
- **Capacitación:** Actividad del proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como objeto fundamental ayudar al personal de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes por medio de los cuales puede cumplir satisfactoriamente con sus objetivos.
- **Comité:** Grupo de personas que se reúne periódicamente para discutir y resolver problemas de interés común o

- atender ciertas funciones con un propósito u objetivo predeterminado, a fin de que las lleven a cabo colegiadamente.
- **Calidad:** Eficacia con que un producto cumple las expectativas del comprador.
- **Calidad del servicio:** Grado en el que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente.
- **Calidad:** Según Edwards Deming Calidad es la mejora continua de un sistema estable donde existe compromiso e involucramiento en todos los niveles en la empresa y donde se estimule el trabajo en equipo.
- **Calidad total:** Es el comportamiento estratégico para mejorar la calidad, combinando métodos estadísticos de control de calidad con un compromiso cultural por buscar instrumentos a las mejoras que eleven la calidad y bajen los costos, mejorando por ende, las ventajas competitivas y aumentando el rendimiento.

- **Cliente:** Individuo u organización que toma una decisión de compra.
- **Costos:** La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.
- **Cronograma:** Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos.
- **Decisión:** proceso de análisis y selección entre diversas alternativas.
- **Diagnóstico:** Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.
- **Diagrama:** Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

- **Eficacia:** Capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Eficiencia:** Uso más adecuado de los medios con que cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Realizar correctamente y con el menor costo las funciones de la organización.
- **Empresa:** Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.
- **Emprendedores:** Personas con capacidad de ver una oportunidad para obtener el capital, el trabajo y otros insumos necesarios, así como los conocimientos para estructurar exitosamente una operación. También deben estar dispuestos a correr el riesgo personal del éxito o del fracaso.
- **Estándar:** Norma, criterio o parámetro que sirve para la evaluación de una persona, producto o proceso.

- **Estructura orgánica:** Es una división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo de una organización, atendiendo al objeto de su creación.
- **Equipo:** Grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.
- **Equipo de mejora continua:** Personal de funciones interrelacionadas, que se reúne regularmente para el constante perfeccionamiento del producto o proceso del que es responsable.
- **Estrategia:** Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.
- **Expectativa:** Creencia de que el esfuerzo dará resultados de primer orden.

- **Franquicia:** Empresa dirigida por un individuo a quien un productor original le otorga la concesión para comercializar cierto bien o servicio.
- **Función:** Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea. Conjunto de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de organización, de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento administrativo o persona.
- **Manual:** Libro en que se recoge y se resume lo fundamental de una ciencia o trabajo.
- **Manual de Procedimiento:** Constituye un instrumento técnico, es la expresión por escrito de la manera como trabaja la institución para conseguir la calidad.
- **Mejora continua:** Sucesión de decisiones adaptivas tomadas dentro de una organización, las cuales resultan año tras año, en una gran cantidad de pequeñas mejoras.

- **Metas:** Aquello con que está comprometida una empresa; dirección hacia la que se encamina. Resultados por alcanzar.
- **Motivación:** Toda influencia que suscita, dirige o mantiene el comportamiento de los individuos orientando hacia las metas.
- **Menú:** Palabra francesa derivada del latín minutus, que indica los platos que compone una comida y por extensión la hoja de papel o el cartón donde se enumeran los platos y bebidas propuestas para una determinada comida.
- **Método:** Modo o manera prescrita de ejecutar o realizar un trabajo determinado, respetando el objetivo establecido y aprovechando el máximo de los recursos existentes.
- **Metodología:** Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o instrumentar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método.
- **Microempresa:** Según FUSADES, es la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos sus empleados y

- cuyas ventas anuales no superan los \$68,571.43 dólares americanos.
- **Misión:** Propósito o razón de existir de una organización.
- **Objetivo:** Proposito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.
- **Organigrama:** Diagrama en el que aparecen las relaciones de información entre funciones, departamentos y puestos individuales dentro de una organización.
- **Plan:** Empresa, proyecto, idea, propósito. Sistema, anteproyecto.
- **Política:** Guía básica de carácter general que orienta las actividades de funcionarios y empleados de una institución. Norma general que constituye declaraciones

- e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.
- **Proceso:** Conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado.
- **Procedimientos:** planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.
- **Programa de capacitación:** Conjunto de planes elaborados por una empresa orientados a incrementar en términos relevantes los índices de productividad y eficiencia empresarial.
- **Restaurante:** Establecimiento público donde se sirven bebidas y comidas que son consumidas en el mismo local.

- **Sector:** Agrupación convencional de empresas que guardan una relación de cooperación y coordinación en virtud de su esfera de actividad y objetivos organizacionales.
- **Sector restaurantes:** Se define como establecimientos donde se sirven alimentos y bebidas, funcionan generalmente en horas de almuerzo y cena, mientras que los que se especializan en el servicio del desayuno se denominan como cafeterías.
- **Sistema:** Conjunto de elementos relacionados entre sí orientados hacia un propósito común.
- **Técnica:** Conocimiento de un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar un resultado esperado.
- **Visión:** Aspiraciones y valores fundamentales de una organización generalmente para las mentes y corazones de sus miembros. Capacidad para imaginar diferentes y mejores condiciones y los medios de alcanzarla.

# ANEXOS

- **ANEXO No. 1**

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

- **ANEXO No. 2**

GUÍA DE ENTREVISTA A EMPLEADOS DEL RESTAURANTE EL  
CHIPOTLE.

- **ANEXO No. 3**

DIPLOMADO GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

- **ANEXO No. 4**

BITACORA DE SEGUIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL  
SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.

**ANEXO No. 1**

	<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b> <b>RESTAURANTE "EL CHIPOTLE"</b></p>
---	---

Estimado Señor (a):

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador y estamos realizando el trabajo de graduación, para lo cual elaboraremos un Sistema de Calidad Total para fortalecer el área de producción y atención a clientes del Restaurante El Chipotle. Le agradecemos de antemano el tiempo prestado en responder a las siguientes preguntas:

**DATOS GENERALES:**

Municipio que reside: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Años

SEXO: MASCULINO \_\_\_\_\_ FEMENINO \_\_\_\_\_

1. ¿Al entrar a las instalaciones del restaurante hubo alguien que lo recibió?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo evaluaría el tiempo de espera para la toma de su pedido?

RAPIDO \_\_\_\_\_ Intermedio \_\_\_\_\_ Tardío \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo evaluaría la atención de la persona que tomó su pedido?

ASPECTOS	EXCELENTE	BUENA	MALA
Apariencia /Presentación			
Amabilidad /Cortesía			
Rapidez en la toma de la orden de pedido			
Conocimiento del producto			
Conocimiento del Menú			

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo evalúa el servicio en la entrega del pedido?

ASPECTOS	EXCELENTE	BUENA	MALA
Rapidez en la entrega del pedido			
Amabilidad			
Exactitud del pedido			

5. ¿Desde el momento en que fue tomada su orden hasta la entrega del producto, en que intervalo de tiempo lo ubica:

De 10 a 20 Minutos \_\_\_\_\_

De 20 a 30 Minutos \_\_\_\_\_

Más de 30 Minutos \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo considera este tiempo?

Rápido \_\_\_\_\_

Intermedio \_\_\_\_\_

Tardío \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo considera el producto en los siguientes aspectos?

ASPECTOS	EXCELENTE	BUENO	MALO
Sabor			
Presentación			
Higiene			
Variedad			
Temperatura			
Precio			

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera la calidad de los siguientes productos?

ASPECTOS	EXCELENTE	BUENA	MALA
Pescado			
Camarones			
Langosta			
Carnes			
Cócteles			
Sándwich			

Hamburguesas			
Bebidas			

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

9. ¿Al momento de consumir sus alimentos alguien mostró interés en conocer su satisfacción con el producto y la atención que se le había brindado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. En cuanto al ambiente del local, como considera donde consume los alimentos:

ASPECTOS	EXCELENTE	BUENO	MALO
Iluminación			
Decoración			
Disponibilidad en el número de mesas			
Limpieza en general			
Comodidad			
Vigilancia			
Clima/Temperatura			
Espacio Físico			

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

11. ¿Cómo considera la seguridad proporcionada a los alrededores del Restaurante?

EXCENTE \_\_\_\_\_ BUENO \_\_\_\_\_ MALO \_\_\_\_\_

12. ¿En cuanto a la limpieza evalúe los siguientes aspectos?

Piso:

LIMPIO \_\_\_\_\_ SUCIO \_\_\_\_\_

Mesas:

LIMPIO \_\_\_\_\_ SUCIO \_\_\_\_\_

Baños:

LIMPIO \_\_\_\_\_ SUCIO \_\_\_\_\_

ANEXO No. 2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA A EMPLEADOS DEL RESTAURANTE  
"EL CHIPOTLE"

Estimado Señor (a):

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador y estamos realizando el trabajo de graduación, para lo cual elaboraremos un Sistema de Calidad Total para fortalecer el área de producción y atención al cliente del Restaurante; Por lo que le agradecemos responder a las siguientes preguntas:

**Artículo I.** Cargo que desempeña:

\_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la Misión y Visión del Restaurante?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce la estructura organizativa del Restaurante (Organigrama)?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3. Describa las funciones que desempeña:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Se le indicó como debería realizar las funciones que desempeña?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

5. ¿Existe un manual que le indique como elaborar sus funciones?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

6. ¿Cuales son los productos que ofrece el Restaurante?

---

---

---

7. ¿Cuenta con el equipo necesario para la elaboración de los productos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

8. Si su respuesta es no, ¿cuales serian los equipos que Usted necesita?

---

---

---

---

9. ¿De que manera realiza la conservación de los alimentos?

<u>Tipo de producto</u>	<u>Forma de Conservación</u>	<u>Tiempo de Conservación</u>
-------------------------	------------------------------	-------------------------------

Pescado	_____	_____
---------	-------	-------

Conchas	_____	_____
---------	-------	-------

Camarones	_____	_____
-----------	-------	-------

Carnes	_____	_____
--------	-------	-------

Langostas	_____	_____
-----------	-------	-------

Verduras	_____	_____
----------	-------	-------

Frutas	_____	_____
--------	-------	-------

10. ¿Cuales son las actividades de higiene que Usted realiza en el restaurante y cada cuanto tiempo las hace?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

11. ¿Supervisa Usted la calidad de los alimentos a cocinar?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

12. ¿Que tipo de reclamo recibe Usted de los clientes?

_____
_____
_____

### ANEXO No. 3

<b>Diplomado Gerente de Alimentos &amp; Bebidas</b>		
<b>Descripción:</b>	Este diplomado ofrece a cocineros, meseros o gerentes operativos con amplia experiencia práctica una capacitación integral con todas las herramientas para poder ejercer el puesto de un Gerente General en un restaurante, Gerente de A&B en un hotel o	<b>Costo:</b> Matrícula \$ 45,00 6 Cuotas de \$ 57,50 por cada módulo <b>Apoyos:</b> INSAFORP BONOCAP
<b>Requisito:</b>	Tener mínimo 3 años de experiencia comprobada como cocinero, mesero, contador u otra función operativa en una empresa gastronómica	
<b>Inicio:</b>	Lunes, 5 de febrero de 2007	
<b>Módulos:</b>	<b>Temas: (Cada clase tiene 4 horas (lunes de 3 p.m. a 7.p.m.))</b>	<b>Clases</b>
<b>1) El Gerente - Perfil, virtudes, reglas de oro, causas de éxito y fracaso tema 1+2, 8 horas</b>	1) Perfil profesional y virtudes requeridos de un Gerente de A&B, reglas de oro para una gestión exitosa a largo plazo	1
	2) Las causas para éxito y fracaso en la gastronomía - App. el 80% de nuevos restaurantes quiebra en los primeros dos años, las razones son conocidas.	1
<b>2) El Servicio de A&amp;B Elaboración de manuales de servicio y entrenamiento, control de calidad, servicio de banquetes temas 3-5, 16 horas</b>	3) El servicio de A&B en el Siglo XXI (Elaboración de manuales de servicio y entrenamiento)	2
	4) Control de calidad - Las razones por qué huéspedes no vuelven y lo que se puede hacer para evitarlo (Empleamentación de estándares).	1
	5) Banquetes - Equipo, organización, realización y control de calidad.	1
<b>3) Las Finanzas Informes financieros, control de costos, calculación con márgenes de contribución temas 6-8, 24 horas</b>	6) Las finanzas - el Uniform System of Accounts para la industria hotelera. Preparación, presentación e interpretación de Estado de Resultados, Balance y Presupuesto de Tesorería (Flujo de Efectivo)	2
	7) Las mejores prácticas de controlar los costos de alimentos y bebidas	2
	8) La calculación con márgenes de contribución como instrumento para calcular el Break-Even de un evento o de la empresa entera	2
<b>4) El Mercadeo 200 ideas para llenar un restaurante, elaboración de un plan de negocio, publicidad eficiente temas 9-11, 20 horas</b>	9) 200 ideas para llenar un restaurante (Ganar clientes - Fidelizar huéspedes)	2
	10) Elaboración de un plan de negocio Estudio de caso: Cafetería con Drive-Thru	2
	11) Publicidad eficiente con un presupuesto pequeño Estudio de caso: Cafetería con Drive-Thru	1
<b>5) El Menú Diseño, reingeniería temas 12-13, 8 horas</b>	12) El menú - tipos, funciones, presentaciones y reglas para diseñar un menú	1
	13) El Portafolio-Análisis de menú como instrumento para aumentar la ganancia	1
<b>6) La Cocina Industrial Organización física, higiene, protección del medio ambiente temas 14-15, 8 horas</b>	14) Organización física, técnica de la cocina, estándares de sanitización e higiene.	1
	15) Protección del medio ambiente en la industria hotelera	1
Total clases		21
Total horas		84

