



Alumna: Micaela Grillo

Trabajo Final de Grado

**Licenciatura en Administración de
empresas**

**“Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad
para Empresas de Servicio Gastronómico”**

Resumen ejecutivo

El presente Trabajo Final de Grado se desarrolla en la empresa Pizza Zeta, encargada de la elaboración de platos gastronómicos.

El problema principal de la empresa radica en la falta de formalización en su estructura, procesos y procedimientos.

Para solucionar sus debilidades, se propone la elaboración de un Sistema de Gestión de Calidad, logrando la eficiencia en los procesos de todas las áreas del restaurante.

El objetivo principal de este proyecto consiste en estructurar la empresa y en dar a conocer a todos los integrantes las políticas y lineamientos, fomentando una cultura de calidad.

Palabras claves: 1) Sistema 2) Sistema de Gestión de Calidad 3) Procesos 4) Productividad 5) Eficiencia

Abstract

The present Final Grade Work is developed in the company Pizza Zeta, in charge of the elaboration of gastronomic dishes.

The main problem of the company lies in the lack of formalization in its structure, processes and procedures.

To solve its weaknesses, it is proposed the elaboration of a Quality Management System, achieving efficiency in the processes of all the areas of the restaurant.

The main objective of this project is to structure the company and to make known to all the members the policies and guidelines, fomenting a culture of quality.

Key words: 1) System 2) Quality Management System 3) Processes 4) Productivity 5) Efficiency

INDICE

<i>Resumen ejecutivo</i>	2
<i>Abstract</i>	3
<i>Introducción</i>	9
<i>Justificación</i>	10
<i>Objetivos</i>	
<i>Objetivo general</i>	12
<i>Objetivos específicos</i>	12
<i>Marco teórico</i>	
<i>Concepto de calidad</i>	15
<i>Sistemas</i>	20
<i>Sistemas de Gestión</i>	23
<i>Sistema de Gestión de calidad</i>	25
<i>Prestación del servicio</i>	30
<i>Eficiencia en los procesos</i>	34
<i>Macro entorno</i>	37

<i>Micro entorno</i>	38
<i>Foda</i>	41
<i>Variables financieras</i>	43
<i>Norma ISO 9001:2015</i>	45
<i>Marco metodológico</i>	46
<i>Diagnóstico</i>	52
<i>Propuesta</i>	79
<i>Objetivos de la propuesta</i>	83
<i>Actividades de la propuesta</i>	86
<i>Planificación del Sistema de Gestión de calidad</i>	90
<i>Alcance del Sistema de Gestión de calidad</i>	91
<i>Gestión del Manual de calidad</i>	93
<i>Objetivos e indicadores de calidad</i>	96
<i>Generalidades del restaurante</i>	
<i>Propuesta 1</i>	97
<i>Beneficios y costos de la Propuesta 1</i>	143
<i>Propuesta 2</i>	146

<i>Beneficios y costos de la Propuesta 2</i>	153
<i>Propuesta 3</i>	154
<i>Beneficios y costos de la Propuesta 3</i>	164
<i>Propuesta 4</i>	165
<i>Beneficios y costos de la Propuesta 4</i>	168
<i>Propuesta 5</i>	171
<i>Beneficios y costos de la Propuesta 5</i>	174
<i>Gestión del cambio</i>	176
<i>Conclusiones</i>	179
<i>Recomendaciones</i>	181
<i>Resumen plan de mejora</i>	182
<i>Bibliografía</i>	186
<i>Figura 1</i>	14
<i>Figura 2</i>	22
<i>Figura 3</i>	28
<i>Figura 4</i>	29
<i>Figura 5</i>	33

<i>Figura 6</i>	34
<i>Figura 7</i>	41
<i>Figura 8</i>	42
<i>Figura 9</i>	82
<i>Figura 10</i>	85
<i>Figura 11</i>	89
<i>Figura 12</i>	92
<i>Figura 13</i>	101
<i>Figura 14</i>	113
<i>Figura 15</i>	156
<i>Figura 16</i>	157
<i>Tabla 1</i>	47
<i>Tabla 2</i>	88
<i>Tabla 3</i>	96
<i>Tabla 4</i>	164
<i>Tabla 5</i>	173
<i>Anexo 1</i>	188

<i>Anexo 2</i>	189
<i>Anexo 3</i>	192
<i>Anexo 4</i>	198
<i>Anexo 5</i>	202
<i>Anexo 6</i>	203
<i>Anexo 7</i>	203
<i>Anexo 8</i>	204
<i>Anexo 9</i>	204
<i>Anexo 10</i>	209
<i>Anexo 11</i>	210
<i>Anexo 12</i>	211
<i>Anexo 13</i>	216

Introducción

En el ambiente actual del mercado en general se vive una fuerte competencia entre las empresas y en una situación en la que las exigencias de los clientes crecen, es necesario tomar acciones para lograr una mejora dentro de las organizaciones de manera que estas se superen en todos sus aspectos, enfocándose en la satisfacción de las necesidades de los clientes en todos los sentidos, tomando como premisa que este es uno de los elementos principales que dan razón de ser a la empresa y son parte de la estructura que sostiene las operaciones de esta. Considerando esta situación se buscan medios para la organización de las operaciones que permitan lograr una optimización de los recursos, y dirigir los procesos y productos para que estos se adapten y cubran las exigencias de los clientes.

En el presente documento se presenta el desarrollo de un Diseño de Sistema de Gestión de Calidad que está dirigido específicamente para ser aplicado en el restaurante Pizza Zeta, ubicado en Barrio General Paz de la Ciudad de Córdoba, en donde se muestran diferentes puntos que deben ser considerados para el otorgamiento de un servicio que busque satisfacer las necesidades de los clientes que visitan dicho establecimiento.

Justificación

El tema en el que se basará la tesis fue elegido por la importancia que actualmente posee la calidad en el mundo empresarial.

La complejidad y turbulencia de los mercados, la generalización y rapidez en las innovaciones, y las exigencias mayores por parte de los consumidores hace que actualmente la calidad haya dejado de ser exclusivamente un problema técnico de calidad del producto, para convertirse en un fundamento de la estrategia empresarial.

La mayoría de las empresas para poder estar a la par o mejorar a la competencia, generan políticas y objetivos de calidad que les permitan obtener productos dentro de los estándares de calidad para la satisfacción de sus clientes y así poder lograr el liderazgo del mercado en el que opera.

Los restaurantes de Barrio General Paz presentan una afluencia de clientes y una competencia crecientes. Sin embargo, el potencial que esta creciente demanda pueda tener se ve mermado por algunas deficiencias de los establecimientos de la zona, que pueden afectar la demanda general y la percepción de los clientes de manera negativa. La dirección del restaurante Pizza Zeta debe ser abordada con herramientas que le permita tener una referencia para poder actuar y tomar las mejores decisiones que logren el objetivo que se plantea. Este documento viene a ser esta herramienta de impulso de la organización, planteando el diseño de un sistema de gestión de calidad basado en las necesidades de los clientes y enfocado a la satisfacción de estos.

Este sistema viene a ser una herramienta motor oportuna, generando una cultura orientada a la calidad, y proveer un conjunto de medios y herramientas para la mejora del servicio y de los procesos, brindándole mayor seguridad a los clientes y, al mismo tiempo, sentar las bases para el logro de un ciclo de mejora continua.

Objetivos

Objetivo general

Realizar el diseño de un sistema de gestión de calidad para Pizza Zeta, implementando a la calidad como una filosofía que permita la eficiencia de sus operaciones para poder brindar un servicio de alta calidad que satisfaga las necesidades de los clientes, con referencia a la norma ISO 9001:2015, para julio del 2017. Esperando lograr una gestión de la calidad y los procesos, junto con un control de las interacciones entre estos procesos y las funciones de la empresa.

Objetivos específicos

1. Realizar encuestas y observaciones en Pizza Zeta acerca de cómo es su funcionamiento, sus procesos y procedimientos, cómo entienden y trabajan la calidad, y de cómo los clientes perciben el servicio brindado por el restaurante para julio del 2017.
2. Determinar las condiciones actuales del servicio de Pizza Zeta en base a la información recolectada, para conocer sus falencias en relación a las perspectivas de los clientes y así tener los parámetros necesarios para el diseño de un sistema de gestión de calidad que cubra sus necesidades para septiembre del 2017.
3. Desarrollar una propuesta de mejora basada en un sistema de gestión de calidad, que permita optimizar los procesos de Pizza Zeta para ofrecer productos y servicios con mayor calidad y eficiencia para noviembre del 2017.

Marco teórico

En base al problema planteado, con sus respectivos objetivos, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, mediante la elaboración del marco teórico.

Utilizamos la teoría para indagar sobre los factores, orígenes, antecedentes y consecuencias que intervienen en el tema investigado.

Se exponen en el anexo 1 las variables y autores que conforman el Marco teórico.

Mapa conceptual

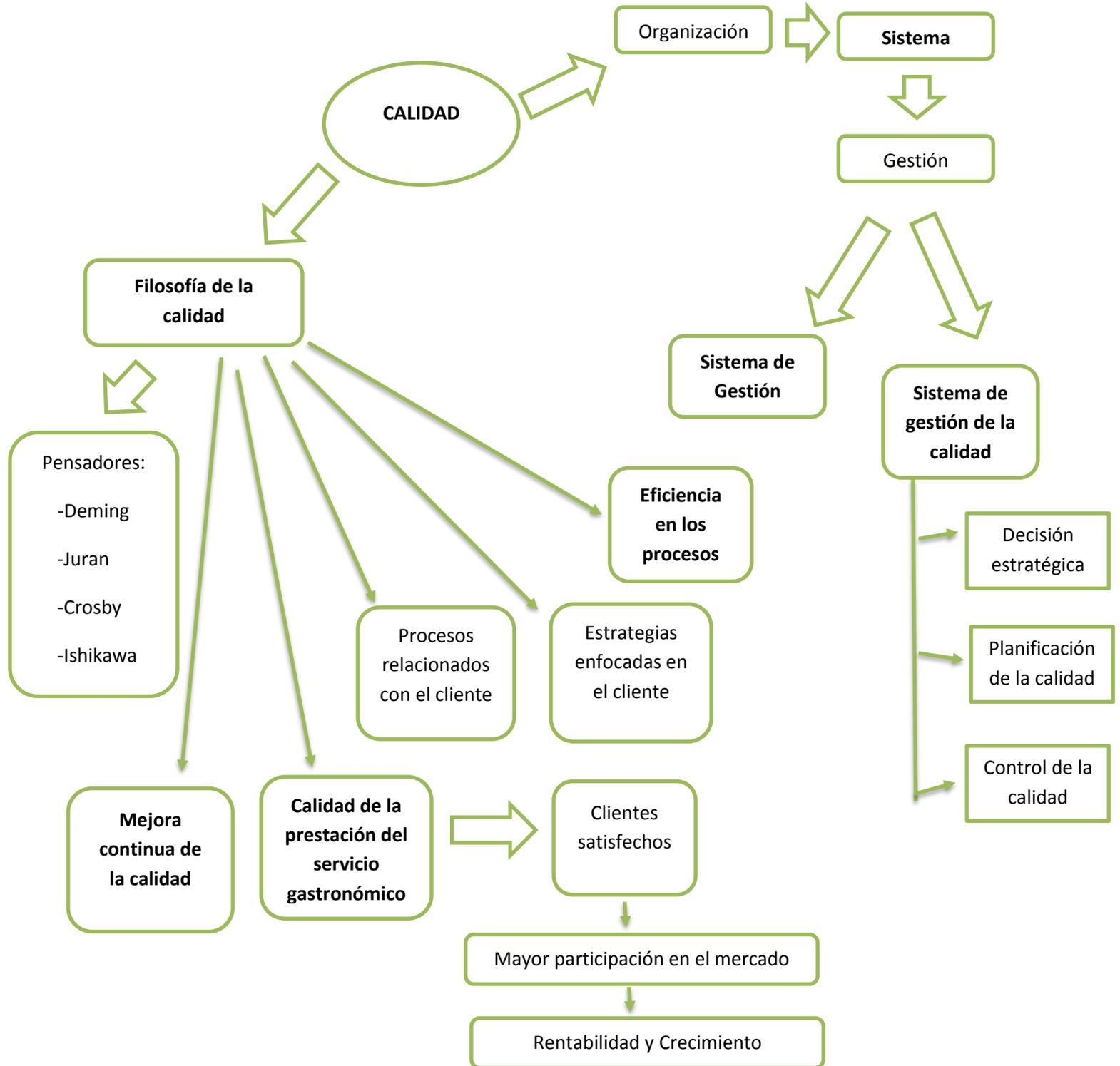


Figura 1. Mapa conceptual (Elaboración propia)

Concepto de Calidad

Desde un punto de vista general, se entiende como calidad el grado de perfección de un objeto.

Esta definición es muy abstracta, ya que ese grado de perfección viene determinado por comparación con otros objetos, o con un conjunto de cualidades y características que deseamos que el objeto posea.

Los conceptos de calidad y de gestión de la calidad han evolucionado considerablemente a lo largo de los años. De esta manera existen diversos conceptos, propuestos por los autores más importantes en calidad entre los que destacan W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby.

El autor Edwards Deming, criticó las formas tradicionales de administrar y evaluar a los trabajadores, por lo que propuso ideas más humanistas y fundamentadas en el conocimiento de la variación natural que en todo proceso existe. Las principales aportaciones de Deming, son: catorce principios para transformar la gestión en la organización y el ciclo Deming, cuyas etapas son: planificar: establecer objetivos y procesos para obtener resultados; hacer: implementar los procesos; verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados; actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos (Deming, 1989).

Los catorce principios de Deming, señalan cómo se debe administrar una organización para asegurar su éxito por medio de la calidad, sirven para evaluar o autoevaluar la actuación de

la dirección de cualquier organización. Estos principios son: crear constancia de objetivos, adoptar la nueva filosofía, eliminar la dependencia de la inspección en masa, acabar con la práctica de conceder un contrato sólo por su precio, mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, instituir la formación y reformación, instituir el liderazgo, erradicar el miedo, derribar las barreras entre las áreas del personal, eliminar lemas, exhortaciones y objetivos, eliminar cuotas numéricas, eliminar barreras para dignificar la fabricación, instituir un programa de educación y reentrenamiento, actuar para lograr la transformación (Deming, 1989).

El autor Joseph M. Juran, escribió sobre calidad, comenzado con un folleto llamado métodos estadísticos aplicados a problemas de manufactura. Conceptualizó el principio de Pareto, enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Entre sus principales aportaciones destaca la trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, compuesta de tres procesos administrativos: planear, mejorar y alcanzar niveles de desempeño sin precedentes. Juran asegura que la calidad, se da cuando un producto o servicio es adecuado para su uso; así la calidad consiste en la ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente, es decir, que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. El enfoque de Juran, es hacia la mejora de la calidad (Juran, 1990).

Kaoru Ishikawa, jugó un papel relevante en el movimiento por la calidad en Japón debido a sus actividades de promoción y su aporte en ideas de innovadoras para la calidad. Ishikawa estaba más orientado a las personas que a las estadísticas, promovió una mayor participación de todos los empleados. Al igual que otros autores, creía que la calidad

comienza por el cliente, y entender sus necesidades es la base para mejorar; las quejas deben manejarse en forma activa, como oportunidades para reajustar la calidad (Ishikawa, 1997).

Sus principales aportaciones son: los círculos de calidad en Japón, o grupos de personas de una misma área de trabajo que se dedican a generar mejoras, el empleo de las siete básicas herramientas de la calidad en la que destaca, el diagrama de causa-efecto, también denominado diagrama de Ishikawa, y la mención del control total de calidad, como nueva filosofía de administración, ya que logra una organización superior con una mejor posición competitiva en el mercado. El principal objetivo de Ishikawa fue involucrar a todos en el desarrollo de la calidad y no sólo a la dirección (Ishikawa, 1997).

Las propuestas de Philip B. Crosby se centran en los problemas de motivación y expectativas. Algunas de sus aportaciones más importantes son: catorce pasos, en donde explica paso a paso la manera en que una organización podía iniciar y continuar su movimiento por la calidad, determinó la frase hacerlo bien a la primera vez, trae como consecuencia una reducción de costos importantes, aplica el concepto de prevención para lograr cero defectos. Philip Crosby define que calidad es, conformidad con las necesidades o cumplimiento de los requisitos. Esta definición se enmarca hacia la producción, se relaciona mucho con la inspección de los procesos. De acuerdo con su lema, la calidad es libre, Crosby establece el efecto de la no conformidad y enfoca la atención en temas de prevención (Crosby, 1995).

Después de revisar los conceptos antes descritos se define a la calidad como aquella que tiene como objetivo la plena satisfacción de las necesidades del cliente, mediante productos

y servicios elaborados con cero defectos, que logren exceder las expectativas de los mismos. Cabe señalar que el concepto de calidad es multidimensional, debido a que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas.

La calidad, por lo tanto, es considerada como una estrategia administrativa primordial de los negocios, ya que principalmente fomenta firme y positivamente el sano crecimiento del negocio, proporciona una ventaja competitiva y está orientada a la plena satisfacción del cliente.

El desarrollo de la calidad comenzó con la inspección de los productos. En un primer momento, en las fábricas aparecen especialistas que verifican la calidad de los productos fabricados por el personal de producción, a diferencia de lo que acontecía en periodos anteriores, donde el artesano se encargaba él mismo de fabricar e ir verificando la calidad de cada fase de la producción.

En 1924 Walter Shewhart desarrolló los conceptos fundamentales para el control estadístico de la calidad, mediante la aplicación de los principios y métodos de los análisis estadísticos y de probabilidad a los problemas de calidad que presentaban los procesos de fabricación.

En la actualidad ya no podemos hablar sólo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la calidad total. La calidad del producto o servicio se convierte en objetivo fundamental de la empresa, pero si bien con la visión tradicional se trataba de conseguir a través de una función de inspección en el área de producción, en el enfoque moderno la perspectiva se amplía, considerando que va a ser toda la empresa la que va a permitir alcanzar esta meta. Según esta nueva visión, podrá mejorar

la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si ésta se convierte en una organización de calidad, refiriéndose a una empresa avanzada en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad.

La satisfacción del cliente dependerá de la diferencia entre las expectativas y la percepción del mismo respecto al bien o servicio ofrecido. Por esta razón será crucial que la información que comunique la empresa al cliente, a través por no prometa más de lo que puede ofrecer en realidad, ya que en este caso la calidad percibida por el cliente será baja con respecto a sus expectativas, mientras que si lo ofrecido es igual o superior, el cliente sentirá satisfechas sus necesidades.

Esta evolución permitió la creación del concepto de Calidad Total. Este término fue utilizado inicialmente en Estados Unidos, como Total Quality Control, tratando de incluir a todas las actividades realizadas en la empresa, para diferenciarlo del control de calidad usual que ponía su énfasis en el producto. La adaptación que se hizo en Japón del TQC, acentuó el concepto de que el objeto de la calidad era la empresa en su conjunto, incluyendo:

- Todas las actividades y procesos realizados en el seno de la misma.
- Sus interrelaciones con el exterior.
- Todas las personas implicadas en la empresa.

La nueva concepción de calidad total, destaca la responsabilidad por la calidad para todas las funciones y personas de la empresa. Por consiguiente, la calidad total no puede referirse

a determinadas funciones u operaciones, sino que abarca a todas ellas, tanto las realizadas a nivel interno como las llevadas a cabo en las relaciones con el entorno.

El concepto de calidad total, no anula el antiguo concepto de calidad vinculado a las actividades productivas de la empresa. La calidad seguirá implicando una correspondencia entre las funciones de los productos y servicios, y las características especificadas a través del diseño para dar respuesta a los requerimientos y expectativas de los usuarios.

La Calidad Total debe plasmarse en unas nuevas actitudes, que se manifiestan en una elevada conciencia de calidad en el trabajo de todos, tanto individualmente, y como parte activa de los grupos de trabajo.

El objetivo es conseguir una actitud de calidad tal que lleve a mejorar una y otra vez cualquier actividad que se realice, se convierta en un hábito por la mejora permanente, con el objetivo del desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles.

La competencia creciente de los mercados, la globalización de la economía, la aceleración y difusión de innovaciones tecnológicas, y las mayores demandas de calidad, unidas al hecho de resultados a veces insatisfactorios en los sistemas de gestión de la calidad vigentes en las empresas, ha propiciado el desarrollo de la Gestión de Calidad Total.

Sistemas

Para poder dar inicio con el diseño del Sistema de Gestión de Calidad que se desarrolla en el presente documento, es necesario primero definir a los sistemas en general, en donde el autor referente a este tema es Ludwig Von Bertalanffy. Se pueden definir a los sistemas como conjuntos de dos o más elementos interrelacionados entre sí que trabajan para lograr

un objetivo común, y las teorías que describen la estructura y el comportamiento de los sistemas se denominan Teoría general de los sistemas. Ludwig, quien introdujo la Teoría general de los sistemas, no tenía intenciones de que fuera una teoría convencional específica. Empleó ese término en el sentido de un nombre colectivo para problemas de sistemas (Bertalanffy, 1976).

La interacción de los elementos que conforman el sistema engendra nuevas cualidades que no poseen los elementos integrantes separadamente; todo sistema está compuesto por varios subsistemas, los cuales tienen las mismas características que un sistema.

Los sistemas tienen las siguientes características:

- Todo sistema contiene otros subsistemas y a la vez están contenidos dentro de otros sistemas de carácter superior conocidos como suprasistemas.
- Todos los componentes de los sistemas así como sus interacciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema.
- La alternativa o variación de una de las partes incide en los demás y en el conjunto.

A su vez, presentan una serie de elementos que se presentan a continuación:

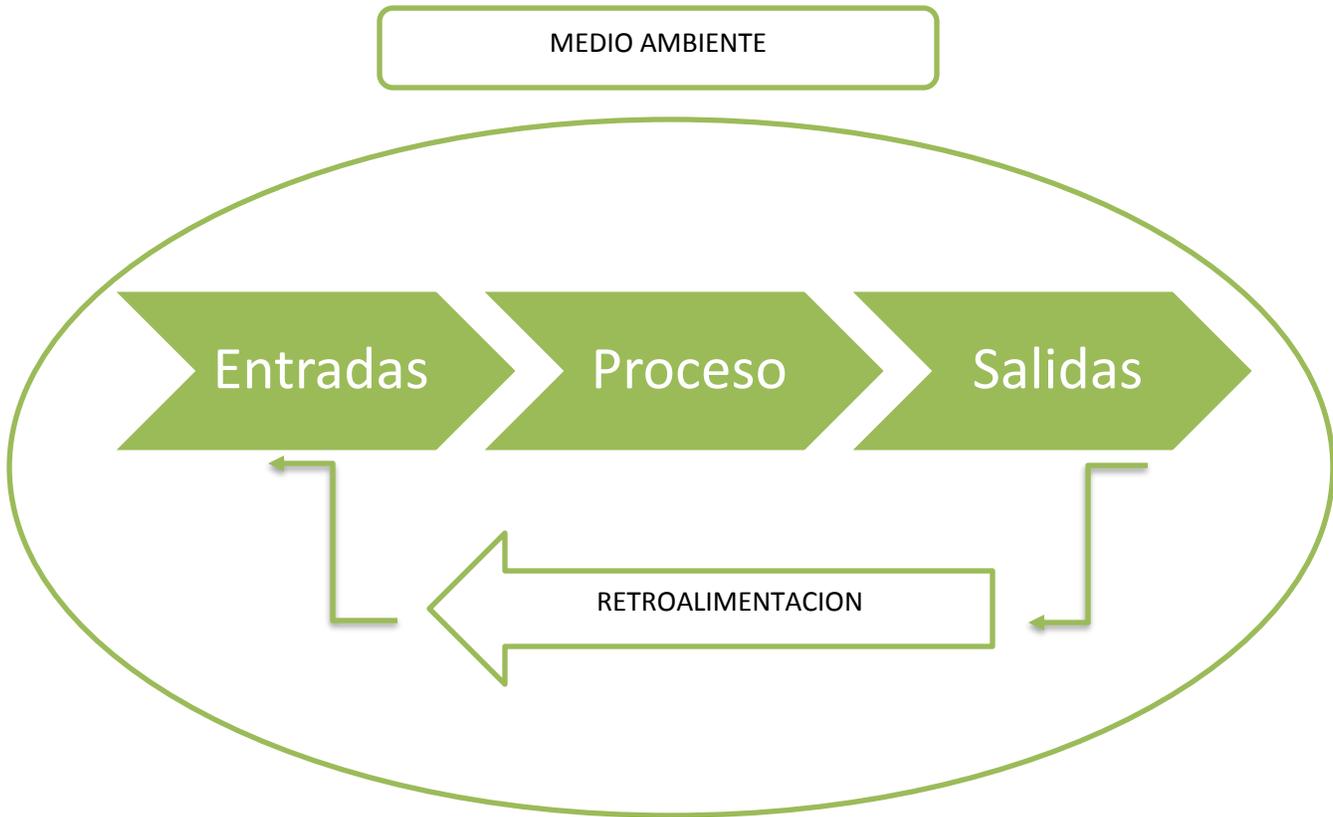


Figura 2. Partes del sistema

- Entradas: las entradas se definen como el componente impulsor o iniciador con el cual funciona el sistema.
- Proceso: es la actividad que posibilita la transformación del insumo en un producto útil y adecuado para el cumplimiento de los objetivos del sistema.
- Salida o producto: es el resultado del proceso que se espera supla una necesidad específica.
- Retroalimentación: se define como una función del sistema que compara el producto con un criterio y devuelve cierta información que contribuye a la mejora del proceso a través de la generación de nuevos insumos.

- Ambiente: el medio ambiente está formado por todas las variables externas al sistema que lo afectan de una marea directa o indirecta y que tiene un impacto en los resultados que este obtiene.

Sistemas de Gestión

Luego de haber definido lo que es un sistema y sus particularidades, se procederá a hablar de los sistemas de gestión previo al análisis propiamente dicho de los sistemas de gestión de la calidad.

Uno de los factores determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos. Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia (Segura, 2012).

Las empresas desarrollan procesos y estándares para medir y cumplir con esos estándares, integrando los principios de su negocio en los sistemas de gestión.

Podemos definir a un Sistema de Gestión como aquel que sirve de ayuda para lograr las metas y objetivos de una organización, a través de una serie de estrategias, entre las cuales se encuentra la optimización de los procesos y el enfoque basado en la gestión y la disciplina. Es decir un Sistema de Gestión, involucra a un conjunto de etapas integradas en un proceso continuo, que funcionan hasta lograr su mejora definitiva (Segura, 2012).

Este Sistema se desarrolla generalmente en 4 etapas:

1. Etapa de Ideación
2. Etapa de Planeación o planificación
3. Etapa de Implementación
4. Etapa de Control

Etapa de Ideación

Para establecer y refinar una idea, existen varias metodologías, siendo la más conocida la Lluvia de ideas o Brainstorming, donde se trata de generar la mayor cantidad de ideas y así poder contar con una amplia gama de posibilidades, para poder elegir las más optimas de acuerdo a lo que se busca. Este proceso involucra a que una persona o un grupo de ellas, durante cierto tiempo se dedican a lanzar todo tipo de ideas sin restricción alguna, pero estas tienen que estar relacionadas con el tema que se está tratando. Luego se procede a analizar individualmente cada idea, para finalmente poder definir claramente el objetivo planteado, es decir primero se responde la pregunta ¿Qué se quiere lograr?, para después proceder a establecer ¿Cómo lograrlo?.

Etapa de Planificación

Es el punto de partida para establecer las actividades operativas, ya que implica el establecimiento de los objetivos y los métodos de acción para conseguirlos. Se deben definir las estrategias que se seguirán, la estructura organizacional con que se contará, los

recursos que se requerirán, el personal que se asignará a las tareas específicas, el tipo de tecnología que se empleará y el tipo de controles que se aplicarán en todo este proceso.

Etapa de Implementación

En esta etapa se promueve la gestión, se establece la acción para administrar los recursos asignados y así cumplir con el objetivo planteado, mediante una adecuada dirección que involucra la toma de decisiones. Todo este proceso se basará en mecanismos administrativos que básicamente consisten en estrategias, procedimientos, presupuestos, entre otros que estarán sistemáticamente relacionados y que se establece en el proceso de planificación.

Etapa de Control

Durante esta etapa se podrá verificar si la actividad o proceso, unidad o sistema, vienen cumpliendo los objetivos planteados y además si están alcanzando los resultados esperados. Es muy importante detectar los errores, fallas o diferencias existentes, respecto al planteamiento inicial, con el fin de establecer su adecuada corrección o prevención. De esta manera el control se relaciona con los objetivos que se definieron inicialmente, por lo que se puede medir y cuantificar los resultados obtenidos, detectándose las desviaciones que puedan presentarse y así establecer las medidas correctivas y preventivas necesarias para cada caso.

Sistema de Gestión de la Calidad

Habiendo definido los conceptos individuales del siguiente tema, se podrá unirlos e integrarlos para poder hablar de qué es un Sistema de Gestión pero aplicado a la calidad.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta que le permite a las organizaciones planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios. Se presentan como un conjunto de normas y estándares que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática (Sánchez, 2010).

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

La Estructura Organizacional es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos deben cumplir en la misma.

La Planificación constituye el conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

¿A dónde queremos llegar? ¿Qué vamos hacer para lograrlo?

¿Cómo lo vamos hacer? ¿Qué vamos a necesitar?

El recurso es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

Los procesos son el conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para lograr un objetivo previamente establecido.

Los procesos de la empresa pueden impulsar el talento humano, lo que derivará en una cultura del servicio que es fundamental para el desarrollo y eficiencia de la organización.

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar al trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización, mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

Los Procedimientos son la forma de llevar a cabo el proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio.

Todos estos elementos están relacionados entre sí y, a su vez, son gestionados a partir de tres procesos de gestión: Planear, Controlar y Mejorar.

Sistema de Gestión de la Calidad

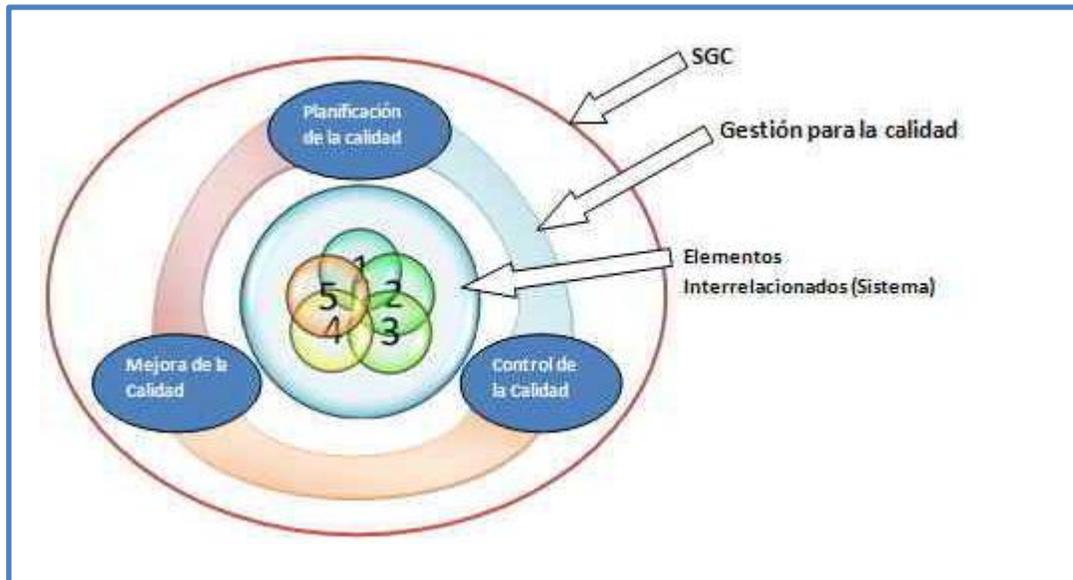


Figura 3. Partes del sistema de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente. Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y servicio, y son generalmente denominadas como requisitos del cliente.

Es finalmente el cliente quien determina la aceptación del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

Mapa conceptual

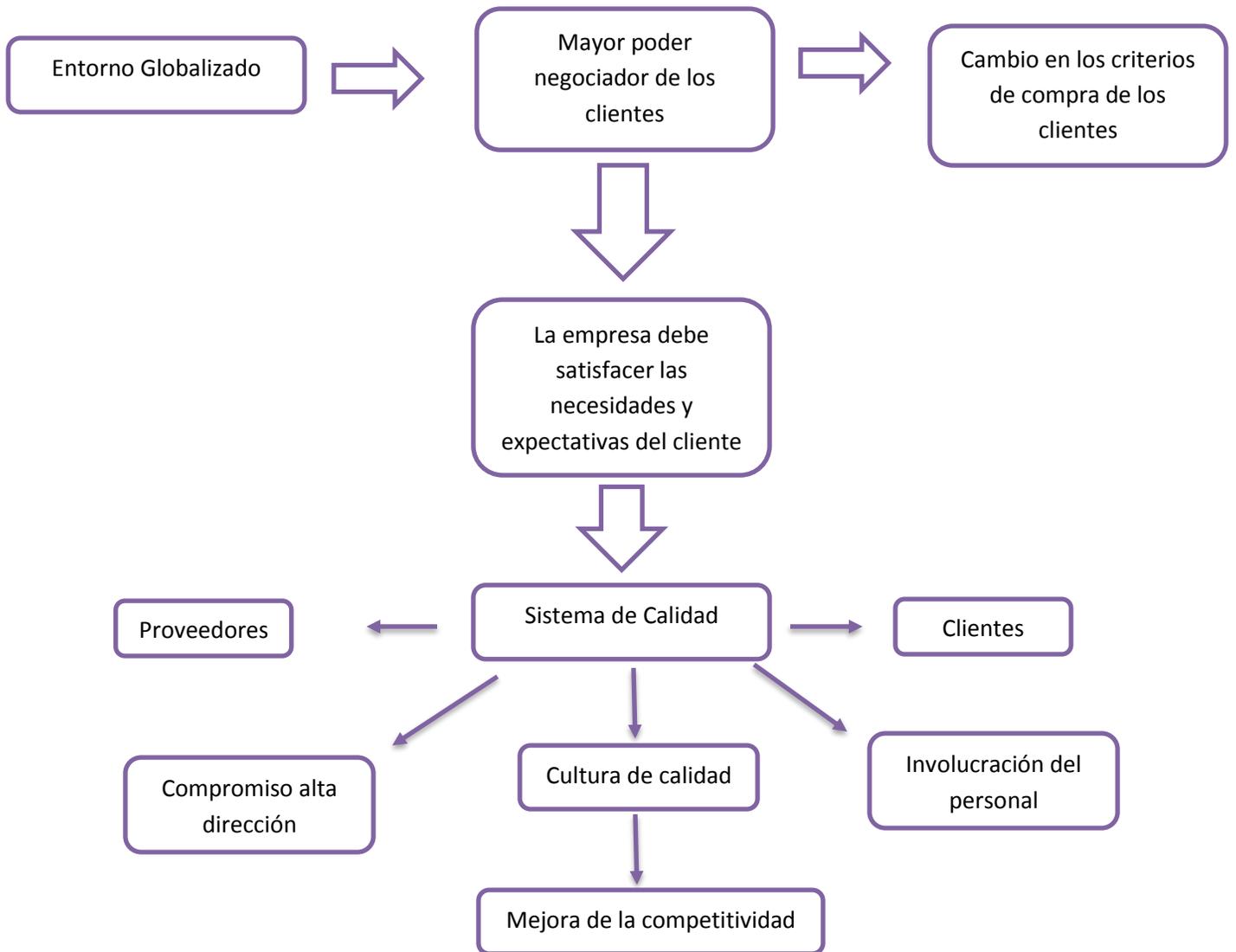


Figura 4. Mapa conceptual (Elaboración propia)

La implantación de un sistema de calidad implica un cambio en la organización que debe fundamentarse en el compromiso de la alta dirección, responsable de crear una visión de futuro y desarrollar una estrategia que comunicará a toda la organización, con la finalidad de conseguir los objetivos de calidad.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente (Sánchez, 2010).

Prestación de servicio

Siendo otra de las palabras claves del tema elegido y además el público al que se dirige el presente trabajo, es muy importante hablar de los servicios, ya que últimamente se han convertido en un negocio global. En la búsqueda de la competitividad se trata de situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos.

El servicio engloba o se sustenta en un producto y es más abarcador que este. Un producto separado de un servicio no representa mucho para el cliente y conduce a la enajenación de este. Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva dentro del negocio (Eiglier, 1989).

Dentro de este contexto de construcción del servicio no se puede dejar de lado el concepto de servucción, cuyo sistema está definido con la misma rigurosidad que para la fabricación de un producto. Pero, la gran diferencia en relación con la fabricación de un producto reside en el hecho de que el cliente forma parte integrante del sistema servucción, él es uno de los actores, a la vez productor y consumidor.

La servucción en la empresa de servicios es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la prestación de un servicio. Entre los elementos de este sistema de servucción se encuentran el cliente (consumidor implicado en la fabricación del servicio), el soporte físico (soporte material), el personal de contacto (persona en contacto directo con el cliente), el servicio (este resultado constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente), el sistema de organización interna (no visible para el cliente, funciones clásicas de la empresa) y por último, los demás clientes (intercambio de comunicación entre clientes) (Eiglier, 1989).

Por último hay que diseñar las relaciones entre esos elementos para poder obtener el resultado deseado. Como en todo sistema productivo, también hay que tomar tempranamente decisiones sobre la capacidad de la servucción, decisión estratégica que define el nivel de la inversión y la potencial rentabilidad.

En un sistema de servucción, la calidad debe evaluarse tanto en lo referente al servicio en sí, como a los elementos de la servucción, como al proceso, o sea al conjunto de las interacciones necesarias para que el servicio se produzca.

La gestión operativa de las empresas de servicios presenta los siguientes aspectos:

1. Gestión de la participación del cliente

La participación del cliente en la realización del servicio tiene una justificación de marketing, porque se supone que la participación acrecienta la autonomía del cliente, reduce sus incertidumbres, y en general crea un ambiente comercial más propicio. Esto depende, naturalmente, de los rasgos culturales que influyen las interacciones entre los clientes y el personal de contacto. También depende del tipo de actividad. La participación del cliente también está influida, a su vez, por su grado de fidelización a una marca o empresa.

2. Gestión del personal de contacto

Una servucción exige definir con precisión los elementos que intervendrán, entre ellos el personal de contacto. Se debe definir también el estilo de comportamiento que se considera adecuado, las tareas a cumplir y áreas de autonomía decisional, tema crítico porque el personal de contacto personifica a la empresa ante los ojos del cliente. El personal de contacto está en una interfase entre el cliente y la empresa, y está allí por dos razones principales; servir al cliente y defender los intereses de la empresa. El cliente quiere obtener el mejor servicio, de acuerdo a su valoración subjetiva, al menor costo posible, y además quiere ser reconocido, tratado con consideración y respeto, y con rapidez. Al mismo tiempo, el personal de contacto debe defender los intereses monetarios de la empresa, el respeto de las normas y procedimientos establecidos para la prestación del servicio, y evitar otros daños, como el deterioro abusivo del soporte físico.

3. Gestión del soporte físico

El soporte físico del servicio cumple la función de crear el ambiente adecuado para la prestación del servicio y, a la vez, facilita la realización del servicio mediante funciones técnicas que convierten insumos (elementos materiales y virtuales, mano de obra) en exumos (clientes servidos y, si es posible, satisfechos).

4. Gestión estratégica de la empresa

Es fundamental la gestión de la capacidad, simplificando al máximo posible el servicio, buscando regularizar los flujos, en especial el de los clientes, y optimizando la utilización de los recursos disponibles, en materia de personal, espacio y soporte físico. Este último es factor fundamental de la regulación de la calidad de la prestación, lo que destaca la importancia de su correcto mantenimiento.

Hay que tener en cuenta que un servicio de calidad debe analizarse desde su concepción a la puesta en funcionamiento, con la diferencia que el cliente forma parte del sistema productivo llamado servucción. Esto no puede ser de otra manera ya que, sin cliente no puede existir el servicio.

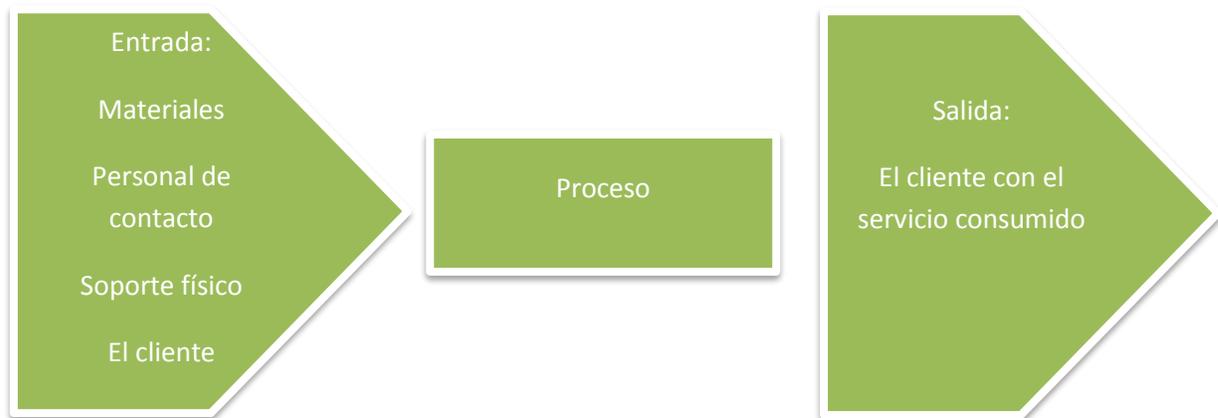


Figura 5. Servucción (Elaboración propia)

Una vez definida la estrategia y segmento de mercado a atender, deberá diseñarse el sistema de servucción, con una capacidad determinada, y una organización interna acorde. Pero visto desde el enfoque sistémico un servicio lleva implícitamente un conjunto de varias servucciones que integran la oferta total. Esta oferta total de servicio son elementos comunes al cliente, que con sus necesidades, percepciones y requisitos decide sobre el servicio global, lo que implica que cada acción (servucción) debe planificarse con el objetivo de crear valor (Eiglier, 1989).

Eficiencia en los procesos

Uno de los objetivos de este trabajo es diseñar un sistema de gestión de la calidad para lograr la eficiencia en los procesos que permita ofrecer productos y servicios con una mayor calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.



Figura 6. Mejora continua del proceso

Dentro del concepto de Proceso se encuentra el conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Dentro de los recursos contamos con el personal de la empresa, las instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. La gestión de procesos no está dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que concebir cada proceso permitirá evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

La satisfacción del cliente, se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Estas acciones deben basarse en indicadores que evalúen la calidad de los procesos y productos que generan y que contribuyan a su mejora.

Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que esté claramente orientado a los procesos y a la mejora continua. De esta forma, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes (Chang, 2011).

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Por esto, la aplicación de los principios de la calidad total y de gestión de la calidad exige adoptar en la organización una gestión por Procesos. Todos los productos y servicios proporcionados a los clientes por una organización son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, donde se deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción de los clientes.

El objetivo a alcanzar es la realización de una gestión centrada en los resultados de los procesos, el servicio proporcionado que da valor añadido al cliente que lo consume (gestión por procesos), dentro de una estrategia de mejora continua, entendida ésta como el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente, integrada en el ciclo anual de planificación de las actividades de la organización (Chang, 2011).

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

Los procesos clave inciden de un modo directo en la prestación del servicio/satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la

misión de la organización. La relación de procesos clave deberá ser revisada y mejorada periódicamente y siempre que la organización cambie alguno de los procesos de la misma.

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante. Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente (Chang, 2011).

La organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad y contar con el apoyo de los empleados, comprometidos todos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos para la organización. Cada empleado debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la organización y en que aportará ventajas a todas sus áreas.

Macro entorno – Análisis PEST

Cuando hablamos del análisis PEST hacemos referencia a todos aquellos factores del macro entorno que afectan a las empresas. Teniendo en cuenta variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

El análisis PEST plantea la división de los factores externos en grupos principales:

1. Políticos: son aquellos de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las empresas. Los más conocidos son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria y los aranceles.
2. Económicos: tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de desempeño, son los más conocidos dentro de esta categoría.
3. Sociales: guardan estrecha relación con las características básicas, preferencias, los gustos y hábitos de consumo de la sociedad, tasa de crecimiento de la población, educación, etc.
4. Tecnológicos: tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial.

Se utiliza como herramienta estratégica para detectar el impacto de todos estos factores en el desempeño organizacional.

Micro entorno – 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son una herramienta de análisis de los negocios que permite maximizar los recursos y superar a la competencia.

1. Poder de negociación de proveedores: los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que suministran las materias primas para la producción de bienes y servicios. Mientras más proveedores haya, menor es su capacidad de negociación porque existen diferentes ofertas entre las cuales elegir. Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:
 - Concentración de proveedores

- Importancia del volumen para proveedores
 - Diferenciación de insumos
 - Costos de cambio
 - Disponibilidad de insumos sustitutos
 - Impacto de los insumos
2. Competencia en el mercado: para derrotar a la competencia, hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente, y sobre todo lograr diferenciarse de los competidores y posicionarse sólidamente.

Factores que influyen en la rivalidad de los competidores existentes:

- Concentración
 - Diversidad de competidores
 - Condiciones de costos
 - Diferenciación del producto
3. Amenaza de nuevos competidores: cuando un sector se vuelve atractivo, las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también existen barreras de entradas que son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria, tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, etc.
4. Amenaza de productos sustitutos: constituyen una amenaza en el mercado porque pueden alterar la oferta y la demanda, y más aún cuando estos productos presentan bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- Disponibilidad de sustitutos

- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido
 - Nivel percibido de diferenciación del producto
 - Costos de cambio para el cliente
5. Poder de negociación de clientes: los compradores influyen en el margen de ganancia de la industria, ya que tienden a incrementar la rivalidad entre los vendedores vía disminuciones en precios.

Un grupo de compradores es poderoso si:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del vendedor
- Los productos comprados son una parte importante de sus gastos, es decir, son más sensibles a los precios
- Cuando el producto de los vendedores no es muy importante para los compradores. Por el contrario, cuando el producto es muy importante para los compradores, éstos últimos son menos sensibles al precio y su poder de negociación disminuye

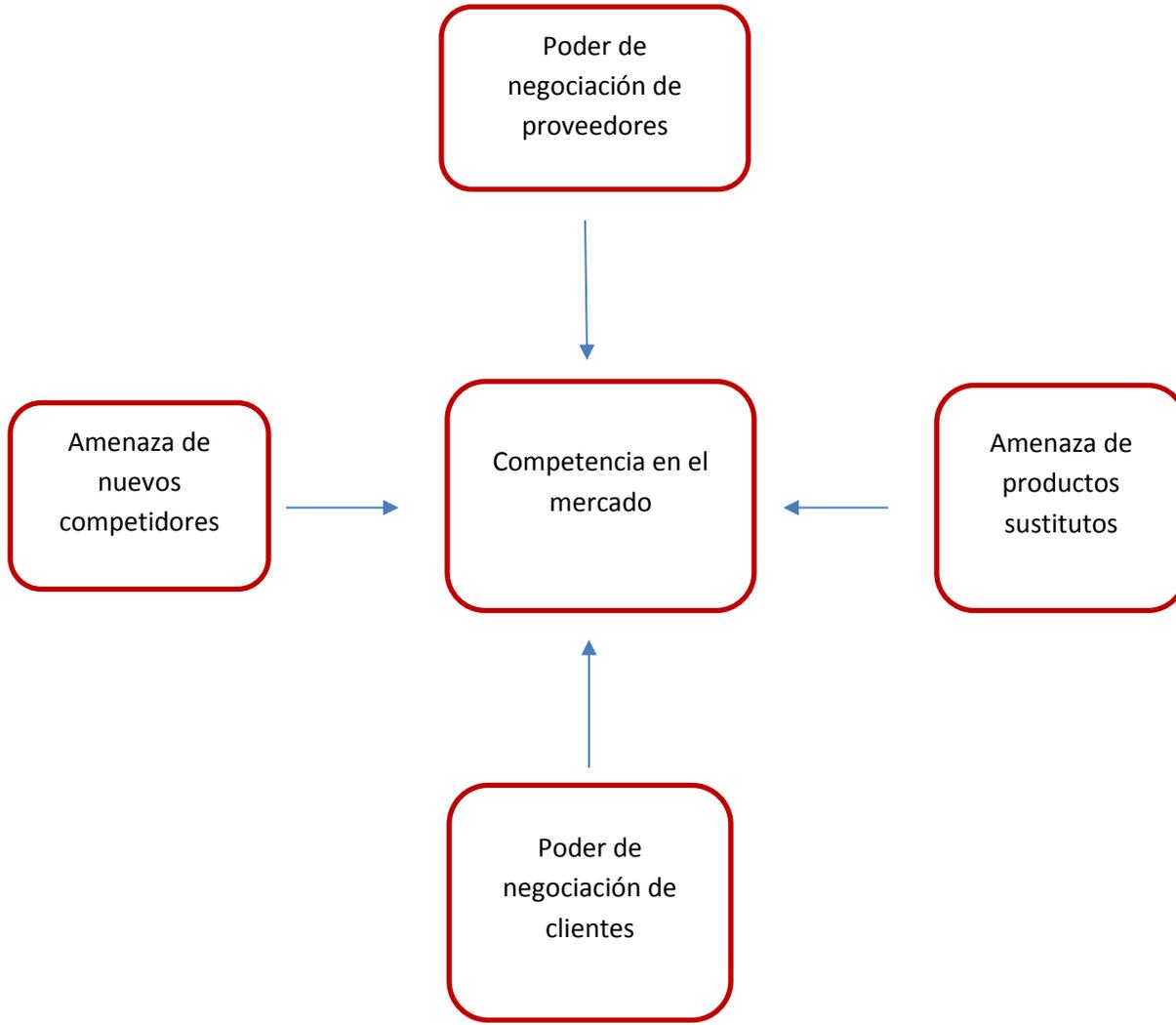


Figura 7. 5 fuerzas de Porter

Análisis FODA

Este análisis involucra “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”. Constituye una herramienta de análisis tanto de las características internas de la empresa como de su situación externa.

Las fortalezas son los aspectos positivos con los que cuenta una organización.

Las oportunidades son aquellos aspectos positivos externos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas.

Las debilidades son los factores negativos con los que cuenta una organización, y se deben eliminar o reducir.

Por último, las amenazas son los aspectos negativos externos que podrían impedir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

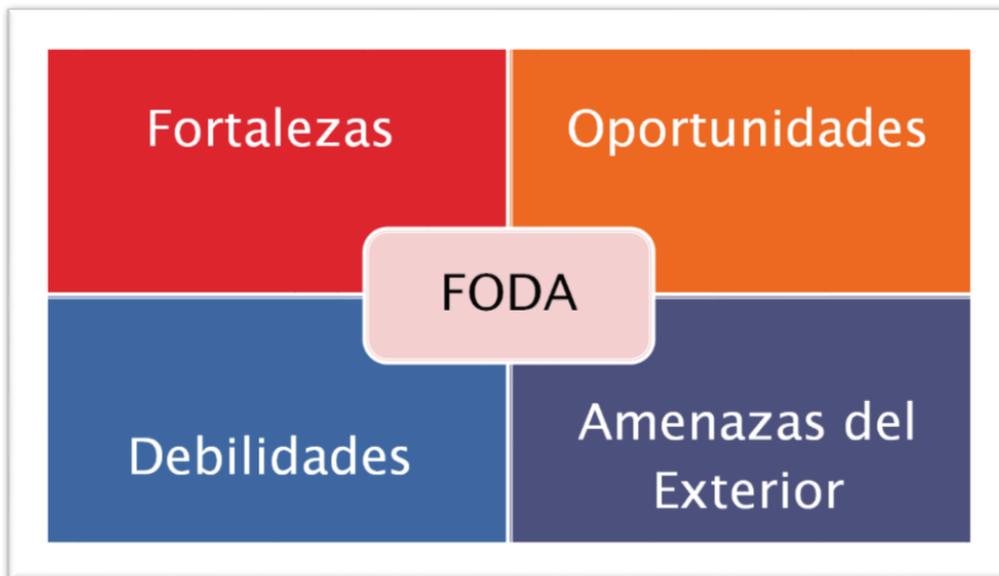


Figura 8. Matriz Foda

Acciones que se derivan del análisis FODA

La matriz FODA es un importante instrumento de ajuste que ayuda a desarrollar 4 tipos de estrategias:

1. Las estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades): esta posición consiste en usar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
2. Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades): pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
En ocasiones, existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
3. Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas): aprovechar las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir los efectos de las amenazas externas.
4. Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas): son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Variables financieras

El Van es un método de análisis que toma los flujos netos de efectivos futuros, los cuales se llaman flujos descontados, con una tasa de descuento (i), llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente. A este resultado se le descontará la inversión inicial, el resultado de esta operación deberá ser mayor que los desembolsos, para aceptar el proyecto, por consiguiente, se asume siempre como viable un

valor del Van superior a 0, si el valor resultante fuese igual a 0, significa que la empresa no está aumentando su patrimonio durante el horizonte de tiempo estudiado.

Ahora bien si el dueño del proyecto pide un alto rendimiento a inversión, es decir, que la tasa mínima acatable sea muy alta, el Van puede volverse fácilmente negativo y en ese caso se rechaza el proyecto.

La Tir o tasa interna de rendimiento, es la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea igual a cero e iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Se llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año a año se reinvierte en su totalidad, ahora esto en la realidad no se cumple, debido a que si se reinvirtieran todas las ganancias en la empresa llegaría un momento en que tendría problemas por saturación en su capacidad física o de sus equipos, es en este punto cuando las empresas deben reinvertir en otros negocios. El criterio de aceptación que utiliza la Tir es cuando ésta es mayor que la tasa mínima de aceptación de retorno.

Otra de las variables financieras es el Roi, el cual se define como el retorno a la inversión, calculándose como las ventas divididas por los costos. Esta variable permite cuantificar económicamente a la inversión realizada, determinando si tuvo el éxito que se tenía pensado.

Principalmente, se utiliza al momento de evaluar un proyecto de inversión, en caso de ser positivo significa que el proyecto es rentable, pero de ser menor o igual a cero, implica que el proyecto no es rentable.

Al ser un indicador que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, al momento de evaluar un proyecto, es aconsejable combinarlo junto a otros indicadores financieros, como el Van y la Tir.

Norma ISO 9001:2015

Como actualización a la previamente publicada en 2008, presenta algunos de los siguientes cambios:

- Mejorar redacción haciéndola más entendible a empresas de servicios.
- Explicación del enfoque a procesos, determinando procesos, insumos, resultados, secuencia, interacción, recursos, responsabilidades.
- Desaparece el término de acción preventiva, y se reemplaza por el concepto de Gestión de riesgos.
- La gestión del cambio.
- Mejora continua, buscando que la propia organización evalúe, priorice, y determine la mejora a implementar.

Con referencia a la gestión del riesgo, la norma hace foco en reconocer los riesgos dentro la organización, y llevar a cabo las acciones necesarias para evitar que se produzcan.

La gestión del riesgo, persigue la conformidad de productos o servicios y la satisfacción del cliente.

Finalmente, se concluye con el Marco teórico, exponiendo toda la información necesaria sobre la que basará este trabajo, teniendo en cuenta las principales variables que van a definir la situación actual del restaurante y la propuesta que se diseñará para superar sus

deficiencias y lograr la plena satisfacción de sus clientes. Como cierre al marco teórico, todos estos conceptos son parte importante para poder concretar cuáles son los objetivos que conforman el foco de investigación.

Tener en claro estos conceptos permite conocer cuáles son los límites y alcances de la investigación. Toda esta información que se manejó en el marco teórico, sirve para contextualizar al lector y al investigador en el tema de estudio.

Marco metodológico

Para poder obtener toda la información necesaria que se requiere de la empresa y su funcionamiento, se procede al diseño de encuestas para realizar a 80 clientes, para el encargado y para 3 empleados del restaurante.

Las preguntas serán diseñadas para conocer la percepción e imagen que cada cliente tiene acerca del servicio que brinda el restaurante, y para conocer cómo conciben e interpretan el significado de calidad tanto el encargado como los empleados, además de conocer su manera de trabajar y el funcionamiento general del restaurante.

Por último, con una observación mediante una ficha de inspección, se puede comprobar aspectos e información surgidos de las encuestas.

Las encuestas realizadas son descriptivas ya que buscan reflejar las actitudes o condiciones presentes. Descubriendo en qué situación se encuentra una determinada población en el momento de realizarse la encuesta.

A su vez, son de respuesta cerrada, porque los encuestados deben responder las opciones que se les presenta en el listado, pudiéndose cuantificar con más facilidad y así mantener un carácter uniforme.

Por último, son en forma personal, ya que se realizan las encuestas cara a cara. Y a su vez, son estructuradas porque tienen un orden, y las preguntas ya fueron fijadas previamente.

Tabla 1. Público y herramientas

Público objetivo	Herramienta de relevamiento de información
Clientes que asisten a Pizza Zeta (muestra 80 clientes)	Encuesta (Cuestionario)
Encargado de Pizza Zeta	Encuesta (Cuestionario)
3 empleados de Pizza Zeta	Encuesta (Cuestionario)
Restaurante Pizza Zeta	Observación (Ficha de inspección)

Clientes

Sujetos de análisis

- Personas que visiten Pizza Zeta que tengan una edad mayor o igual de 20 años.

Al realizar la metodología con personas mayores de 20 años, se puede asegurar que el sujeto tiene un mejor criterio para valorar los elementos, así como también de tener una mayor probabilidad de que la persona entrevistada posea ingresos económicos y, por lo tanto, poder de decisión.

La selección de personas visitantes del restaurante Pizza Zeta permite que los sujetos entrevistados tengan una idea acerca de la prestación del servicio que ofrece a sus clientes.

Para establecer el tamaño de la muestra de los clientes bajo análisis, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

En donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se van a realizar).

Para realizar una encuesta de satisfacción a clientes que asisten a Pizza Zeta, tomando como población total a 100 clientes (N), en la que se quiere una confianza del 95,5% que determina que $k=2$, se desea un error muestral del 5% (e) y se considera que estarán satisfechos el 50% ($p=q=0.5$), se requiere una muestra de 80 clientes.

Para la recopilación de información, es necesario establecer un instrumento que sirva de guía para obtener la información requerida. Esta información servirá de base para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que resulta necesario tomar en cuenta todas las variables que influyen dentro de este y así consultarlas, ya sea a través de entrevistas, encuestas o información secundaria sobre el tema.

Encuesta dirigida a consumidores

El cuestionario para consumidores se ha diseñado para conocer cuáles son las preferencias de los clientes que visitan Pizza Zeta, sus percepciones, expectativas, etc. Este análisis estará principalmente orientado a la obtención de información que sea de utilidad para conocer:

- Los gustos y preferencias de los clientes que asisten a Pizza Zeta en cuanto a los productos y servicios que ofrece.
- Conocer la imagen que actualmente es percibida por los clientes acerca de Pizza Zeta, considerando aspectos de higiene, instalaciones, servicio prestado, productos que ofrece y costo.

- Identificar los diferentes factores que principalmente influyen en la decisión de los clientes de visitar Pizza Zeta.

El cuestionario realizado a los consumidores se encuentra en el Anexo 2.

Pizza Zeta

El otro público al que está dirigida la metodología de análisis es el propio restaurante, en donde la encuesta será realizada al encargado y a 3 empleados de Pizza Zeta.

El cuestionario se ha elaborado con el objetivo de obtener la información relacionada a la forma en que Pizza Zeta opera, en relación a la manipulación de los alimentos, servicio al cliente, higiene y otros aspectos organizativos que tienen influencia en su capacidad para asegurar la calidad de los productos y servicios que ofrece. Para desarrollar la encuesta de la mejor manera posible, se ha tomado como base a las normas ISO 9000, ya que estas permiten tener una referencia de los elementos a evaluar y de los puntos que una organización debe tener para poder disponer de un mejor control sobre las variables que afectan la calidad. Además, estas permiten orientar la información hacia puntos relacionados a la elaboración de un Sistema de Gestión de Calidad, facilitando posteriormente un mejor diseño de este.

Este cuestionario tiene como objetivo indagar acerca de las nociones de calidad en Pizza Zeta, así como de dar una idea de las condiciones actuales de funcionamiento relativas a la calidad de los servicios y alimentos proporcionados, con el fin de proveer una base para el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad para el restaurante.

El cuestionario realizado al encargado y a los empleados se encuentra en el Anexo 3.

Para tratar de reforzar la encuesta realizada al encargado de Pizza Zeta, se propone la realización de una ficha de inspección del lugar, para observar si el restaurante cumple con las condiciones de higiene aceptables, y si el mobiliario y equipo se encuentran en buenas condiciones, tomando en cuenta diversas áreas del restaurante, como son: Servicios sanitarios, Área de cocina, Área de almacenamiento de materia prima y Área de mesas.

La ficha de inspección se encuentra en el Anexo 4.

Con esta metodología se podrá obtener información no sólo de cómo perciben los clientes el servicio y la calidad que ofrece Pizza Zeta, sino también conocer de qué forma consideran internamente los empleados y dueños a la calidad y cómo trabajan para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Esto servirá para ver cuáles son las deficiencias de Pizza Zeta en las que se puede trabajar para lograr una prestación de servicio con la calidad que exigen los clientes, y de esta forma conocer las variables que deben mejorarse o implantarse para poder desarrollar un eficiente Sistema de Gestión de Calidad.

Finalmente, como cierre al marco metodológico, a partir de los resultados de las encuestas y observaciones, se cuantifican y detallan para poder luego diseñar las conclusiones y el diagnóstico.

Diagnóstico

El diagnóstico implica examinar la situación actual de la organización, y analizar los problemas que dificultan el desarrollo de la misma. Para lo cual, antes de la realización del diagnóstico es necesario proceder a la registración de la información obtenida en el relevamiento.

La empresa bajo análisis es el Restaurante Pizza Zeta, la misma inició sus actividades en el año 1992 y se encarga de la prestación de un servicio gastronómico, con una amplia variedad de platos que ofrece a sus clientes. Si bien el análisis es de la sucursal ubicada en calle 25 de Mayo (Gral Paz), el modelo propuesto se puede aplicar en el resto de sus sucursales, por contar con la misma estructura y forma de operar. Las demás sucursales son:

- Alto del solar (Catamarca)
- Concepción arenal (Parque)
- Bedoya (Cofico)
- Av. Rafael Núñez (Cerro)

Luego de obtener la mayor cantidad de información posible, procesarla e interpretarla, se pudo determinar que el restaurante cuenta con un agradable clima de trabajo, el personal es honesto y colaborador, poseen ganas de trabajar y progresar.

La problemática principal que se detectó es el desconocimiento y falta de medios para identificar las necesidades de los clientes que visitan Pizza Zeta. Además, de la falta de medios de retroalimentación que permitan conocer las expectativas y necesidades de los clientes.

Sumado a esto, se encuentran deficientes métodos de trabajo, una pobreza en la cultura de calidad y una fuerte resistencia al cambio.

Se hace presente la falta de formalización en los procedimientos de los empleados, careciendo de procesos y funciones documentados.

El restaurante no posee ningún documento dónde se definan las funciones, responsabilidades y autoridades, no existiendo un patrón de trabajo ni un proceso conocido con estándares definidos para evaluar el desempeño.

Análisis PEST

- Aspecto político: Luego de la crisis del 2001, en Argentina se ha fomentado la industria, como consecuencia de una disminución de las importaciones debido a un conjunto de factores políticos y económicos. Además, las exportaciones también se han visto reducidas drásticamente, afectando aún más la balanza comercial del país. También, Argentina como país cuenta con una inestabilidad caracterizada por la ausencia de políticas estables y duraderas que imposibilitan tomar decisiones a largo plazo. Cabe agregar, que la industria gastronómica viene creciendo en los últimos años.

Además, se puede observar que hay una mayor reglamentación en cuanto a la seguridad e higiene de los restaurantes, por la importancia de la conservación de los alimentos para evitar daños en la salud de los consumidores. Como también, las mayores exigencias sobre las instalaciones adecuadas para el acceso a personas con discapacidades físicas.

Actualmente, Argentina está atravesando una situación muy complicada a nivel económico, y eso está influyendo negativamente tanto a nivel político como social. Son momentos de incertidumbre y de grandes cambios. Las medidas de ajuste fiscal y presupuestario que entre otras cosas han incluido una nueva reforma laboral, recortes en todos los ámbitos y aumento de la presión fiscal, mediante diferentes subidas de impuestos y tasas, las cuales han reducido la capacidad económica de empresas y familias.

Otra de las medidas políticas que afecta a la industria gastronómica, es la ordenanza que obliga a disponer de agua potable gratis para los clientes. La norma establece que el agua potable debe ser puesta a disposición de los clientes en forma gratuita, sin límite de consumo. También establece sanciones a quienes no respeten la ordenanza.

- Aspecto económico: El principal problema económico de Argentina son las altas tasas de inflación, que provocan el incremento de los costos internos, impactando en forma negativa en la rentabilidad de las empresas. Sumado a esto, la quita de subsidios en los insumos básicos tornan más difícil mantener los márgenes de contribución.

Además, el desempleo es un factor presente en el país que afecta al consumo, y por ende a la cantidad de personas que eligen concurrir a estos establecimientos.

El impacto económico del aumento del turismo en Córdoba, ha sido beneficioso para el crecimiento de la industria gastronómica, esto se debe a que el turismo representa un área generadora de recursos económicos, que ayuda a varias áreas, entre ellas a los restaurantes, a obtener ganancias por mayores ventas.

En cuanto a Argentina, se espera que el PBI continúe descendiendo debido a la mayor contracción de la demanda nacional y a la desaceleración de las exportaciones.

Además, el índice de precios de consumo registra un incremento, junto con un incremento de la tasa de inflación.

- Aspecto social: Como ya se sabe, la sociedad muestra permanentemente sus exigencias y, los cambios en los consumidores se hacen notar, ya que cada vez más las personas exigen servicios y productos de calidad, obligando a los establecimientos a cambiar y ajustarse a las nuevas tendencias, no sólo en el servicio gastronómico, sino en lo que conlleva la preparación de alimentos y los cambios en la infraestructura.

Además, los diferentes platos cambian en forma continua, exigiendo ideas más creativas, nuevos productos y elaboraciones más saludables.

Actualmente, en la sociedad hay personas que tienen gustos específicos en cuanto a la alimentación, eligiendo el estilo vegetariano o vegano, por lo que esto lleva a los restaurantes a amoldarse a las nuevas tendencias alimentarias que se van estableciendo socialmente.

En cuanto a los aspectos psicosociales, hay que tener en cuenta la tendencia social enfocada a tener una estética muy cuidada y a controlar la salud de manera más intensa. Esto lleva a que los consumidores se preocupen más por la calidad y tipos de alimentos que van a consumir en los restaurantes.

Por otra parte, la creciente incorporación de la mujer al trabajo, junto con la prolongación de los horarios laborales, ha provocado que se haya reducido el número de hogares donde se reúne la familia al mediodía para almorzar.

- Aspecto tecnológico: La tecnología ha permitido el desarrollo de la industria gastronómica, no sólo hablando de maquinarias y equipos, junto con los procesos y procedimientos que se pueden emplear en el funcionamiento de los restaurantes, sino también la revolución que produjo internet, que permitió promocionar y publicitar a los diferentes establecimientos, contribuyendo a una mejora en sus ventas, como así también el uso de las redes sociales para compartir sus platos y menús.

Hoy es mayor la tendencia en reemplazar a las cartas y mozos por los sistemas electrónicos a la hora de realizar los pedidos, para facilitar el consumo de los clientes. La transformación digital y la incorporación de las nuevas tecnologías están impactando de una forma decisiva la manera de relacionarse entre clientes y restaurantes, brindando al cliente la posibilidad de elegir dónde y cuándo vivir su experiencia gastronómica.

Cada vez son más los establecimientos gastronómicos alrededor del mundo que reemplazaron el servicio tradicional por tablets que cumplen la función de cartas, mozos, sector de entretenimiento y hasta recolector de información sobre el consumo de los clientes.

Muchos restaurantes utilizan las redes sociales para compartir todos sus platos y menús.

Otra gran innovación son los platos que llevan un código QR, el cual puede ser escaneado con un Smartphone y así, los clientes pueden acceder a los ingredientes, recetas o videos relacionados.

En otros países, se utilizan máquinas de autoservicio, lo que permite que el cliente en forma táctil, elija todos los ingredientes de su menú, sin necesidad de hablar con una persona para que le tome el pedido.

Estos avances muestran claramente cómo evoluciona la industria gastronómica, haciendo más fácil la experiencia de consumo.

Concluyendo con este análisis, para poder crecer y lograr mantenerse en el mercado, es necesario trabajar en la mejora de la calidad, con innovación en los productos y servicios ofrecidos.

5 Fuerzas de Porter

- Amenaza de nuevos competidores: En este sector de la industria gastronómica, la amenaza de ingreso para competidores potenciales, es muy elevada. En la Ciudad de Córdoba, ingresan constantemente nuevos restaurantes.

Para ver este impacto en el ingreso, es necesario tener en cuenta las barreras de entrada y salida que existen:

- Las necesidades de capital y las economías de escala son 2 barreras contra el ingreso. La inversión inicial para instalar un restaurante oscila alrededor de \$2.000.000, ya que no sólo se requiere contar con un local comercial sino que también se necesita tecnología de punta.

- Otra barrera de entrada es el reconocimiento que se requiere para establecer este tipo de negocio, ya que al ingresar compiten con restaurantes que ya poseen una gran porción de mercado, como es el caso de Pizza Zeta, y reconocimiento por su desempeño.
- En cuanto a las barreras de salida, podemos hacer referencia a las alianzas estratégicas y a los acuerdos con proveedores. En el caso de Pizza Zeta presenta alianzas estratégicas con marcas de nivel nacional.

Podemos concluir en que la amenaza de nuevos competidores es alta, por ser un negocio atractivo para varios inversores. Pero no hay que descuidar las barreras que se presentan, ya que abrir un restaurante requiere de una inversión inicial elevada, junto con lograr una diferenciación en la marca para lograr competir y permanecer en el mercado.

Los consumidores suelen tener un alto grado de repetición, por lo que prefieren consumir en sitios que ya conocen previamente.

- Poder de negociación de los consumidores: El poder de negociación de los consumidores es elevado, ya que en el sector existe una amplia gama de opciones a la hora de elegir un restaurante.

Además, los consumidores demandan cada vez más productos saludables y una mayor variedad de platos, con una mayor calidad no sólo en los productos sino de los servicios que se ofrecen.

El poder de negociación de los consumidores es alto, ya que existe una amplia variedad de restaurantes, lo que hace que los clientes puedan elegir aquellos que brinden productos y servicios con mejores precios competitivos y con una mayor calidad. Además, existen casos en que los clientes prescinden de consumir en

restaurantes y deciden fabricar directamente los productos que estos establecimientos ofrecen.

- Poder de negociación de los proveedores: Pizza Zeta cuenta con alianzas y acuerdos comerciales con algunas marcas a nivel nacional como es Coca Cola. De esta manera, recibe beneficios que motivan su crecimiento como empresa.

Lo que se puede observar es que los proveedores no poseen un poder de negociación determinante sobre el restaurante.

El nivel de concentración de los proveedores es bajo en general con un gran número de empresas ofreciendo básicamente el mismo producto. Existen excepciones en marcas que un restaurante no puede sustituir como Coca Cola o determinadas marcas de cerveza o vino. En este caso, los proveedores tienen exclusividad y el poder de negociación es nulo.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que este tipo de negocio maneja una gran red de proveedores por tratarse de varios insumos que requieren para su funcionamiento. A pesar de esto, conseguir productos a buen precio y de calidad no resulta fácil, por eso resulta necesario un análisis de los proveedores para ofrecer productos que se diferencien de la competencia.

- Amenaza de productos sustitutos: Si hacemos mención a los sustitutos, que puedan competir con Pizza Zeta, satisfaciendo la misma necesidad, que es la de alimentación, encontramos a los restaurantes vegetarianos y veganos. Es una tendencia que va en crecimiento y cada vez hay más lugares con estas características culinarias.

También se encuentran los locales de comida rápida, que permiten al cliente satisfacer la misma necesidad alimentaria pero llevando la comida a otro sitio y no consumirla en ese mismo local.

Además, se encuentran los restaurantes temáticos que ofrecen un solo producto o grupo de productos. Los más comunes son según el origen de la cocina, como el restaurante de comida italiana, china, mexicana, entre otros.

El ocio es uno de los principales motivos por los que el consumidor va a un restaurante, y a su vez, puede ser sustituido por otra actividad de ocio como el cine, el teatro, un boliche.

En el caso de la gente que trabaja lejos de su casa, y debe comer cerca del trabajo, el servicio del restaurante puede ser sustituido por un local de comida para llevar o por comida preparada en la propia casa.

La competencia de los productos sustitutos es alta porque cada vez hay una mayor tendencia a que los consumidores se decidan por estas opciones para satisfacer sus necesidades.

- Rivalidad entre competidores: La rivalidad que se presenta con los restaurantes de la industria gastronómica, se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, desarrollo de nuevos productos, calidad en los platos y en el servicio brindado.

En la Ciudad de Córdoba, existe una amplia gama de restaurantes que compiten de esta manera. Pizza Zeta compete en forma directa con restaurantes como Betos, Italy, Junior B, entre otros.

Podemos concluir en que el sector gastronómico, al ser un mercado tan explotado, tiene una competencia muy alta. Además, cabe mencionar que esto se debe a que Córdoba es una de las ciudades más grandes e importantes de Argentina. Por lo

tanto, a la hora de abrir un restaurante hay que analizar el mercado, los puntos fuertes, la diferenciación y la especialización para alcanzar el éxito.

La industria gastronómica está altamente fragmentada. No se puede decir que exista una empresa o un grupo de empresas que concentren una parte importante del mercado.

Los costos fijos van a depender en gran medida de la capacidad del restaurante.

Existe un alto grado de diferenciación del producto. Las estrategias de diferenciación son muy diversas: la nacionalidad de la comida, la especialización de un producto concreto o por la propia decoración del restaurante.

La metodología previamente planteada está orientada no sólo a la determinación de los requerimientos del cliente, sino también a la determinación de la situación actual de Pizza Zeta.

De lo anterior, se tienen 2 perspectivas separadas que convergen en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que resulta necesario el planteamiento de 2 problemas:

- 1) ¿Cuál es la percepción actual de los clientes que visitan Pizza Zeta y cuáles son sus requerimientos y expectativas, cuyo cumplimiento logrará la plena satisfacción de estos?
- 2) ¿Cuáles son las condiciones actuales de gestión operativa y de calidad de Pizza Zeta que le permiten o impiden lograr la plena satisfacción de los clientes?

En base a esto, la encuesta realizada a los clientes se basaba en las siguientes preguntas para lograr entender y analizar sus necesidades:

- ¿Cuáles son los criterios más comúnmente utilizados por los clientes que visitan Pizza Zeta para evaluar los servicios y productos que ofrece?
- ¿Qué elementos del servicio al cliente prestado por Pizza Zeta son los que más satisfacen a los consumidores?
- ¿Cuáles son los elementos que los clientes consideran más importantes para calificar los productos proporcionados por Pizza Zeta como satisfactorios?
- ¿Cuál es la situación actual en cuanto a la administración de la calidad en el servicio y en las operaciones de Pizza Zeta?

Con el presente análisis de la información recopilada a través de la encuesta dirigida a los consumidores, se pretende dar una noción de las principales características de los consumidores que visitan Pizza Zeta, además esta información dará la pauta para la creación de procedimientos que permitan que el funcionamiento de Pizza Zeta esté orientado a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes.

De las 80 personas encuestadas, únicamente el 10% no ha visitado anteriormente Pizza Zeta, lo cual demuestra que existe una gran afluencia a este restaurante y que la mayoría ha recibido sus servicios en algún momento. *Los resultados de la encuesta se presentan en el anexo 5.*

Además, según los resultados, la tendencia indica que Pizza Zeta recibe una opinión positiva en cuanto al servicio brindado actualmente a sus clientes, ya que más del 50% de la población considera que el servicio es bueno, y algunas personas no lo consideran eficiente, por lo que demuestra la necesidad de establecer acciones que lleven a Pizza Zeta a mejorar sus servicios. *Los resultados de la encuesta se presentan en el anexo 6.*

También, se pudo detectar que existe una preferencia de los clientes por visitar Pizza Zeta una vez al mes, teniendo esta respuesta el 65% del total de encuestados, en segundo lugar, se encuentra que el 16% visitan Pizza Zeta una vez a la semana, siendo la tercera opción una vez cada 15 días con el 10%, y en cuarta opción 1 vez cada dos meses con el 9%. *Los resultados de la encuesta se presentan en el anexo 7.*

Se llegó a la conclusión de que la mayoría de las personas relaciona a Pizza Zeta con el concepto de seguridad con un 40%, seguido en segunda posición el concepto de confianza con el 17%, en tercer lugar el concepto de calidad con un 16%, en cuarto lugar el de éxito con el 15%, y con el 12% se tiene un concepto de costoso. *Los resultados de la encuesta se presentan en el anexo 8.*

El elemento de mayor importancia para las personas, con respecto a la presentación de Pizza Zeta, es la higiene del mismo, teniendo este factor el mayor porcentaje de elección como la característica más importante dentro de la muestra encuestada (73% del total). Otro de los elementos considerados como de mayor importancia para los visitantes del restaurante, es el estado de las instalaciones, teniendo este un porcentaje del 15%, y como tercer elemento se encuentra la importancia de tener un ambiente agradable dentro de las instalaciones con un 12% del total de los encuestados.

Se puede concluir que en cuanto a las condiciones de higiene en las mesas y sillas del restaurante, los clientes en su mayoría satisfechos (80%), clasificando a la higiene como excelente, mientras que el 15% la encuentra buena y el 5% restante considera a la higiene regular por las condiciones en la que se encuentran los servicios sanitarios, ya que no cumplían con las adecuadas.

Además, la mayoría de los clientes se encuentra satisfechos con la amabilidad que presta el personal de atención al cliente de Pizza Zeta, con un porcentaje del 75%.

Más de la mitad de las personas prefieren un servicio rápido en cuanto a la recepción de los alimentos en Pizza Zeta. De los encuestados, el 86% considera que el tiempo máximo a esperar por recibir los alimentos es de 15 a 25 minutos, teniendo un 13% que considera que puede ser un tiempo máximo de 26 a 36 minutos y únicamente el 1% consideran que podrían esperar más de 60 minutos para recibir los alimentos.

Dentro de las características del servicio proporcionado por los empleados de Pizza Zeta, la que es considerada por los clientes como más importante es la amabilidad en el servicio con un 48% del total de encuestados. En segundo lugar, se encuentra una mayor rapidez en el servicio con el 27%. Como tercer punto cabe también hacer mención a la efectividad en el servicio, representando un 15%, y por último, con el 10% se encuentra la buena presentación.

Más de la mitad de los clientes encuestados considera que el precio de los platos si es acorde a la calidad de los mismos, mientras que un 10% asegura que el precio no está de acuerdo con la calidad del producto que se recibe.

En cuanto a los factores que hacen que una persona pueda tener intenciones de volver a Pizza Zeta, se encuentran en primer lugar que las personas volverían si se les ofrecieron buenos alimentos con un porcentaje del 60%, en segundo lugar se encuentra la calidad con un 25%, esto incluye la calidad en el servicio y alimentos, en tercer lugar con un 10% los buenos precios, y en cuarto lugar se encuentra el servicio con un 5%.

Además, se pudo recopilar información aplicando la encuesta realizada al encargado de Pizza Zeta y a 3 empleados del restaurante, pudiéndose determinar la situación actual de cómo opera, para establecer el grado de compromiso, las herramientas y/o mecanismos que utilizan para tratar de asegurar la calidad en el servicio y en los productos que ofrece a sus clientes. El objetivo es establecer parámetros que proporcionen indicios para investigar la problemática a la que se enfrenta Pizza Zeta y las posibles causas que generan sus problemas.

El concepto de calidad no se encuentra bien desarrollado dentro del restaurante, ya que el concepto que tienen no guarda relación directa con la satisfacción del cliente. Para ellos, el concepto de calidad coincide con productos de primera calidad y una eficiencia en el servicio que ofrece.

Se pudo determinar que si existe interés por la calidad en Pizza Zeta, se menciona la buena atención a sus clientes como característica principal para demostrar el interés por la calidad dentro del restaurante.

Pizza Zeta no posee una declaración documentada de los objetivos y políticas de calidad, sino que se encuentran en la mente de los dueños del restaurante y se comunican de manera informal a los empleados.

El restaurante no posee ningún manual de procedimientos que dé formalidad a la empresa.

Trabajan siempre de acuerdo a las indicaciones de los dueños del restaurante. Los dueños si comunican la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes. Lo hacen de manera informal, hablando con sus empleados a través de charlas.

No se encargan exclusivamente de investigar cuáles son las necesidades de los clientes, sino que están atentos a las sugerencias que ellos mismos hacen sobre el servicio que reciben.

En Pizza Zeta si existe una política de calidad pero de manera informal, al no tenerla declarada en documento. Básicamente esta política hace referencia a garantizar la máxima calidad en la elaboración de sus platos.

Como sucede con los objetivos y políticas de calidad, la misión y visión están definidas en la mente de los dueños, pero no de manera formal y por escrito. Esto demuestra la falta de planificación y organización del restaurante, por lo que resulta necesario el establecimiento de estructuras formales que permitan proyectar su crecimiento o continuidad a lo largo del tiempo.

Pizza Zeta no cuenta con funciones definidas por escrito de cada puesto de trabajo, sino que únicamente son comunicadas a los empleados cuando inician sus labores.

Tampoco poseen un organigrama definido formalmente, por eso la falta de un establecimiento claro de las funciones y responsabilidades del personal.

Si bien las funciones no están definidas formalmente, los dueños las comunican para que los empleados sepan cuáles son las tareas que deben desempeñar.

Los dueños comunican las instrucciones de trabajo de manera verbal a sus empleados, ya que se carece de toda formalidad. El restaurante no cuenta con una persona específica encargada de la calidad sino que los dueños manejan este asunto y toman decisiones con respecto a la calidad de materias primas, y de los productos y servicios que ofrecen.

Los dueños proporcionan los recursos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente.

Pizza Zeta selecciona al personal mediante entrevistas personales, tomando a personas que tengan experiencia previa en el rubro para que se adapten al puesto que solicitan.

El restaurante si cuenta con los perfiles definidos y acordes al trabajo, pero no de manera expresa, sino que son diseñados por los dueños y las decisiones se toman bajo su responsabilidad.

El personal de Pizza Zeta cumple con el perfil requerido para el puesto, ya que es requisito primordial antes de ser seleccionado para comenzar a trabajar.

Pizza Zeta cuenta con el equipo de trabajo suficiente para atender a la cantidad de clientes que asisten.

Además, cambia constantemente los instrumentos de cocina y manipulación de alimentos, para asegurar la calidad de todos los aspectos que se tienen dentro del restaurante, y que de esta manera se cuente con las condiciones adecuadas para la

preparación de los alimentos, asegurándose la calidad de los productos que ofrece a sus clientes.

Pizza Zeta trata de promover un ambiente de cooperación y trabajo en equipo con sus empleados, para que estos desempeñen de mejor manera y puedan dar una mejor atención. Lo hacen a través de reuniones, comunicación constante, acercamiento de los dueños con los empleados y el otorgamiento de incentivos.

Pizza Zeta cumple con las condiciones de higiene y seguridad exigidas para poder brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Dentro de estas normas de higiene, se encuentran la desinfección de los alimentos, el uso de equipo de protección personal, la limpieza del lugar, adquisiciones de productos frescos, lavarse las manos constantemente y los controles de los insumos que se reciben.

Los dueños tienen en mente lo que ellos suponen que los clientes exigen del servicio que se les brinda. Algunas veces se reciben comentarios y sugerencias verbales que los mismos clientes hacen a los dueños o empleados.

Pizza Zeta no da un seguimiento continuo a las quejas presentadas por los clientes. Lo que se tratará de hacer es mejorar en el aspecto sobre el cual se dio la falla, por ejemplo, disminuir el tiempo de entrega. Se tomarán las sugerencias de los clientes, ofreciéndoles siempre una disculpa si existe inconformidad con el servicio.

La inspección que utiliza Pizza Zeta es la visual para el control de los insumos que ingresan al restaurante, acompañada a su vez, de la inspección manual y por la inspección de olor.

Pizza Zeta realiza evaluación de proveedores para determinar cuál es el más indicado, tomando en cuenta diferentes factores, entre ellos, precio y calidad de los productos.

En Pizza Zeta existe un procedimiento de compras pero no formalizado, sino que se siguen las instrucciones que los dueños determinan para el mismo.

Pizza Zeta realiza el mantenimiento de mobiliario y equipo con el que cuenta. Por lo general, se hace mensualmente y se va observando el deterioro que van presentando con el tiempo.

En el área de cocina de Pizza Zeta, los empleados utilizan equipo de protección personal, entre ellos el más utilizado es las redecillas para el pelo, delantales, zapatos cerrados, guantes, jabón desinfectante.

Además, existen reglas en el área de cocina para evitar la contaminación de los alimentos. Entre ellas, el uso de equipo de protección personal, lavado de manos constante, no usar joyas, uñas limpias y cortas, usar zapatos cerrados, realizar clasificación de los productos, el personal debe estar saludable y no se permite comer dentro del área de cocina.

Por último, para reforzar esta información, se cuenta con los resultados de la observación del restaurante, mediante el desarrollo de la ficha de inspección.

En cuanto a los servicios sanitarios, se pudo observar que están en buenas condiciones, además de ser suficientes para cubrir con la cantidad de gente que puede llegar a visitar el restaurante. Poseen iluminación adecuada, papel higiénico, lavamanos, servicio permanente de agua y se encontraron en condiciones higiénicas adecuadas, y también se encuentran separados para hombres y mujeres.

Del área de cocina, se pudo observar que se encontraba en condiciones higiénicas adecuadas. Los empleados utilizan equipo de protección e higiene personal, la cocina es lo suficientemente amplia para cubrir la cantidad de clientes que visitan el lugar. Además, cuenta con una suficiente cantidad de platos, cubiertos, vasos para operar sin problemas.

Se pudo observar también, que cuenta con los depósitos suficientes para almacenar los desperdicios y evitar la contaminación de los demás alimentos que se preparan. Los instrumentos utilizados para la preparación de los alimentos se encuentran en las condiciones adecuadas.

En el área de almacenamiento de materia prima, los equipos con los que cuenta para el almacenamiento de materia prima, se encuentran en condiciones adecuadas de higiene y funcionamiento. El área es lo suficientemente amplia y permite la protección de los insumos para evitar la contaminación.

Por último, observando el área de mesas, se pudo determinar que las mesas y sillas se encuentran en buenas condiciones para su uso, tanto de higiene como de funcionamiento. El sector es lo suficientemente amplio en relación a la cantidad de

mesas con las que se cuenta. El restaurante cuenta con las medidas de seguridad necesarias.

Conclusiones diagnósticas

A partir de la información recolectada y la observación, se procede a realizar el diagnóstico de la situación actual de Pizza Zeta, para posteriormente realizar la conceptualización del diseño del sistema a elaborar de acuerdo a las exigencias de los clientes y deficiencias encontradas en el restaurante.

Pizza Zeta es uno de los entes involucrados, ya que sobre este se dará el principal cambio al introducir el Sistema de Gestión de Calidad propuesto, lo que afectará a muchos de sus procedimientos internos, introduciendo una nueva cultura de administración, mejorando los servicios y productos ofrecidos.

Principalmente, se espera que Pizza Zeta se vea afectado a través de un incremento en el nivel de la calidad del servicio que brinda a sus clientes.

Los otros involucrados son los clientes, ya que el desarrollo de este sistema beneficiará a los clientes de Pizza Zeta, ya que permitirá garantizar que los procedimientos para la atención al cliente y los procedimientos de elaboración de alimentos, estén estandarizados y permitan obtener productos higiénicos y saludables, estando orientados a la satisfacción total de las expectativas del cliente, en un ambiente de amable atención con el conocimiento de los requerimientos de estos.

En cuanto a Pizza Zeta, sus intereses se basan en mejorar la calidad de sus productos y servicios para asegurar la satisfacción de sus clientes, logrando el mantenimiento y crecimiento de su negocio.

Pero a su vez, presenta los problemas de desconocimiento de los procedimientos y recursos para la mejora y estandarización de los procesos que aseguren la satisfacción del cliente.

Además, Pizza Zeta carece de formalidad organizacional, toda su estructura, funciones, responsabilidades, políticas y objetivos, están en la mente de sus dueños y no declarados por escrito, lo que dificulta su conocimiento a todos los empleados, y su control posterior para medir la eficiencia con la que se trabaja dentro del restaurante.

No cuenta con ningún manual de procedimientos ni de procesos que facilite su funcionamiento y control.

Además, dentro del restaurante no existe una cultura de calidad, que englobe mucho más que sólo ofrecer productos de primera calidad.

También se observa una falta de personal de control y aseguramiento de la calidad.

No se posee una forma de retroalimentación acerca del servicio ofrecido.

No se han establecido criterios de evaluación de desempeño del personal ni de los proveedores. No existe una manera formal de conocer las expectativas e impresiones del cliente.

En cuanto a los clientes, según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede conocer cuáles son sus actuales impresiones acerca del servicio que ofrece Pizza

Zeta, que es lo que buscan, lo que les desagrada y sus intereses, que servirán para dar lineamientos al diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

- Los clientes de Pizza Zeta presentan en su mayoría una actitud positiva ante los alimentos ofrecidos por el restaurante.
- Uno de los aspectos de máxima relevancia dentro de los intereses y necesidades de los clientes, es la importancia que estos le dan a la higiene. Este dato deja en evidencia la importancia que se le deberá dar al aseguramiento de la higiene en el restaurante, tanto para garantizar la seguridad de los clientes como para mejorar la imagen de higiene de estos.
- Con respecto a las características del servicio mencionadas por los clientes, se tiene que una de las variables que se han detectado como la de mayor importancia para los clientes, es la rapidez en la atención y en el tiempo en que reciben sus alimentos. Este dato da la pauta para tratar de asegurar el cumplimiento de estándares de tiempo para la elaboración de los alimentos, por lo que resulta necesario considerar las actividades de los empleados para que estas busquen la mayor eficiencia en el servicio que están brindando a los clientes.
- Entre los criterios más importantes considerados por las personas para sentirse satisfechos con los servicios recibidos, y volver a visitar Pizza Zeta, se tiene que estos buscan buenos alimentos, considerando tanto sabor como higiene de estos. Debe buscarse la mejora continua siempre bajo la búsqueda de la calidad del servicio y de los productos que se ofrecen.

Con esta información, se puede concluir en que Pizza Zeta es una empresa que se encuentra bien posicionada en la industria gastronómica, a pesar de sus debilidades en cuanto a la formalización de procesos y tareas en los puestos, lo que le dificulta contar con estándares de tiempo y desempeño de las actividades para luego medir su efectividad.

Si bien es un restaurante elegido por los clientes, suelen tener reclamos por demoras en la entrega de los platos y en el cobro del ticket. Esto fue motivo de una pequeña disminución en la afluencia de sus clientes, por eso es que resulta necesario el desarrollo de una cultura de calidad y de un mejor empleo de sus recursos.

No tiene establecido ni implementado un Sistema de Gestión de Calidad que le permita mejorar su eficiencia.

No se realiza seguimiento, medición y análisis de los procesos. No están definidas las responsabilidades por procesos.

No se conoce la percepción del cliente ni su nivel de satisfacción.

No está definido un procedimiento de compras y manejo de aprobación de los productos comprados, no asegurando que el producto/insumo cumple con lo establecido y no altere ninguna parte del proceso.

No se define ningún procedimiento de medición de la satisfacción del cliente. Tampoco está definido un procedimiento para la atención de reclamos, no se presentan objetivos claros de reducción de quejas, sin saber si los clientes están satisfechos o no. No hay un

proceso de seguimiento a los productos no conformes tanto en el proceso como en las quejas de los clientes.

Además, presenta una gran competencia en la industria gastronómica, por lo que resulta muy importante poder superar todas sus deficiencias para no ser abatida por sus competidores y poder seguir creciendo en el mercado en el que opera.

Análisis FODA

Análisis interno

Fortalezas

- ✓ Amplia oferta de productos
- ✓ Productos de calidad
- ✓ Precios competitivos
- ✓ Buen clima laboral
- ✓ Experiencia en el rubro
- ✓ Personal cumple con el perfil requerido y con ganas de trabajar
- ✓ Ubicación estratégica en la Ciudad de Córdoba

Debilidades

- ✓ Falta de formalización en procesos y procedimientos
- ✓ Deficiencia en los métodos de trabajo
- ✓ Poco desarrollo de la cultura de calidad
- ✓ Falta de claridad en las funciones, responsabilidades y tareas a desarrollar
- ✓ Ausencia de estándares de calidad

- ✓ Gestión de quejas deficiente
- ✓ Porcentaje de clientes que no están satisfechos con el servicio brindado
- ✓ Resistencia a implementar cambios estructurales y de procesos
- ✓ Carencia de estándares definidos para la evaluación de desempeño

Análisis externo

Oportunidades

- ✓ Explotación de un nuevo mercado (comida vegetariana y vegana)
- ✓ Aumento del turismo en la Ciudad de Córdoba
- ✓ Cotización con nuevos proveedores para conseguir mejores precios
- ✓ Posibilidad de ofrecer nuevos platos a los clientes
- ✓ Continuar creciendo en el mercado interno
- ✓ Contar con el apoyo de proveedores a la hora de hacer publicidad y lograr un beneficio mutuo

Amenazas

- ✓ Ingreso de nuevos competidores a la industria gastronómica
- ✓ Rivalidad directa con los competidores existentes
- ✓ Inestabilidad económica del país
- ✓ Creciente inflación que incrementa los costos de la empresa
- ✓ Pérdida de poder adquisitivo de los clientes que repercute negativamente en el consumo
- ✓ Incremento de ventas de productos sustitutos

Acciones derivadas de la Matriz FODA

Corregir las debilidades

- Estructurar la empresa con el diseño de procesos y de las funciones de cada puesto de trabajo.
- Fomentar una cultura de calidad para que cada empleado trabaje en busca de aumentar su productividad.
- Definir estándares para evaluar el desempeño del personal y de los proveedores
- Ofrecer productos de mayor atracción en épocas de baja demanda para suavizar la estacionalidad de la demanda.
- Mejorar el sistema de gestión de compras, definiendo estándares de calidad y precio, seleccionando los proveedores.
- Diseñar un sistema de gestión de quejas contabilizando la cantidad y los motivos de las mismas, dando seriedad y compromiso para solucionar el problema que se presente, preocupándose por el porcentaje de clientes que no están satisfechos para evitar disconformidades. Con la formalización de los procesos, y las tareas definidas de cada puesto, se procura la eficiencia de las actividades y el ahorro de tiempo para evitar demoras y equivocaciones en la atención.

Afrontar las amenazas

- Ajustar precios al poder adquisitivo del cliente objetivo.
- Diferenciar el producto y la atención del servicio de la competencia para mejorar la competitividad dada la alta rivalidad del sector.

- Dotar al producto de un alto valor añadido para protegerlo de los productos sustitutos.

Mejorar y mantener las fortalezas

- Continuar ofreciendo los variados productos e incursionar en nuevos platos para atender a otros mercados.
- No descuidar y mejorar aún más la calidad de los productos.
- Mantener precios competitivos dentro del sector.
- Conservar el buen clima laboral entre los empleados del restaurante.

Explotar oportunidades

- Valorar la utilización de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar los procesos de servicios.
- Ampliar y ofrecer nuevos platos a los clientes.
- Aprovechar la posibilidad de obtener cotizaciones de nuevos proveedores, en busca de mejores precios y mayor calidad.
- Aprovechar las posibilidades de crecimiento dentro de la industria gastronómica.

Propuesta

En base al diagnóstico realizado y a los problemas detectados en el funcionamiento de Pizza Zeta, se procederá a la generación de alternativas que contribuyan a la solución de los problemas detectados.

Pizza Zeta requiere conocer los criterios y necesidades del cliente, por ende se debe emplear un sistema de retroalimentación para obtener esta información.

Se necesita formalizar y estructurar al restaurante, con el desarrollo de su organigrama, misión, visión y política de calidad.

Se tienen que establecer las funciones de calidad, para que así exista una cultura de calidad más desarrollada, con una campaña de sensibilización y de educación hacia la calidad.

Deben contar con eficientes métodos de trabajo, formalizando y estandarizando todos los procesos que se lleven a cabo. Estos procesos son los siguientes:

- Proceso de formalización de la estructura de la empresa.
- Proceso de compras.
- Proceso de mejora continua.
- Proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Proceso de seguimiento de la evolución y desempeño de los empleados.

Se debe proceder a la elaboración de manuales. Deben poder medir el desempeño de los empleados, contando con indicadores de rendimiento y estableciendo estándares.

Se requiere además, la formalización del proceso de compra y de eficientes métodos para la inspección de los insumos que ingresan al restaurante.

La propuesta del desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad debe enmarcarse dentro de lo que dispone la Norma ISO 9001:2015, para ajustarse a sus disposiciones.

Teniendo en cuenta la estructura de la norma, uno de los temas que estarán presentes en la propuesta de mejora son las partes interesadas del Sistema de Gestión de Calidad. Esto es relevante por el impacto de estas partes en la capacidad de la empresa para proporcionar productos y servicios que satisfagan al cliente, determinando cuáles son relevantes y afectan al sistema.

Dentro de las partes involucradas, encontramos a los clientes del restaurante, por eso es muy importante conocer cuáles son sus necesidades, expectativas y preferencias. Es fundamental ofrecer un buen servicio, procurando que los meseros den lo mejor de sí a la hora de atender a los clientes.

Deben crear un vínculo amigable con los clientes, ayudando a elegir los platos más convenientes y procurando estar disponibles en todo momento para hacer que la experiencia del cliente sea más satisfactoria.

Además, es fundamental dar atención especial a los problemas, si se presenta algún inconveniente con la comida del cliente, se debe solucionarlo de forma proactiva.

Otra de las partes involucradas son los empleados de Pizza Zeta, procurando que el ambiente de trabajo sea el adecuado para generar productos que satisfagan las necesidades de los clientes. También, es muy importante crear oportunidades de

crecimiento personal, para mantener al empleado motivado y satisfecho con el trabajo que desempeña.

Por último, otra de las partes que influye en el Sistema de Gestión de Calidad es el gobierno, debido a que existen diferentes reglamentos, leyes, decretos y disposiciones relativas a la higiene y a la seguridad alimentaria en cuanto al funcionamiento y a la gestión del restaurante.

Otro de los temas en los que se sustenta la norma es en identificar el contexto donde opera la organización, considerando tanto las cuestiones internas y externas que pueden impactar en sus objetivos estratégicos y en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad. Estas cuestiones pueden afectar a la satisfacción del cliente y a la entrega de la calidad del producto o servicio. Es por eso, que se desarrolló el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el FODA, junto con el análisis macro del PEST.

Por último, otra actualización de la norma que forma parte de la propuesta es el análisis de riesgos. Con esto, la organización es capaz de identificar las fallas que surjan en la misma, y a partir de éstas tomar decisiones para superarlas.

El objeto de la evaluación propone conocer todos los obstáculos que puedan aparecer en los productos o procesos.

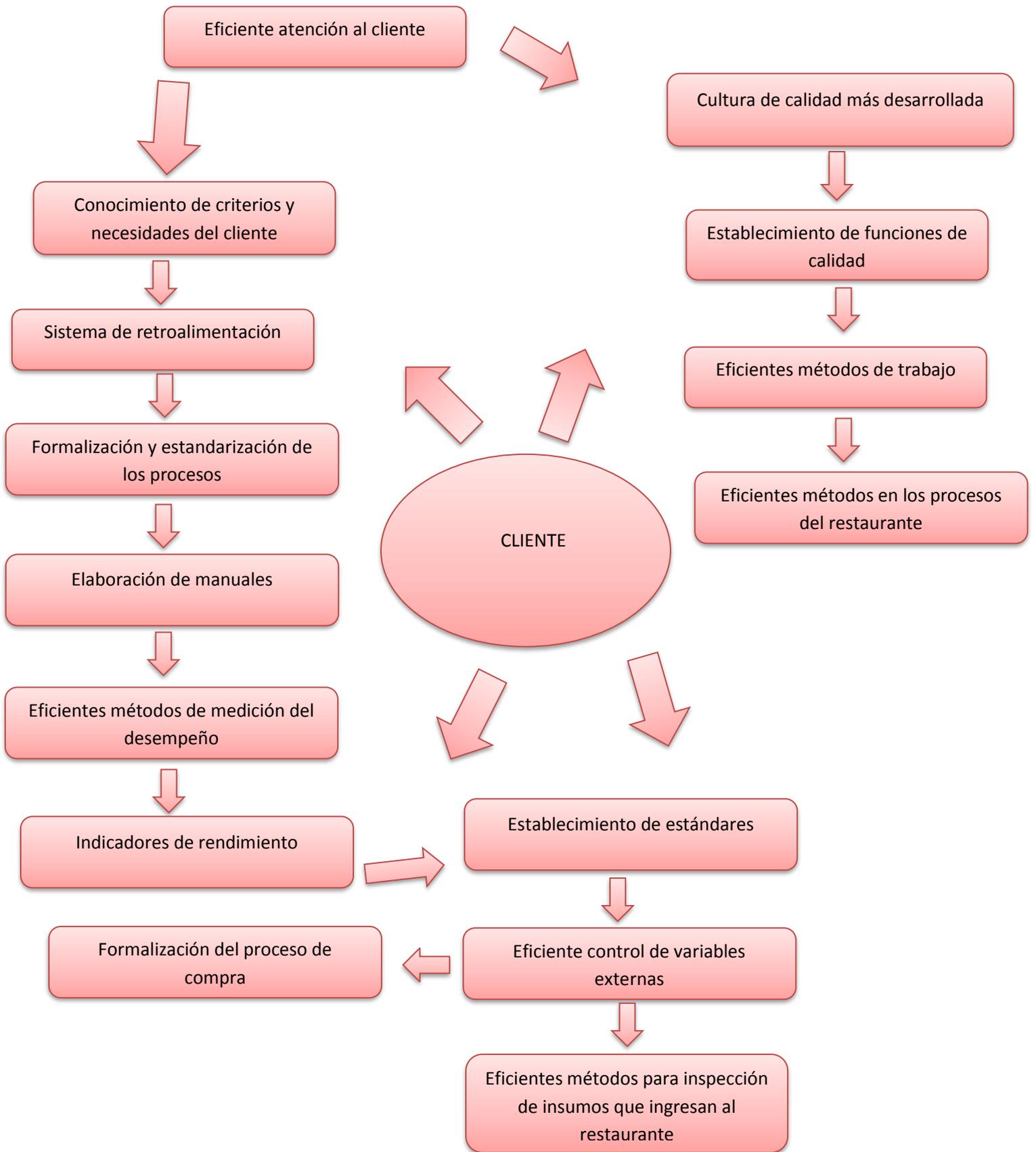


Figura 9. Mapa conceptual (Elaboración propia)

- Aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad para la administración y control, adecuado de los procesos de Pizza Zeta, para contribuir al aseguramiento de la calidad y la mejora continua. A través del establecimiento del sistema de retroalimentación, considerando la formalización de los procesos de servicio al cliente y elaboración de alimentos, además del control de las prácticas de manipulación de alimentos.

El desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad se realizará en el período de 6 meses a partir de noviembre de 2017, y la implementación junto con el seguimiento de los empleados para determinar cómo se sienten con la puesta en marcha del sistema, llevará otros 6 meses más a partir de mayo de 2018 para concluir todo el proceso de mejora.

Objetivos de la propuesta

- ✓ Formalizar la estructura de Pizza Zeta para mejorar el funcionamiento de la empresa con el diseño de manuales y procesos, junto el desarrollo de planes de capacitación para noviembre de 2017.
- ✓ Organizar la gestión de compra para optimizar la relación con proveedores, asegurando el aprovisionamiento periódico de los insumos requeridos para marzo de 2018.

- ✓ Diseñar el proceso de mejora continua en el servicio para la medición de la satisfacción del cliente y la verificación de resultados para abril de 2018.
- ✓ Implementar el Sistema de Gestión de Calidad para aplicar cada una de las actividades y lograr así el cumplimiento de los objetivos de la propuesta de mejora para mayo de 2018.
- ✓ Realizar un seguimiento mediante encuestas a los empleados para conocer cómo se sienten con la implementación del Sistema de gestión de Calidad, brindando herramientas para su desarrollo personal y profesional para adaptarse a los cambios establecidos para julio de 2018.

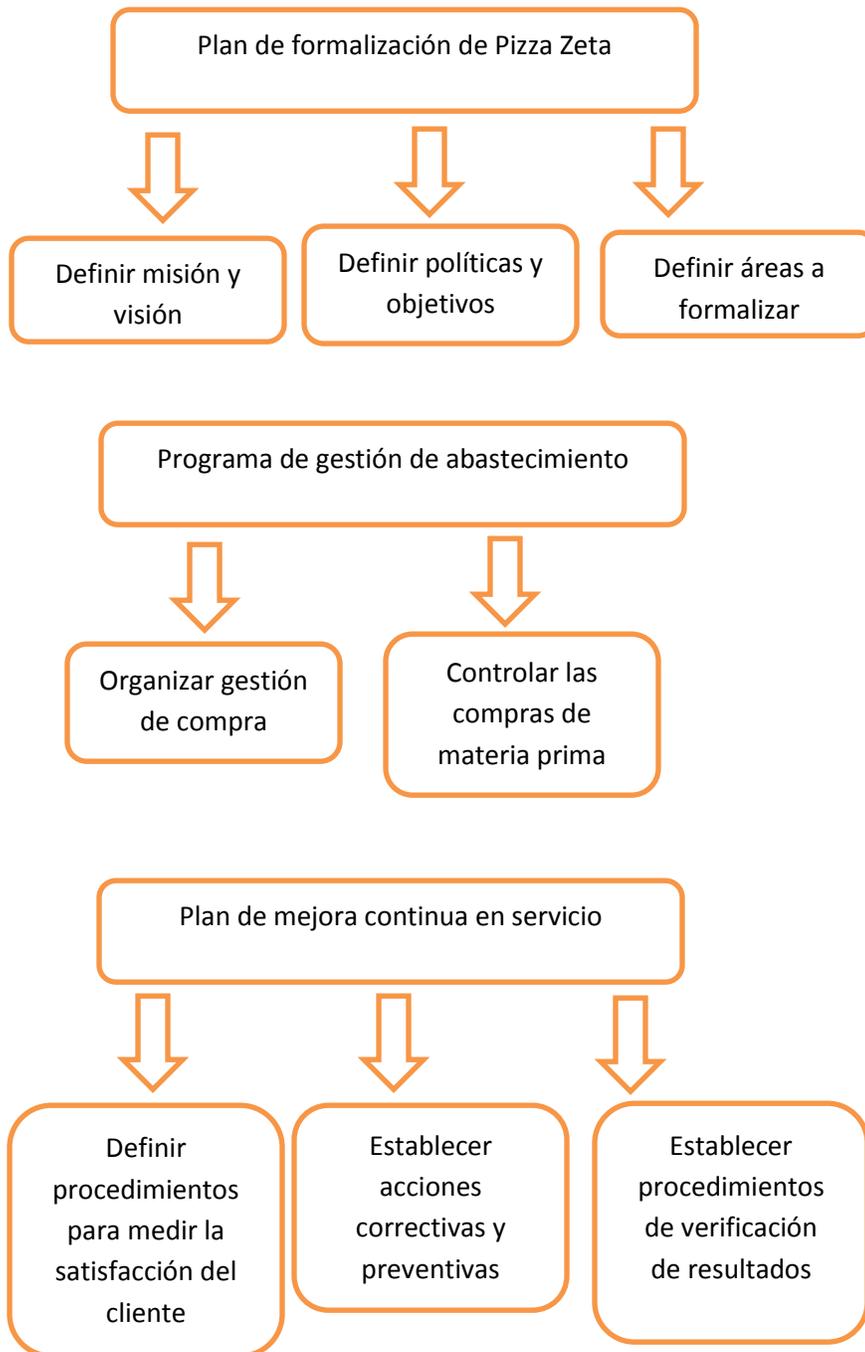


Figura 10. Mapa conceptual (Elaboración propia)

Actividades de la propuesta

En base a los objetivos planteados de la propuesta, se procede al desarrollo de las actividades para la concreción de los mismos.

Estas actividades forman parte del Manual de Calidad, y éste a su vez, es una visión global del Sistema de Gestión de Calidad.

1. Una de las actividades es el desarrollo y formalización de la misión, visión, y política de calidad que van a representar a Pizza Zeta. Además, se diseña el organigrama para detallar todas las áreas del restaurante y definir así los niveles de autoridad.
2. También, para continuar con el proceso de formalización se describen las funciones a desarrollar en el restaurante, para que cada empleado sepa la tarea que debe desempeñar.
3. Además, se diseña un mapa de procesos para reunir a todas las actividades que se llevan a cabo en el restaurante. Para todas estas actividades se diseñan manuales para asegurar su correcta aplicación.
4. Seguido a la formalización y al desarrollo de toda la estructura, se diseñan planes de capacitación para dar a conocer todas las directrices a los empleados, sabiendo su tarea a desarrollar y lo que se espera como desempeño en el cumplimiento de las actividades.
5. Otra de las actividades, es el desarrollo del proceso de gestión de compras, para lograr una buena selección de proveedores y el aseguramiento efectivo de los insumos necesarios y en condiciones para la elaboración de los productos.

6. También, está la actividad de mejora continua para determinar el grado de satisfacción del cliente y así poder verificar los resultados, asegurando la calidad de los productos y procesos.
7. Además, llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el restaurante, para proceder al cumplimiento de los objetivos de la propuesta de mejora.
8. Por último, se encuentra el seguimiento de los empleados para analizar el impacto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en su desempeño, con el fin de contribuir a una cultura de cambio, para lograr la flexibilidad necesaria y fomentar así la importancia de adaptarse a las exigencias de los clientes en cuanto a la calidad.

Se exponen en el anexo 9 los objetivos y actividades de la propuesta de mejora.

Tabla 2. Cronograma de actividades

Actividades	Inicio	Fin	Duración (meses)
1	01/11/2017	28/02/2018	(se realizan en los mismos cuatro meses) 4
2	01/11/2017	28/02/2018	(se realizan en los mismos cuatro meses) 4
3	01/11/2017	28/02/2018	(se realizan en los mismos cuatro meses) 4
4	01/11/2017	28/02/2018	(se realizan en los mismos cuatro meses) 4
5	01/03/2018	31/03/2018	1
6	01/04/2018	30/04/2018	1
7	01/05/2018	31/10/2018	6
8	01/07/2018	31/10/2018	4

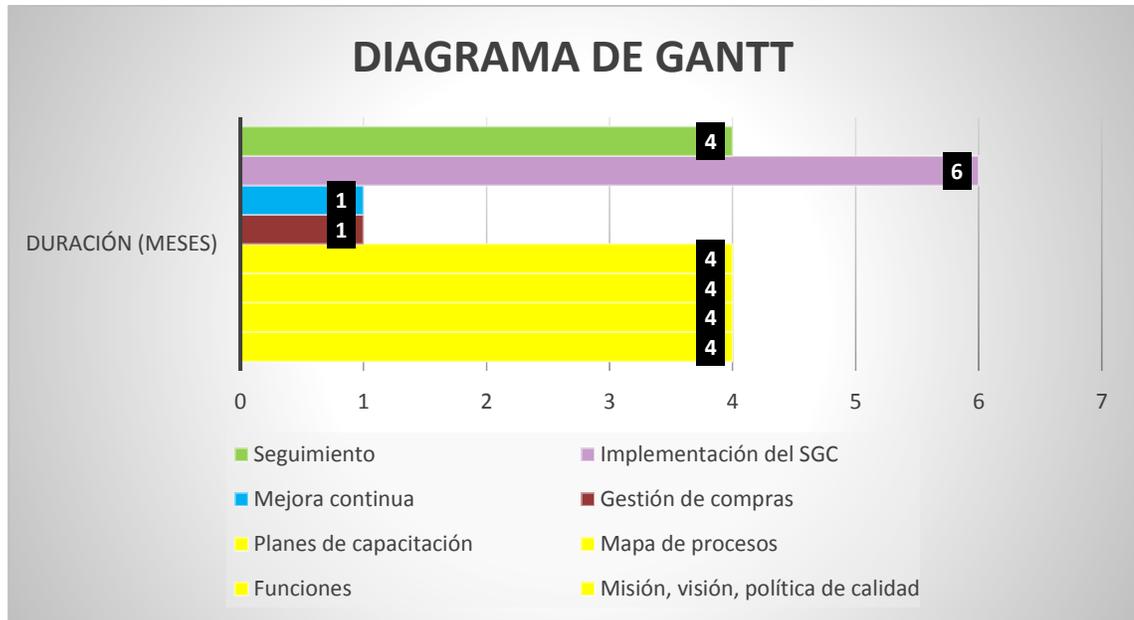


Figura 11. Diagrama de Gantt (Elaboración propia)

Como síntesis, para el mejor seguimiento de los resultados del proyecto se realizarán reuniones mensuales con el encargado de Pizza Zeta para medir el avance de la implementación del proyecto.

Se realizará un trabajo de exploración integral de causas y efectos de problemas transversales en los procesos de la empresa. En esta instancia se realiza un trabajo profundo de relevamiento de problemas.

Además, se implementarán las acciones necesarias para ir trabajando los problemas y procesos en cuestión. Con el desarrollo de las capacitaciones se entrenará al personal para el desarrollo de sus funciones y el pleno conocimiento del Sistema de Gestión de

Calidad, realizando un seguimiento continuo de la evolución de las acciones y de la estandarización de las mejoras.

Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

Concientización para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad dentro de

Pizza Zeta

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad dentro del restaurante, es una decisión que proviene del análisis de diferentes elementos de su situación actual. Un elemento de carácter esencial dentro de la decisión de implantar este sistema, es el compromiso y participación de la alta dirección o gerencia del restaurante, de manera que esta pueda orientar los esfuerzos de todo el personal en la consecución de los objetivos planteados en relación al Sistema de Gestión de Calidad.

Además, dentro del proceso de concientización, se dan a conocer los requisitos que son exigidos dentro del sistema para que los empleados trabajen de acuerdo a lo exigido y se sigan los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.

Para este proceso, se recomienda el desarrollo de reuniones con todos los empleados del restaurante para realizar indicaciones, así como también para conocer las opiniones de estos, para que se sientan parte del equipo de trabajo, parte activa del desarrollo del sistema.

Los siguientes puntos se consideran como más relevantes para poner en conocimiento de los empleados del restaurante:

- Descripción de los principios de calidad y de los Sistemas de Gestión de Calidad
- Exposición de los beneficios de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad
- Descripción de las necesidades que dan origen al desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de Calidad
- Explicación del funcionamiento de los procesos de mejora continua
- Conocimiento de la documentación básica requerida en un Sistema de Gestión de Calidad
- Descripción de las responsabilidades que tiene la alta dirección o gerencia dentro de un Sistema de Gestión de Calidad, y el significado para el restaurante, de una nueva cultura en torno a la calidad

Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad comprende las actividades que se desarrollan en el restaurante, para el logro de un servicio adecuado que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

Los parámetros utilizados para el establecimiento del alcance del Sistema de Gestión de Calidad son establecidos a partir de las necesidades de los clientes y del restaurante, determinadas en la etapa de diagnóstico, en donde se proporcionan guías hacia las cuales se deben orientar los esfuerzos para garantizar la satisfacción de los clientes.

Para la determinación de las actividades que formarán parte del Sistema de Gestión de Calidad, como principales elementos a controlar para el aseguramiento de la calidad, se toman en cuenta las que influyen directamente en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Estas actividades serán incluidas en diferentes subsistemas:

- 1) Subsistema de gestión de abastecimiento
- 2) Subsistema de capacitación
- 3) Subsistema de mejora continua
- 4) Subsistema de formalización



Figura 12. Sistema de Gestión de Calidad (Elaboración propia)

Para tener una de la interrelación y desarrollo de los subsistemas y el logro de los objetivos que dan origen a estos, se presenta el Manual de Calidad, el cual servirá como

una guía para el restaurante y como medio para que Pizza Zeta pueda desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad.

El Manual de Calidad expone la estructura del Sistema de Gestión de Calidad y es un documento donde se menciona con claridad lo que hace el restaurante para alcanzar la calidad mediante la adopción del sistema.

GESTIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD

Con el Manual de Calidad se pretende el diseño de un método de trabajo que busque la mejora de calidad de los productos y servicios que brinda Pizza Zeta, así como la satisfacción de sus clientes.

A la hora de diseñar el Manual de calidad se tienen en cuenta los siguientes elementos a desarrollar, en función a los objetivos de la propuesta de mejora:

- Desarrollo de la Misión, Visión y Política de calidad
- Descripción de funciones
- Desarrollo de manuales de procedimientos
- Diseño de un mapa de procesos
- Desarrollo de una gestión de compras
- Diseño de procedimientos de medición del cliente
- Control del producto no conforme
- Acciones preventivas y acciones correctivas
- Seguimiento y medición de los procesos de servicio

El presente manual de calidad presenta una visión general del sistema de gestión de calidad con los elementos relacionados para el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos, desarrollado para lograr la calidad dentro del restaurante, mostrando cada uno de sus componentes y las características de las que consta, desarrollando en cada apartado los lineamientos que contribuyen a lograr un buen desempeño del restaurante.

El objetivo del Manual de Calidad es describir todas las actividades que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad del restaurante, de modo que sirva de guía para garantizar el cumplimiento de los objetivos de calidad de Pizza Zeta para el servicio gastronómico. Estas actividades, como ya se ha mencionado, abarcan un conjunto de subsistemas que han sido elaborados con el fin de contribuir a que el restaurante se desempeñe de manera adecuada para poder brindar un servicio de calidad a los clientes que lo visitan. Además el manual comprende la descripción de manera general de cómo debe desarrollarse cada punto y la forma en que cada uno de estos apartados debe ser implantado, es decir, se describen los lineamientos para la aplicabilidad de cada punto expuesto.

Con esta propuesta, se busca responder a las exigencias del cliente externo y, a su vez, mejorar el desempeño de la empresa.

Luego de haber identificado los principales procesos y establecido la línea base de la empresa, se diseñan los procesos y se confecciona el Manual de Calidad que tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de Calidad que incluye el alcance, la política de calidad y la estructura organizacional.

Con el Manual de Calidad diseñado se procede a presentar el plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, donde se exponen las actividades a realizar con sus respectivos responsables y el cronograma de implementación.

Finalmente, se expondrán las conclusiones referentes al trabajo realizado y las recomendaciones para mantener dicho sistema funcionando apropiadamente.

Generación

El Manual de Calidad debe actualizarse cada vez se sea necesario, revisando y recogiendo las modificaciones que se hayan producido, y evaluando la necesidad de cambios de acuerdo a la realidad del restaurante. Estos cambios pueden darse en cuanto a modificación de puestos de trabajo, cambios en los procesos que se llevan a cabo en el desempeño de las labores diarias, entre otros.

Aprobación

El manual debe ser aprobado por la alta dirección o gerencia del restaurante antes de su implementación. En caso de ser modificado este debe ser revisado de nuevo por la alta dirección para su aprobación.

Objetivos e indicadores de Calidad

Tabla 3. Objetivos e indicadores de calidad

Objetivos	Meta	Proceso	Indicador
Reducir tiempo entre llegada del cliente y toma de pedido	30%	Recepción del cliente y toma del pedido.	Tiempo de espera nuevo/tiempo de espera actual
Reducir devoluciones por platos incorrectos	50%	Recepción del cliente y realización del pedido. Realización del producto en la cocina.	Devoluciones futuras/devoluciones actuales
Reducir fuga de clientes por tiempo de demora en la atención y entrega de	30%	Recepción del cliente y realización del pedido. Realización del producto en la	Nº de clientes que cancelan pedido por tiempo excesivo de demora, sobre el total de clientes que hacen pedido.

platos		cocina. Entrega del producto y atención en la mesa.	
--------	--	---	--

GENERALIDADES DEL RESTAURANTE

Propuesta 1

Una de las debilidades de Pizza Zeta es la falta de formalización en su estructura y procesos, es por eso que como objetivo de la propuesta, se diseña la misión, visión y política de calidad para implementarse dentro del restaurante, y comunicarse a sus empleados para que entiendan su finalidad y puedan trabajar conforme a los objetivos planteados.

Esta propuesta corresponde con el objetivo de formalizar la estructura de la empresa para mejorar su funcionamiento, con el diseño de manuales y procesos, junto con el desarrollo de planes de capacitación.

Dicha propuesta se llevará a cabo a partir de noviembre del 2017 hasta febrero del 2018.

Se procede a elaborar el Subsistema de Formalización:

Manual de organización

Misión

A continuación se define expresamente la misión de Pizza Zeta:

“Somos un restaurante que brinda un servicio de alimentos y bebidas de forma amable, personalizado y eficaz, encaminado a una alta productividad y a la completa satisfacción de nuestros clientes estando pendientes de todas sus necesidades para poder cumplir con sus exigencias, conduciéndonos con honestidad y respeto”.

Visión

A continuación se define expresamente la visión de Pizza Zeta:

“Ser reconocidos como un restaurante innovador, moderno y que responde a las necesidades de nuestros clientes por productos alimenticios sanos, frescos, ricos y de gran calidad, así como por brindar una excelente atención al cliente identificándonos como el restaurante de mayor calidad de Barrio General Paz, en el transcurso de cinco años”.

Política de calidad

La calidad se construye con el esfuerzo de todos los integrantes de Pizza Zeta. La misma no pasa sólo en la preparación de alimentos, sino también en la atención que el personal brinda al cliente.

El servicio al cliente empieza por los empleados, por lo que dependerá de su preparación y actitud a la hora de desempeñar su tarea. Ya sea en la cocina, sirviendo mesas, atendiendo en la barra, en recepción o haciendo otra labor, una buena actitud sumada a la adecuada formación y coordinación, ayudará a cumplir con la política de calidad.

A continuación se define expresamente la política de calidad de Pizza Zeta:

“Pizza Zeta trabajará continuamente en la producción y elaboración de alimentos de la más alta calidad cumpliendo con las especificaciones del mercado, para la completa satisfacción de los clientes y consumidores, promoviendo la implementación de sistemas que garanticen la total inocuidad de los productos con la incorporación de procesos seguros para el bienestar y beneficio de sus clientes, además de una excelente atención en el servicio y la protección del medio ambiente”.

Estructura organizativa del restaurante

Como las funciones de Pizza Zeta no se encuentran formalizadas, se propone el desarrollo de cada una, para que los empleados tengan en claro cuáles son sus tareas a realizar. La distribución de las funciones y puestos que forman parte de las actividades del restaurante, tiene como objetivo lograr una buena coordinación de los miembros de la organización, permitiendo asignar tareas y responsabilidades para la consecución de un mejor servicio, evitar la duplicación de funciones, delimitar las áreas y responsabilidades y mejorar la comunicación.

A continuación se presenta el mapa funcional para el restaurante, en donde encontramos las distintas funciones que deben desarrollarse dentro de Pizza Zeta:



PROPÓSITO PRINCIPAL



FUNCIONES CLAVES



FUNCIONES PRINCIPALES



FUNCIONES BÁSICAS

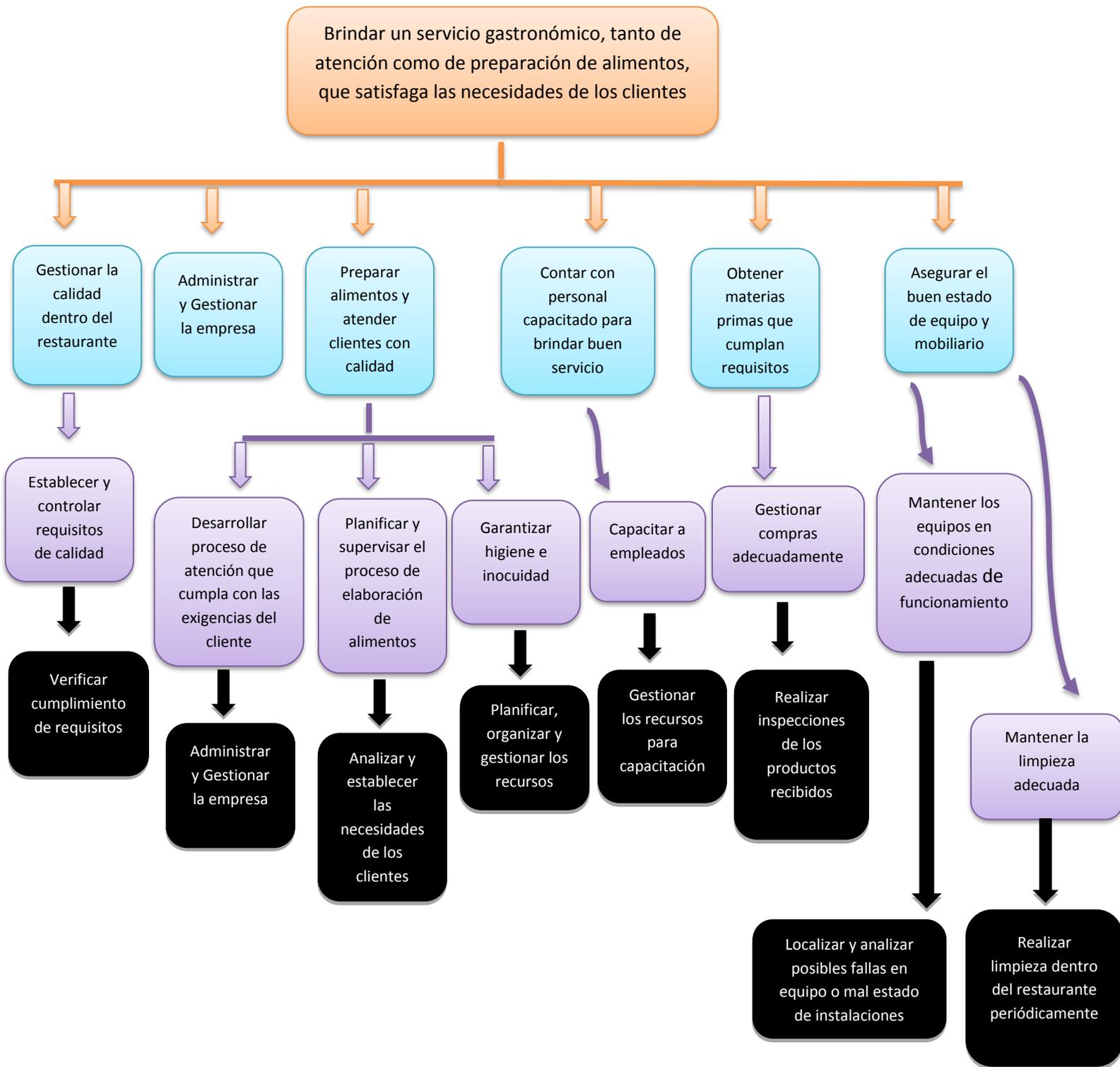


Figura 13. Mapa funcional (Elaboración propia)

En base a este análisis, también se desarrolló el organigrama, para especificar todas las áreas que forman parte del restaurante, para tener en claro los niveles de autoridad que se presentan. *El modelo de organigrama se encuentra en el anexo 10.*

Descripción de funciones

Uno de los objetivos de la propuesta consiste en formalizar la estructura de Pizza Zeta, es por eso que se procede a describir las funciones que se desarrollan internamente para que cada empleado sepa cuál es su tarea a desempeñar, y se pueda medir su desempeño en la misma.

Gerencia

Dependencia jerárquica: Ninguna

Unidades subordinadas: Todas las unidades dependen de ella

Objetivo: Se encarga de la planeación y coordinación del servicio y la venta de alimentos y bebidas del restaurante mediante la aplicación de políticas, procedimientos y estándares de calidad.

Funciones:

- ✓ Dirigir y controlar el funcionamiento del restaurante.
- ✓ Planificar cursos de capacitación.
- ✓ Hacer relaciones públicas con sus clientes.
- ✓ Planear y diseñar promociones del restaurante.
- ✓ Establecer las políticas por las cuales se guiará el restaurante

- ✓ Estructurar y proteger los aspectos jurídicos legales y formales del restaurante con el fin de que este se conduzca por el cumplimiento de las normativas legales.
- ✓ Planificación y seguimiento de las finanzas del restaurante
- ✓ Hacer reuniones con todo el grupo de trabajo para hablar del desempeño.
- ✓ Comunicar al personal la cultura de calidad que se llevará dentro del restaurante.

Dirección

Dependencia jerárquica: Gerencia

Unidades subordinadas: Recursos Humanos, Compras, Calidad, Operaciones

Objetivo: Colaborar con la gerencia en cuanto a la planeación del funcionamiento del restaurante y supervisar el funcionamiento de las unidades que conforman el restaurante.

Funciones:

- ✓ Coordinar junto con el área de limpieza la higiene en el establecimiento de acuerdo a los estándares de limpieza establecidos y llevar un control de los empleados en cuanto a su estado de salud e higiene personal.
- ✓ Colaborar con la gerencia para la planeación de funciones, actividades y promociones.
- ✓ Analizar, establecer y dar seguimiento a las no conformidades y acciones correctivas.
- ✓ Tomar el control del restaurante en caso de ausencia de la gerencia.

- ✓ Reportar sus actividades y anomalías detectadas en el desempeño de las actividades del restaurante.
- ✓ Supervisar la dirección del restaurante y velar por el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Recursos humanos

Dependencia jerárquica: Dirección

Unidades subordinadas: Ninguna

Objetivo: Llevar el control de todo lo referente a pago de salarios y control de recurso humano con el que cuenta el restaurante. Además de la selección del personal y contribución a los planes de capacitación de los empleados.

Funciones:

- ✓ Determinar las necesidades de personal que se tienen dentro del restaurante.
- ✓ Seleccionar a personal del restaurante de acuerdo al perfil establecido.
- ✓ Realizar las actividades relacionadas con la administración del personal del restaurante.
- ✓ Contratar al personal que cumpla con los requisitos exigidos en un puesto determinado.
- ✓ Recibir y evaluar los permisos internos del personal.
- ✓ Contribuir a que se mantenga un ambiente de armonía, velando por el bienestar de las relaciones empleado – restaurante.

Compras

Dependencia jerárquica: Dirección

Unidades subordinadas: Ninguna

Objetivo: Controlar el abastecimiento de la materia prima dentro del restaurante además de realizar la selección de proveedores y realizar los pedidos de los productos.

Funciones:

- ✓ Realizar contactos con los proveedores.
- ✓ Supervisar los controles de inventario de los insumos del restaurante para que no haya escasez de estos.
- ✓ Realizar la planificación de las compras que van a realizarse dentro del restaurante.
- ✓ Gestionar las compras de equipos o de instrumentos en caso de que estos sufran averías.
- ✓ Realizar las compras.
- ✓ Búsqueda de nuevos proveedores.
- ✓ Llevar un control de los suministros que se tienen dentro del restaurante.
- ✓ Controlar las entradas y salidas de los productos almacenados.

Operaciones

Dependencia jerárquica: Dirección

Unidades subordinadas: Asistencia al cliente, Cocina, Limpieza, Mantenimiento.

Objetivo: Unidad encargada de coordinar al personal destinado a brindar la atención directa al cliente buscando que este de un servicio amable y eficaz de acuerdo con las políticas del restaurante.

Funciones:

- ✓ Coordinar a los empleados de asistencia al cliente para que se realice un trabajo de acuerdo a los estándares de calidad en cuanto a la atención al cliente.
- ✓ Tomar la tutoría del personal de nuevo ingreso.
- ✓ Auxilia a la gerencia en la planeación de capacitación para el personal de servicio, incluyendo atención y cortesía al cliente.
- ✓ Orientar a los empleados involucrados a trabajar según las normas de limpieza del área y de los instrumentos de trabajo.
- ✓ Realizar reuniones con el personal de atención al cliente para orientarlos a brindar servicio satisfactorio a los clientes.
- ✓ Organizar y dirigir al personal de servicio.

Asistencia al cliente

Dependencia jerárquica: Operaciones

Unidades subordinadas: Ninguna

Objetivo: Brindar la atención directa a los clientes buscando dar un servicio satisfactorio, siempre bajo las políticas del restaurante.

Funciones:

- ✓ Encargarse de la atención directa a los clientes en cuanto al servicio gastronómico.
- ✓ Coordinar a los empleados para brindar la atención a los clientes.
- ✓ Supervisar la atención que se les da a los clientes para que esta sea adecuada a sus necesidades.
- ✓ Colaborar en las acciones relacionadas a la mejora del ambiente del restaurante.
- ✓ Colaborar a mantener el orden en el área de atención a los clientes
- ✓ Comunicar al departamento de operaciones cuando se presenten no conformidades en el servicio brindado.

Cocina

Dependencia jerárquica: Operaciones

Unidades subordinadas: Ninguna

Objetivo: Encargarse de todo lo referente a elaboración de platos, velando porque estos cumplan con los estándares de calidad establecidos dentro del restaurante.

Funciones:

- ✓ Controlar la higiene de la cocina.
- ✓ Organizar el servicio gastronómico para eventos.
- ✓ Presentar el área de cocina con un buen funcionamiento de la maquinaria e instrumentos propios de la cocina.
- ✓ Colaborar en la recepción de pedidos para verificar la calidad de los productos.

- ✓ Verificar que se cuente con las cantidades necesarias de productos y materia prima para la elaboración de las comidas y bebidas.
- ✓ Tratar y manipular todo tipo de alimentos, procurando su perfecto grado de conservación, para preparar los platos ofertados en su menú.
- ✓ Buscar el cumplimiento de las normas disciplinarias establecidas para la unidad.

Limpieza

Dependencia jerárquica: Operaciones

Unidades subordinadas: Ninguna

Objetivo: Controlar que en todas las áreas del restaurante se presente higiene y las instalaciones no presenten deterioros considerables cumpliendo con los requisitos de limpieza exigidos para ofrecer un servicio de calidad.

Funciones:

- ✓ Controlar y verificar que se realice la limpieza de todo el restaurante.
- ✓ Controlar la limpieza de elementos de cocina y salón.
- ✓ Realizar la limpieza del restaurante en el servicio gastronómico realizado para fiestas, eventos y reuniones.
- ✓ Controlar los materiales de limpieza que se utilizan, para realizar solicitudes cuando sea necesario.

Mantenimiento

Dependencia jerárquica: Operaciones

Unidades subordinadas: Ninguna

Objetivo: Contribuir a la mejora del restaurante, realizando servicios varios que contribuyan a que el restaurante mejore su ambiente y su aspecto físico, para brindar un servicio agradable a los clientes.

Funciones:

- ✓ Controlar los equipos con que se cuenta para verificación de su estado.
- ✓ Verificar que las personas que tienen contacto directo con el equipo cumple con las normas establecidas para su uso.
- ✓ Colaborar a la reparación de desperfectos en cuanto a infraestructura o equipos de uso cotidiano.
- ✓ Realizar reparaciones usuales dentro del restaurante.

Cumplir día a día los distintos quehaceres designados, realizando inspección de todo el inmueble.

Requisitos generales para el Sistema de Gestión de Calidad

Todo sistema una vez implantado, debe cumplir con un conjunto de elementos que le permitan al restaurante, una vez este lo haya implantado, desarrollar adecuadamente las actividades que se plantean como necesarias dentro del sistema de gestión de calidad

para mantener el control de los procesos. Dichos elementos son establecidos como los requisitos del sistema los cuales permiten que éste pueda funcionar y ser controlado de manera adecuada para el aseguramiento de la satisfacción del cliente. Dentro de los requisitos que se deben cumplir se tienen:

- a) Una definición adecuada de los principales procesos que se desarrollan dentro de los establecimientos
- b) Determinar las relaciones de los procesos y los subsistemas
- c) Determinación de los criterios y límites dentro de los procesos de medición que permitan obtener resultados fácilmente interpretables para la obtención del comportamiento del proceso.
- d) Establecer los medios para garantizar el abastecimiento de recursos necesarios para la continuidad de la operación.
- e) Establecer las acciones necesarias para obtener una retroalimentación que permita la mejora continua de los procesos.
- f) Determinar los medios para definir de manera adecuada las necesidades de los clientes, para la mejora de procesos y adaptación de los mismos.
- g) Documentar de forma congruente y ordenada los elementos del Sistema de Gestión de Calidad.

Además de esto el manual de calidad debe ser complementado con la definición de un mapa de procesos en el cual se muestra la interrelación de los procesos que se llevan a cabo dentro del restaurante.

Mapa de procesos

Se diseña un mapa de procesos que reúna todas las actividades que se llevan a cabo en el servicio que ofrece el restaurante, así como aquellas requeridas para poner a disposición del restaurante los recursos necesarios y asegurar su utilización eficiente. Para la determinación del mapa de procesos previamente se establece un listado de los procesos más relevantes dentro del funcionamiento del restaurante, entre estos se tienen:

- Dirección del restaurante
- Mantenimiento
- Compras
- Gestión de recurso humano
- Almacenamiento
- Preparación de alimentos
- Asistencia al cliente
- Higiene y limpieza
- Gestión de la calidad

Estos procesos son parte del funcionamiento del restaurante e influyen ya sea directa o indirectamente en la prestación del servicio. Es por ello que para el mapa de procesos se ha hecho una clasificación de estos de acuerdo a las siguientes características:

Los procesos comprendidos en el Sistema de Gestión de Calidad se han clasificado como claves, estratégicos y de soporte de acuerdo con los criterios siguientes:

a) Proceso clave:

Para este caso, se tendría que dentro del restaurante, los procesos clave que están directamente relacionados con las expectativas de los clientes son:

- Proceso de asistencia al cliente
- Proceso de preparación de alimentos

b) Procesos estratégicos:

Los procesos que estarían incluidos dentro de esta clasificación son los siguientes:

- Dirección del restaurante
- Gestión de la calidad

c) Procesos de soporte:

Los procesos que se incluyen dentro de este tipo son los siguientes:

- Mantenimiento
- Compras
- Gestión de recurso humano
- Almacenamiento
- Higiene y limpieza

A continuación se presenta el mapa de procesos de Pizza Zeta. En él se identifican los procesos estratégicos en color rojo, los procesos clave en negro y los procesos de soporte en color azul. En dicho mapa se especifica también la interacción de todos los procesos.

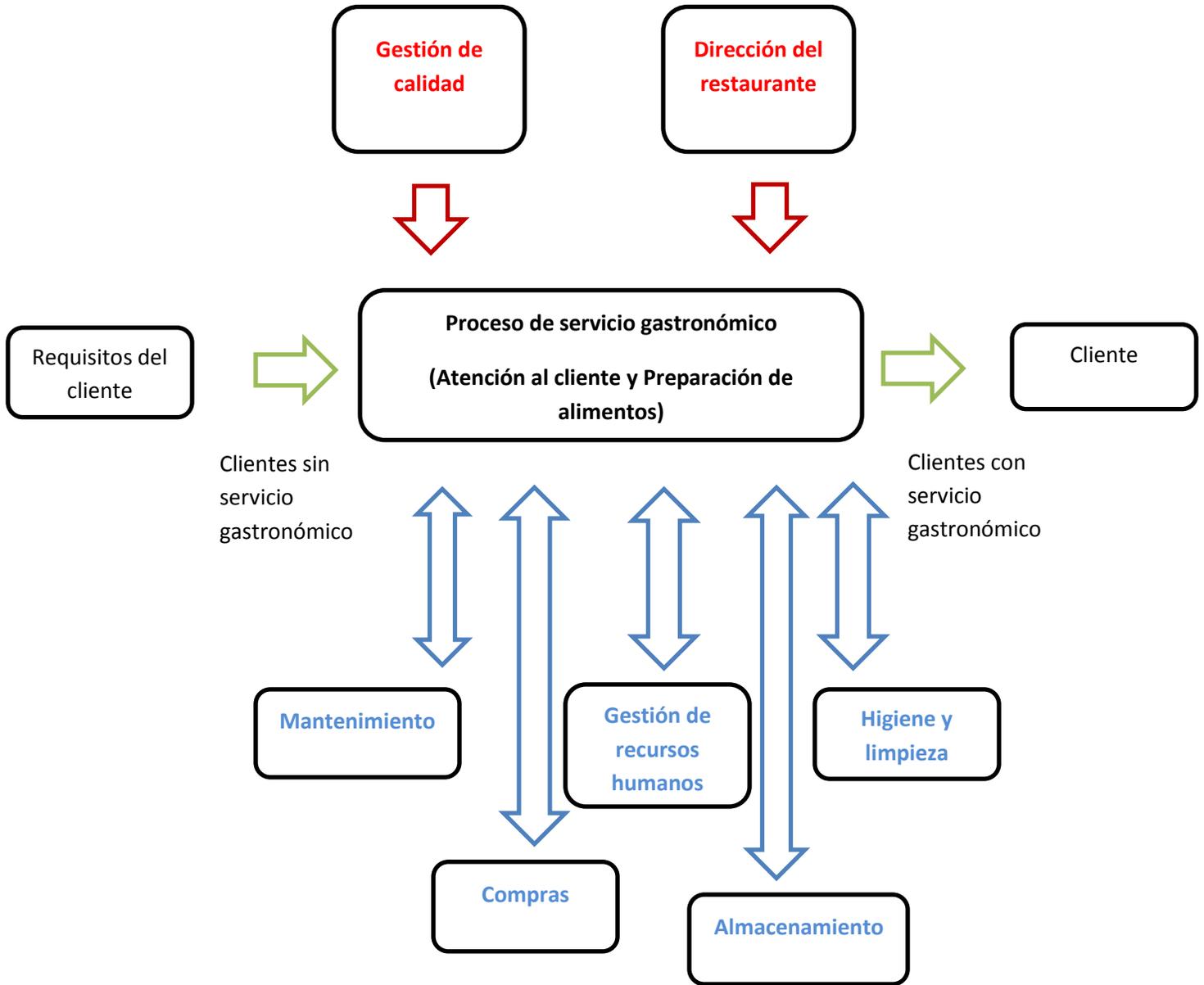


Figura 14. Mapa de procesos (Elaboración propia)

Definición de responsabilidades y líneas de autoridad, formas de comunicación

Manual de puestos

En el restaurante se define cada uno de los puestos de trabajo, determinando en cada caso las funciones y responsabilidades de cada uno, la autoridad y las relaciones entre unos puestos y otros. La dotación del restaurante es de 16 personas, donde cada una tendrá definido el puesto que ocupa y las tareas que deberá desarrollar.

De acuerdo al análisis desarrollado para la elaboración de la estructura organizativa del restaurante, se conocen las funciones necesarias para que Pizza Zeta cumpla con el objetivo principal, partiendo de esto se debe determinar un inventario de funciones, y se debe proceder a la determinación de los puestos que serán necesarios para dar cumplimiento a dichas funciones, además de esto se debe determinar los conocimientos y perfiles necesarios para cada uno de los puestos que se establezcan, de manera que este sirva como una guía para la distribución de las funciones y responsabilidades.

Descripción de puestos

Además de definir las funciones, se propone la descripción de cada puesto que se desempeña en el restaurante, para tener en claro las responsabilidades y niveles de autoridad.

Gerente del restaurante

Nombre de la unidad: Gerencia

Descripción general: el gerente del restaurante es el responsable de la planeación y coordinación del servicio y la venta de alimentos y bebidas del restaurante mediante la

aplicación de políticas, procedimientos y estándares de calidad, así como supervisar la operación y productividad del mismo.

Formación académica: Licenciatura en Administración de empresas/ Contador Público

Años de experiencia: 3 a 5 años

Objetivos del puesto: coordinar y supervisar el buen desempeño de la empresa, asistiendo en el desarrollo de los objetivos de mejora a corto y largo plazo.

Conocimientos o competencias obligatorias: indispensable el don de liderazgo y mando. Debe conocer ampliamente la industria gastronómica en donde opera el restaurante. Manejar avanzadamente las herramientas tecnológicas (hoja de cálculo, hoja de trabajo, internet, correo electrónico, etc.). Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de todos los empleados de Pizza Zeta.

Habilidades deseables: deseable conocimiento amplio en producción, marketing y ventas y finanzas.

Descripción específica:

- ✓ Revisar y autorizar los pagos de salarios.
- ✓ Realizar las solicitudes de los reportes sobre las condiciones en que se encuentra el equipo de operación.
- ✓ Realizar un análisis general del restaurante con la colaboración del director.
- ✓ Realizar un control del manejo de los recursos del restaurante.

- ✓ Revisar si los reportes del personal de trabajo cumple con los requisitos de salud establecidos.
- ✓ Comunicar a través de reuniones los lineamientos de calidad.
- ✓ Supervisar la dirección del restaurante.
- ✓ Dar seguimiento a las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Autorizar el cambio de la carta de alimentos.
- ✓ Realizar el diseño de los cursos de capacitación.
- ✓ Solucionar problemas y quejas de clientes en caso de no ser solucionado por el director.
- ✓ Hacer relaciones públicas con sus clientes.
- ✓ Desarrollar la planificación de las promociones del restaurante.
- ✓ Buscar siempre la mejora continua dentro del restaurante.

Director del restaurante

Nombre de la unidad: Dirección

Descripción general: colaborar con la gerencia en cuanto a la supervisión del funcionamiento del restaurante y contribuir a que los empleados sigan la línea de la calidad en su trabajo.

Formación académica: Licenciatura en Administración de empresas/Contador Público

Años de experiencia: 3 a 5 años

Objetivos del puesto: coordinar el desarrollo de las actividades encomendadas al personal con el fin de garantizar un buen servicio gastronómico y de la mejor calidad, cumpliendo con las expectativas de los clientes

Conocimientos o competencias obligatorias: capacidad de ver a la empresa como un sistema. Contar con habilidades comunicativas y de administración y distribución eficiente de los recursos disponibles. Capacidad para planificar y habilidad para controlar. Creatividad para identificar cuándo debe ocurrir un cambio en el servicio y adoptar el adecuado.

Habilidades deseables: actualizarse constantemente sobre los cambios y tendencias que surgen en el negocio gastronómico.

Descripción específica:

- ✓ Realizar reuniones con los diferentes encargados de área para supervisar el desempeño de estos.
- ✓ Realizar propuestas a la gerencia para el establecimiento de promociones dentro del restaurante.
- ✓ Realizar propuestas de acciones de mejora del desempeño del restaurante.
- ✓ Colaborar en el diseño de los cursos de capacitación.
- ✓ Solucionar problemas y quejas de clientes en caso de no ser resueltos por el coordinador de operaciones.

Encargado de Recursos Humanos

Nombre de la unidad: Recursos Humanos

Descripción general: Encargado de llevar un control de los empleados del restaurante, además de la realización del proceso de selección y contratación de personal y el pago de los salarios a los empleados.

Formación académica: Licenciatura en Recursos Humanos

Años de experiencia: 3 a 5 años

Objetivos del puesto: Crear políticas para mejorar los aspectos del personal, enfocando la eficiencia, satisfacción del personal y rentabilidad de la empresa.

Conocimientos o competencias obligatorias: debe conocer todas las funciones de recursos humanos. Debe ser un líder innato, carismático y con actitud de servicio. Debe ser amplio conocedor de la legislación laboral del país. Es fundamental que maneje las herramientas tecnológicas, hojas de cálculo, hojas de trabajo. Debe ser una persona ordenada, orientada a resultados y con convicciones fuertes.

Habilidades deseables: deseable que maneje varios programas de recursos humanos. Además, que tenga conocimientos de psicología laboral.

Descripción específica:

- ✓ Realizar el pago de salarios a los empleados.
- ✓ Realizar las programaciones de las capacitaciones de los empleados.

- ✓ Realizar los procedimientos correspondientes al pago de salarios a los empleados.
- ✓ Verificar las necesidades de capacitaciones que existen dentro del personal.
- ✓ Realizar programas de motivación del personal del restaurante.
- ✓ Realizar proceso de selección y contratación de personal.
- ✓ Colaborar en la determinación del perfil requerido para cada puesto de trabajo.
- ✓ Llevar un control de los empleados que trabajan en el restaurante.

Encargado de compras

Nombre de la unidad: Compras

Descripción general: Es el encargado de llevar el control de las entradas de insumos, contactar proveedores y realizar un control de los inventarios que se tienen. Se ocupa de la relación compra-venta.

Formación académica: Licenciatura en Administración de empresas

Años de experiencia: 3 a 5 años

Objetivos del puesto: de desarrolla básicamente en dos líneas. Una operativa, por medio de la cual se busca que la empresa pueda fluir de manera continua y sin interrupciones por falta de abastecimiento. Y, de manera complementaria, en una línea estratégica, en la que se debe planear y desarrollar estrategias de abastecimiento que le permitan ajustarse a los cambios del mercado y, optimizar las compras y suministros de modo que la empresa pueda obtener una mayor rentabilidad.

Conocimientos o competencias obligatorias: habilidades de organización del personal, de desarrollo de estrategias de aprovisionamiento, la planeación estratégica, las alianzas estratégicas y el desarrollo de proveedores. Debe ser una persona con actitud de liderazgo y negociación, que cuente con la capacidad de tomar decisiones e identificar y solucionar problemas.

Habilidades deseables: conocimientos técnicos de compras, calidad, análisis de precios, inventarios, análisis de proveedores, indicadores de gestión y manejo de contratos.

Descripción específica:

- ✓ Realizar evaluación de los proveedores realizando comparaciones de la calidad de sus productos con los estándares de calidad exigidos.
- ✓ Solicitar por lo menos 3 cotizaciones de los proveedores y realizar una evaluación para seleccionar el más adecuado.
- ✓ Realizar pagos a proveedores.
- ✓ Supervisión de materia prima obtenida verificando que esta cumpla con los estándares de calidad exigidos en el restaurante.
- ✓ Realizar registro de la materia prima que entra al restaurante.
- ✓ Controlar el proceso de recepción de los productos.
- ✓ Llevar un control de los tiempos en que se ordenan los productos.

Cajera

Nombre de la unidad: Compras

Descripción general: Encargada de realizar los cobros a los clientes, llevar registro de las facturas y de proporcionar la cuenta a los meseros para ser entregada a los clientes.

Formación académica: Secundario completo

Años de experiencia: 3 a 5 años

Objetivos del puesto: atender y cobrar a los clientes del restaurante. Asistir a los clientes cuando le hagan una consulta.

Conocimientos o competencias obligatorias: debe ser una persona enfocada al detalle y con alto grado de concentración para evitar fallas en las recepciones de dinero o en la entrega de los vueltos. Debe tener un impecable trato hacia el cliente y una actitud de servicio

Habilidades deseables: deseables conocimientos en contabilidad o en cierres de cajas. Manejo de diferentes programas de facturación

Descripción específica:

- ✓ Administrar y controlar el dinero que entra y sale de caja.
- ✓ Realizar corte de caja.
- ✓ Verificar que lo que cobra es correcto con el dinero que está en caja.
- ✓ Atención telefónica a clientes y solicitantes de información de restaurante.
- ✓ Proporciona informe de los movimientos de caja que se dieron dentro del restaurante.
- ✓ Proporciona la cuenta al mesero cuando el cliente la solicita.

- ✓ Lleva control del consumo de cada mesa en el restaurante.
- ✓ Recibir el pago de las facturas de contado.
- ✓ Elaboración de voucher de las tarjetas de crédito.
- ✓ Llevar el registro y control de todas las facturas emitidas.
- ✓ Realizar un Informe al final del día de las ventas con tarjeta de crédito.

Coordinador de operaciones

Nombre de la unidad: operaciones

Descripción general: Encargado de supervisar que se estén cumpliendo todas las normas establecidas por el restaurante en cuanto a atención al cliente y elaboración de los alimentos.

Formación académica: Licenciatura en Administración de empresas

Años de experiencia: 3 a 5 años

Objetivos del puesto: velar porque las operaciones de la empresa se produzcan de forma efectiva y cumpliendo con los estándares de calidad y con lo previamente estipulado por la Gerencia.

Conocimientos o habilidades obligatorias: indispensable experiencia en el manejo del personal operativo. Debe tener facilidad de palabra y de entendimiento. Debe manejar normativas de seguridad y de desempeño de producción. Debe ser ordenado, organizado, proactivo, dinámico y enfocado a resultados.

Habilidades deseables: conocimiento en maquinaria de producción. Participación en capacitaciones o talleres de entrenamiento.

Descripción específica:

- ✓ Mantener un ámbito de cooperación ante el personal a su cargo.
- ✓ Tomar la tutoría del personal de nuevo ingreso y delegar a algún empleado relacionado al puesto para instrucción de nuevo elemento.
- ✓ Es responsable de hacer o transferir las solicitudes de productos faltantes al encargado de las compras.
- ✓ Buscar la solución a posibles quejas de los clientes, en caso de ser necesario consulta con el director de restaurante.
- ✓ Incentivar a los empleados de servicio al cliente a que trabajen en función de los lineamientos de calidad establecidos en el restaurante.
- ✓ Velar por el cumplimiento de normas establecidas por el restaurante.
- ✓ Coordinar las actividades relacionadas con la cocina.
- ✓ Evaluar el rendimiento del personal y velar por el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el restaurante.
- ✓ Supervisar la buena presentación de menús y vigencia de precios.
- ✓ Dar al cliente información de interés general cuando se requiera.

Capitán de meseros

Nombre de la unidad: Asistencia al cliente

Descripción general: Encargado de supervisar que se estén cumpliendo todas las normas establecidas por el restaurante en cuanto a atención al cliente y está a cargo de los meseros del restaurante.

Formación académica: Secundario completo

Años de experiencia: 3 a 5 años

Objetivos del puesto: supervisar a los meseros fomentando el buen clima laboral

Conocimientos o habilidades obligatorias: debe ser una persona con alto grado de liderazgo y alto grado de organización. Debe tener habilidad para la resolución de conflictos y ser asertivo en sus decisiones.

Habilidades deseables: deseable conocimiento en psicología laboral y técnicas de capacitación y motivación.

Descripción específica:

- ✓ Recibir a la clientela con cortesía y acompañarla a la mesa.
- ✓ Supervisar que el mesero surta de la cocina su orden a la brevedad posible.
- ✓ Supervisar las porciones y presentaciones que salen de cocina y devolver las que no cumplan con los estándares.
- ✓ Cuando los clientes se retiran se encarga de despedirlos.
- ✓ Buscar la solución a posibles quejas de los clientes, en caso de ser necesario consulta con el coordinador de operaciones.
- ✓ Designar las tareas diarias de meseros y supervisarlos.

- ✓ Organizar el salón de atención al cliente cuidando su higiene y presentación
- ✓ Designar los sectores para cada mesero.
- ✓ Velar porque el mesero ofrezca al cliente calidad en el servicio.

Mesero

Nombre de la unidad: Asistencia al cliente

Descripción general: Encargado de atender al cliente y llevar el servicio a la mesa, tomar órdenes y estar pendiente de las necesidades de los clientes mientras se encuentren en el restaurante.

Formación académica: Secundario completo

Años de experiencia: 3 a 5 años

Objetivos del puesto: atender a los clientes proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia en el restaurante, de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la empresa

Conocimientos o competencias obligatorias: comunicarse de manera clara y precisa. Establecer una relación efectiva con el cliente y mantenerla durante todo el servicio. Aplicar las políticas y procedimientos, reglamento interno y criterios de calidad e higiene y seguridad del servicio

Habilidades deseables: escuchar comentarios y sugerencias de clientes y superiores para mejorar el servicio

Descripción específica:

- ✓ Responsable de dar servicio a la mesa.
- ✓ Brindar un servicio amable, eficiente y cortés con un alto grado de profesionalismo y compañerismo.
- ✓ Preparar la mesa para que el servicio sea impecable.
- ✓ Mantener y cumplir las normas de limpieza del área.
- ✓ Encargado de resolver en primera instancia o definitivamente las quejas de los clientes o reportarlas al capitán de meseros o coordinador de operaciones.
- ✓ Dar al cliente información de interés general cuando se requiera.
- ✓ Reportarse al capitán de meseros al llegar al restaurante y al ausentarse.
- ✓ Tomar órdenes de alimentos y bebidas.
- ✓ Brindar sugerencias y explicaciones del menú.
- ✓ Eventualmente monta las mesas.
- ✓ Reordenar el sector de trabajo después del servicio.
- ✓ Revisar las cuentas antes de presentarlas a los clientes para evitar equivocaciones.

Cocinero

Nombre de la unidad: Cocina

Descripción general: Realizar los menús de los diferentes días y pedidos así como también es encargado de cuidar los bienes de uso y los materiales que son utilizados para la realización del menú.

Formación académica: Profesional gastronómico

Años de experiencia: 3 a 5 años

Objetivos del puesto: elaborar los platos ordenados por los clientes del restaurante, logrando satisfacer las necesidades de los comensales en tiempo y calidad.

Conocimientos o competencias obligatorias: conocimiento indispensable en recetas/rendimiento de las materias primas. Conocer la inocuidad y cuidado de cada uno de los alimentos. Conocimiento en control y proyección de inventario de materias primas.

Habilidades deseables: deseable conocimiento en control de costos y rentabilidad de producto. Conocimiento en manipulación de alimentos.

Descripción específica:

- ✓ Realizar los distintos menús de acuerdo con los responsables del restaurante y las demandas de los clientes.
- ✓ Elaborar día a día los distintos quehaceres para la realización de los platos de comida.
- ✓ Elaborar y condimentar todo tipo de platos, con el adecuado grado de perfección técnica.
- ✓ Decorar y presentar los platos elaborados en los recipientes adecuados.
- ✓ Preparar el área de trabajo, comprobando el buen funcionamiento de la maquinaria e instrumentos propios de la cocina.

- ✓ Vigilar la existencia de productos en la despensa y realizar los pedidos correspondientes de productos faltantes.
- ✓ Organizar, supervisar y controlar el personal adscrito a su cargo.
- ✓ Coordinar las tareas a realizar por los ayudantes de cocina.
- ✓ Actuar en todo momento bajo las normas vigentes de seguridad e higiene y calidad.
- ✓ Llevar un control de los productos existentes.
- ✓ Mantener comunicación interna con el personal encargado de asistencia al cliente.
- ✓ Colaborar en la recepción de los insumos.

Ayudante de cocina

Nombre de la unidad: Cocina

Descripción general: Colabora con el cocinero para la preparación de los platos y de los menús que se sirven en el restaurante, además está encargado del cuidado de los instrumentos y de la limpieza del área de cocina.

Formación académica: Taller de cocina

Años de experiencia: 1 a 3 años

Objetivos del puesto: auxiliar a la cocina en la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener el orden y la limpieza de todo el equipo de cocina

Conocimientos o competencias obligatorias: habilidad de trabajar en equipo, orientación a la calidad. Conocimientos básicos de cuidado de los alimentos y

productos químicos de limpieza. Conocimientos necesarios de elaboración de diferentes platos y manipulación de alimentos

Habilidades deseables: conocimiento deseable sobre normas de seguridad e higiene, e inocuidad de alimentos

Descripción específica:

- ✓ Realizar la higiene de la cocina.
- ✓ Encargado del cuidado de los bienes de uso de la cocina.
- ✓ Ayudar día a día los distintos quehaceres para la realización de los platos de comida y limpieza del lugar de trabajo.
- ✓ Ayudar en la organización del servicio gastronómico para eventos.
- ✓ Auxiliar al cocinero en las actividades que este le asigne dentro del área de cocina relacionadas con preparación de alimentos o limpieza del área.
- ✓ Efectuar compras de mercadería y luego colocarlas en los lugares asignados.
- ✓ Ayudar a tomar el inventario físico en la cocina.

Encargado de limpieza

Nombre de la unidad: Limpieza

Descripción general: Encargado de realizar la limpieza de todo el restaurante y mantener en buen estado las instalaciones realizando limpieza constante.

Formación académica: Secundario completo

Años de experiencia: 1 a 3 años

Objetivos del puesto: efectuar el aseo de las instalaciones, equipo y mobiliario del restaurante, a fin de mantener un adecuado nivel de higiene dentro del mismo

Conocimientos o competencias obligatorias: debe ser organizado, capaz de seguir instrucciones. Capacidad de seguir métodos de seguridad y capaz de trabajar con rapidez

Habilidades deseables: conocimiento deseable sobre productos y equipamiento de limpieza y de técnicas empleadas en este tipo de trabajo

Descripción específica:

- ✓ Realizar la limpieza de elementos de cocina y salón.
- ✓ Cumplir día a día los distintos quehaceres que demanda el puesto de limpieza.
- ✓ Cuidar el mobiliario del restaurante realizando limpieza en estos periódicamente.
- ✓ Vigilar constantemente el área de los baños para que no falte papel higiénico, toallas, y que los sanitarios se encuentren siempre limpios.
- ✓ Informar de posibles deterioros a la Dirección para realizar las medidas pertinentes según el caso.
- ✓ Mantener las zonas de las instalaciones completamente limpias y ordenadas.

Encargado de mantenimiento

Nombre de la unidad: Mantenimiento

Descripción general: Cuidar del bienestar del local, a través de la ejecución de actividades de limpieza.

Formación académica: Técnico en mantenimiento

Años de experiencia: 3 a 5 años

Objetivos del puesto: mantener el buen funcionamiento de las instalaciones y equipos del restaurante

Conocimientos o competencias obligatorias: indispensable conocimiento en mecánica y electricidad. Debe ser una persona organizada con su tiempo y que sepa priorizar las actividades. Debe saber de áreas y volúmenes. Debe saber manejar herramientas y materiales propios de mantenimiento

Habilidades deseables: deseable conocimiento en aires acondicionados, en electromecánica y computación

Descripción específica:

- ✓ Respetar los horarios de trabajo.
- ✓ Encargado de verificar el buen uso de los equipos.
- ✓ Comunicar a personal de cargos superiores si alguno de los equipos se encuentra en mal estado.
- ✓ Instalar diariamente los equipos que son utilizados en las diferentes partes del restaurante y guardar estos al final del día en los lugares correspondientes.

Se presenta el diagrama de descripción de puestos en el anexo 11.

Compras

Proceso de Compras

Como propuesta, dentro del restaurante se diseña un proceso sistemático para realizar las compras a fin de asegurar que se compra materia prima de calidad. Asimismo se asegura la continuidad del suministro de los productos o servicios comprados, así como el cumplimiento de los requisitos exigidos. En este sentido, solo serán proveedores del restaurante, aquellos que hayan pasado satisfactoriamente la evaluación de proveedores y estén, consecuentemente, incluidos en la lista de proveedores aprobados.

El proceso de evaluación de proveedores consiste primeramente en una solicitud de compra, luego se deberá solicitar las cotizaciones a los proveedores, para realizar una evaluación de los precios que ofrecen.

Luego, si los precios se encuentran dentro de las posibilidades del restaurante, se hará una evaluación de los tiempos de entrega, y si estos resultan aceptables, se procede a la recepción y evaluación de las muestras de los proveedores, y por último si las muestras cumplen con los requisitos, se lleva a cabo la realización de la compra de los productos solicitados.

La verificación que se realiza en el restaurante se basa en constatar que los productos recibidos coinciden en tipo y cantidad con lo indicado por el proveedor, y que no presentan daños por un inadecuado transporte, conservación o manipulación.

Producción y prestación del servicio

Se determina en la propuesta, que el restaurante planifique la realización de los productos gastronómicos y la prestación de los servicios, bajo condiciones controladas, para lo cual se ha documentado los principales procesos que se realizan dentro del servicio de restauración como la atención al cliente y la preparación de alimentos de manera que se tengan estandarizados y se pueda brindar siempre un servicio adecuado a los clientes que visitan el restaurante.

Manual de atención al cliente

El manual de atención al cliente sirve para determinar las pautas de conducta de los empleados que tienen atención directa con los clientes.

Como propuesta para el porcentaje de clientes que no se encuentran satisfechos con el servicio brindado en Pizza Zeta, se encuentra el fomento de una cultura donde lo primero que debe lograr cada integrante es trabajar en busca de que el cliente se sienta contento luego de su experiencia en el restaurante.

Por ende, el diseño que se propone de cada puesto y sus funciones, para que cada empleado sepa cómo actuar para no llegar al cliente insatisfecho, que realice una queja por demora o mala atención.

En caso de llegar al reclamo, se deberá pedir disculpas y tratar de solucionar el problema que se haya presentado. Las quejas y sugerencias se deberán tener en cuenta para evitar futuras, y en caso de que alguna suceda, ya tener la experiencia de cómo actuar.

Por eso, es muy importante añadir al producto y al servicio atributos y experiencias que vayan más allá de la necesidad básica de consumo. Por lo tanto, resulta necesario monitorear constantemente la experiencia del cliente en relación al producto y la atención, para mejorar la oferta a partir de un buen feedback.

EL CLIENTE

Nunca debe subestimarse la importancia de los clientes, ya que estos son los que le dan la vida al restaurante.

Tipos de clientes

- El cliente tímido: Genuino interés y un entendimiento paciente pondrá a este tipo de cliente más relajado. Inclusive un comentario del clima puede hacerlo sentirlo como en casa.
- El cliente agresivo: Este tipo de cliente debe ser manejado con cortesía y respeto. Amabilidad y educación puede cambiarlo a un cliente apreciativo y continuo.
- El cliente inconforme: Este es uno de los clientes más difíciles de complacer. Se debe tratar de estar un paso más adelante de él/ella al aprender las cosas que lo/la irritan. Asegurarse de tener todo en orden y correcto antes de servir a un cliente inconforme. Recuerde todas las cosas pequeñas que a este tipo de cliente le gustan.

Normas de comportamiento y de cortesía

Todos los miembros del equipo del restaurante deben cumplir estas normas. Si uno solo no lo hiciera el desprestigio se extendería a todo el equipo. Estas normas están relacionadas directamente con las personas involucradas en el servicio directo con el cliente, es decir, meseros y capitán de meseros:

- Siempre asistir correctamente uniformados y aseados. La sonrisa es parte del uniforme.
- Dirigirse a todos los clientes tratándoles “de usted”, y con el entusiasmo de atenderles lo mejor posible.
- No entablar conversaciones personales ni hacer comentarios que denoten una confianza excesiva con ningún cliente.
- No manifestar en voz alta ni con gestos, disgusto alguno por los comentarios de los clientes. Debe dirigirse al responsable para que lo resuelva con profesionalidad.
- Demostrar un alto grado de profesionalidad incluso con la postura y los gestos.
- Mirar al cliente a los ojos mostrando el máximo interés por sus necesidades.
- Nunca comer o beber delante de los clientes.
- Nunca dedicarse a tareas de entretenimiento personal mientras se está en el trabajo. Debe existir un compromiso a dedicar todo el tiempo en el restaurante a cumplir la misión del equipo.

Respetar la posible falta de acuerdo con otros miembros del equipo, y buscar aclararla rápidamente y con la ayuda del supervisor, sin que lo noten los clientes.

Proceso de atención al cliente

- I.** Recepción y bienvenida del cliente
- II.** El mesero se encarga de acompañar al cliente a la mesa
- III.** Ofrecer bebidas y aperitivos
- IV.** Presentar la carta
- V.** Recomendar especialidades del día
- VI.** Toma de la orden al cliente
- VII.** Entrega de la orden a cocina
- VIII.** Preparación de la bebida
- IX.** Preparación de los alimentos
- X.** Entrega de la orden al cliente
- XI.** Monitoreo de las necesidades y satisfacción del cliente
- XII.** Chequeo de mesas
- XIII.** Ofrecer servicios extras
- XIV.** El cliente pide la cuenta al mesero
- XV.** El mesero entrega la cuenta
- XVI.** Cobro de la cuenta
- XVII.** Evaluación de la satisfacción del cliente
- XVIII.** Despedida del cliente
- XIX.** Remontando la mesa

Proceso de estandarización de recetas

Para el logro de la estandarización de las recetas a continuación se presenta la propuesta de un proceso de estandarización de los procesos:

- Definición de insumos y materias primas: en este paso se debe elaborar un listado de las materias primas necesarias para la elaboración del plato, indicando su tipo y cantidad.
- Definición de instrumentos: se deberá hacer un listado que defina los principales instrumentos a utilizar para la preparación del plato que se analiza, equipo e instrumentos como el horno, microondas, freidoras, etc., deben ser detalladas de manera que se asegure la disponibilidad de estos o la disponibilidad de otro instrumento que pueda ejecutar las mismas funciones, de manera que posibilite la elaboración del plato.
- Definición de las necesidades de preparación: muchos de los insumos utilizados en la elaboración de los platos, deben llevar un proceso de preparación previa de manera que a la hora de cocinarlos estos estén en un punto deseado, por lo que para cada uno de los insumos que requiera un preparación, esta se deberá indicar detalladamente, preparaciones como el adobado, el marinado, precocido, etc. Deben ser detallados explicando cada uno de los ingredientes que se usan en esta preparación.
- Elaboración del plato: se establece de manera detallada los pasos que se deben llevar a cabo para la elaboración del plato, las mezcla de los ingredientes, los condimentos a colocar, con su cantidad específica, y los tiempos de cocción que los platos requieran.

- Presentación del plato: finalmente una vez se ha terminado con la preparación del plato, se debe establecer e indicar la forma de presentación de este en el plato que se le dará al cliente y cualquier otro acompañamiento de este.

Auditorías internas

Se propone como parte del proceso de mejora continua, que dentro del restaurante se realicen auditorías internas para verificar que se está cumpliendo con las actividades que han sido establecidas por el Sistema de Gestión de Calidad. Estas auditorías son realizadas por el encargado de calidad del restaurante ya que debe verificar que se está cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Dependiendo de los resultados obtenidos se identifican acciones correctivas y preventivas encaminadas a corregir las deficiencias encontradas, efectuándose con posterioridad un seguimiento de las mismas.

La Gerencia de Pizza Zeta es responsable de planear e implantar auditorías internas de calidad que cubran toda la organización. Estas auditorías son para verificar que las operaciones y los resultados relativos a ellas cumplen con los acuerdos planeados y con los objetivos de la política de calidad.

El formato de listas de verificación, diseñado para llevar a cabo las auditorías internas se exponen en el anexo 12.

Control del servicio o producto no conforme

Otro punto que forma parte de la propuesta en cuanto al proceso de mejora continua, consiste en que el restaurante debe asegurarse de que existan registros de las no conformidades para los productos y servicios que este brinda, indicando acciones a

realizar, recursos necesarios y personal involucrado, utilizando los registros de producto no conforme de modo que le permita garantizar la mejora continua de su Sistema de Gestión de Calidad. Estos registros mantienen documentadas las fallas que se dieron dentro del funcionamiento del restaurante.

Estos registros contribuyen a llevar un control de las no conformidades que se encuentren dentro del funcionamiento del restaurante, identificando el área afectada y las consecuencias de su ocurrencia, así como llevar un control de la incidencia de estas situaciones. Estos registros son analizados para verificar las no conformidades que se han presentado y establecer las acciones a tomar. También se cuenta con un registro de los cambios realizados para así controlar las acciones que se han dispuesto para conseguir la eliminación de la no conformidad.

El proceso para identificar las no conformidades dentro del restaurante, comienza primero detectando la no conformidad, luego se debe analizar si proviene de algunos de los productos que se ofrece o está relacionada con la atención al cliente. En caso de que se trate de la atención, se pedirá disculpas por la mala atención ofrecida, en cambio, si tiene que ver con una inconformidad en algunos de los platos, se comunica al cocinero para que realice un cambio del producto consumido.

Los productos comprados se inspeccionan en el restaurante al momento de la recepción y se realizan todas las actividades tendientes a verificar el cumplimiento de los requerimientos de compra establecidos.

Para asegurarnos que la materia prima que se adquiere está en buenas condiciones se realiza una inspección, verificando el estado y cantidad de la materia prima, comprobando lo solicitado con la factura del producto recibido.

Mejora continua

Para continuar con el proceso de mejora continua, se propone realizar reuniones de revisión del Sistema de Gestión de la Calidad, junto con el desarrollo e implantación de la política de calidad, la realización de auditorías internas, el análisis de los datos, la sistemática de acciones correctivas y preventivas, para garantizar la mejora continua en la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. La mejora continua implica no sólo corregir las desviaciones detectadas, sino prevenir las futuras. Ello significa no sólo medir y analizar sino definir e implantar cambios en los enfoques o formas de actuar.

Se realizará el seguimiento y medición de todos los procesos que afectan a la calidad del servicio para demostrar que tales procesos tienen capacidad para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcanza tales resultados, se llevan a cabo acciones correctivas en busca de la mejora continua.

Acciones correctivas

Para las acciones correctivas, se propone que a partir de las no conformidades detectadas por cualquiera de las vías posibles, el encargado del restaurante procederá a la apertura de acciones correctivas. Los problemas serán analizados, y una vez

determinadas e implantadas las acciones necesarias se realizara un seguimiento de las mismas para comprobar su eficacia y verificar que el resultado es el deseado.

Una vez que ocurre la detección y el registro de las no conformidades, hay que analizarlas en reuniones con la gerencia dentro del restaurante. Se deberá determinar la acción a tomar y su plazo de ejecución, junto con esto se deberá asignar al personal responsable de aplicar la acción correctiva. Una vez implementada, se deberá llevar registros de los cambios producidos para comprobar que se haya eliminado el problema.

Gestión de riesgos

El análisis de riesgos es el paso más importante para realizar la identificación de los problemas que puedan surgir en el restaurante, además se conocen los riesgos y se puede decidir cómo hacer frente a dichos riesgos.

Como primer paso encontramos la identificación de los riesgos, enumerando todos los posibles problemas que puedan surgir en el producto o en la utilización del proceso. Se debe determinar la importancia de cada riesgo detectado teniendo en cuenta la probabilidad de que ocurra, la severidad y la oportunidad de la detección.

Una vez entendidos todos los riesgos, se debe determinar las acciones a emprender.

La etapa final consiste en evaluar la eficacia de las acciones tomadas mediante el seguimiento y la revisión.

Planes de capacitación

Como uno de los objetivos de la propuesta consiste en formalizar las funciones que cada empleado debe desempeñar, la capacitación resulta de suma importancia porque es el medio necesario para dar a conocer cuáles son las tareas que se deben desarrollar y cuáles son los estándares de desempeño exigidos por el restaurante.

Es necesario generar los lineamientos y establecer los puntos requeridos para la mejora del desempeño de los empleados tanto del área de cocina, atención al cliente y áreas administrativas.

Se llevarán a cabo tres capacitaciones en grupos de 5 integrantes, las cuales se basarán en los siguientes temas:

- Primera capacitación: Herramientas de mejora continua para la gestión de la calidad
- Segunda capacitación: Manipulación de alimentos
- Tercera capacitación: Trabajo en equipo

La capacitación de herramientas de mejora tiene como objetivo entregar a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para efectuar el tratamiento de la información requerida, de manera de evidenciar la mejora continua dentro del restaurante desde un punto de vista práctico, privilegiando la gestión y la toma de decisiones.

- Recopilación y uso de la información requerida para evidenciar la mejora continua

- Uso de herramientas para la mejora continua de la gestión
- Elaboración de un informe de mejora continua y toma de decisiones
- Introducción a la implementación de una estrategia de mejora

La capacitación sobre la manipulación de alimentos tiene como objetivo poner en práctica los conocimientos para la prevención de las enfermedades causadas por mal manejo de los alimentos en todas las etapas de la elaboración, como así también evitar el desecho de alimentos por alteración o putrefacción.

La capacitación de trabajo en equipo tiene como objetivo la enseñanza de las técnicas más eficaces para lograr la integración de un equipo de trabajo comprometido en el logro de los objetivos de su área de responsabilidad. Se analizan las principales causas de los conflictos y cómo resolverlos.

Beneficios y costos de la Propuesta 1

La formalización del restaurante, con el desarrollo de la misión, visión y política de calidad, permite darle un sentido y razón de ser que se extiende a todos los niveles de la empresa, teniendo claro los objetivos que se persiguen para trabajar conjuntamente hacia la concreción de los mismos.

El beneficio de esto es sentar las bases de la empresa, arraigando las ideologías, valores y propósitos sobre los que se articula todo el desarrollo de la organización.

Con el diseño del organigrama se beneficia el restaurante porque se tienen en cuenta los distintos niveles jerárquicos que existen, y la forma en que se relacionan.

Además, permite definir mejor las funciones de cada miembro de la organización.

Con el desarrollo de las funciones que se desempeñan en Pizza Zeta, se determinan y delimitan los campos de actuación de cada integrante, interactuando con un mayor conocimiento de su rol y de sus tareas dentro de la empresa, y eso ayuda a la comunicación, la integración y el desarrollo.

Con el diseño de los manuales se beneficia el restaurante, en que sirven de herramientas tanto en la inducción al puesto, como en el adiestramiento y capacitación del personal. Se describen las actividades de cada puesto, permitiendo una mejor interacción de las diferentes áreas de la empresa.

Resulta una guía de trabajo y proporciona una visión integral de la empresa al personal.

Tanto el personal del área de administración, como área de cocina y servicio al cliente, tienen conocimiento de las labores que se deben desempeñar. Se establece el grado de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos para que se conozcan las líneas de autoridad que se manejan en el restaurante.

Permite crear una cultura de calidad y establece estándares de servicio para que todo el personal trabaje por contribuir a brindar un servicio de calidad a los clientes.

Documenta las responsabilidades de cada uno de los empleados que trabajan en el restaurante para evitar que se den fallas en la realización de las actividades de cada uno de ellos por desconocimiento de sus responsabilidades.

Determina a los superiores de cada puesto de trabajo, para que cada empleado conozca a quién dirigirse y de quién debe recibir instrucciones.

Mejora en la eficiencia de los procesos a causa de su estandarización.

Reducción de desperdicios en la elaboración de los platos.

Por último, con la capacitación se proporciona a los empleados los conocimientos sobre todas las técnicas de atención y servicio al cliente imprescindibles para la mejora de sus desempeño profesional.

Instruye a los empleados encargados de organizar y dirigir el trabajo, en materia de calidad en el servicio y atención al cliente, para que conozcan los sistemas más apropiados a la hora de adoptar estrategias de calidad en el servicio y la atención al cliente.

Proporciona los conocimientos necesarios para una adecuada comunicación en el servicio y motivación del personal, como ejes fundamentales de la cultura de la calidad total del servicio.

Los costos de la Propuesta 1 corresponden a cuotas mensuales de \$10.000, a lo largo de los 4 meses que durará el desarrollo de la misma, contando desde noviembre del 2017 hasta febrero del 2018. Con un total por paquete de \$40.000.

Propuesta 2

Esta propuesta corresponde con el objetivo de organizar la gestión de compras para optimizar la relación con proveedores, asegurando el aprovisionamiento periódico de los insumos requeridos.

Dicha propuesta se llevará a cabo durante marzo del 2018.

Se procede a elaborar el Subsistema de Gestión de abastecimiento:

Siendo uno de los objetivos de la propuesta, se diseña un procedimiento de compra para, no sólo optimizar la relación con proveedores sino también asegurar el aprovisionamiento de los insumos, logrando una eficiencia en el proceso de abastecimiento.

El manejo de las compras va encaminado a que se tenga un control sobre los proveedores, las características que deben cumplirse de los productos que se reciben, entre otros aspectos. Es por ello que este subsistema abarca desde la detección de las necesidades, hasta que el producto entra al restaurante.

Se propone un proceso a través del cual se trata de uniformizar y mejorar la gestión de las compras dentro del restaurante, mostrando una serie de pasos y procedimientos que contribuyan a una mejor realización de las compras en el restaurante.

Proceso de compras

El proceso de compras que se diseña está formado de tres etapas:

1. Evaluación del proveedor: implica encontrar proveedores potenciales y determinar la probabilidad de que se conviertan en buenos proveedores. Esta fase requiere el desarrollo de criterios de evaluación. La selección de proveedores competentes es crítica, ya que de lo contrario todos los demás esfuerzos de compra se desperdician.
2. Desarrollo del proveedor: Compras se asegura de que el proveedor tenga una apreciación de los requerimientos de calidad, el sistema de pagos y las políticas de adquisición.
3. Negociaciones: Es llegar a un acuerdo en cuanto al precio que se tendrá de los productos solicitados.

En las órdenes de compra debe haber información de:

- Requisitos de los productos comprados
- Requisitos para la calificación del personal
- Documentación de lo comprado
- Especificaciones del producto
- Certificado del proveedor

Pasos del proceso

1. La definición de las necesidades de compra

Los procesos de compras se inician con la definición de las necesidades que la compra debe de cubrir. En esta fase, el comprador debe trabajar con el técnico o usuario que requiere la compra para conseguir plasmar de forma concreta y

detallada todos los factores y cuestiones que deben responder los proveedores potenciales en las ofertas que presentan.

2. La petición de ofertas

En este paso es crítico cubrir todos los puntos importantes a los que se comprometerá el suministrador a la hora de proveer el producto o servicio objeto de la compra. Las especificaciones del producto o servicio, los plazos y las condiciones de entrega, la calidad requerida y las penalizaciones por incumplimiento. También es importante estructurar la forma en la que los proveedores responden a la petición de oferta de manera que se facilite la comparación entre las diversas ofertas recibidas. El comprador especializado ayuda al técnico o usuario en esta tarea, basándose en su experiencia en la generación y gestión de anteriores peticiones de oferta.

3. Selección de proveedores

Comprador y usuario consensuan la lista de proveedores potenciales, intentando incluir el máximo número de proveedores capaces de suministrar el producto o servicio.

4. Análisis de las primeras ofertas recibidas

Una vez recibidas las primeras ofertas de los suministradores, el comprador tabula las ofertas y analiza los detalles con el técnico o usuario, para asegurar que las ofertas comparadas son todas válidas y homogéneas. Si es preciso, se contacta con los proveedores para pedir aclaraciones, puntualizaciones o modificaciones sobre las ofertas recibidas. Cuando las ofertas están homogenizadas y se han descartado aquellas que no cumplen los requisitos, usuario y comprador, bajo la supervisión de

los responsables de compras, realizan la comparativa de ofertas recibidas, y juntos establecen los objetivos y la estrategia de negociación.

5. La negociación y adjudicación

La negociación la debe realizar únicamente el comprador. El comprador negocia hasta que llegue a un resultado satisfactorio o estime agotado el potencial de negociación. Llegado este punto, usuario y comprador se reúnen de nuevo para, analizando el resultado de las ofertas recibidas tras la negociación del comprador, juntos consensuar la decisión de entrega.

6. El aprovisionamiento

El aprovisionamiento del producto o servicio lo realiza el usuario junto con el encargado de realizar las compras. El comprador se limita a realizar un seguimiento que asegure que el aprovisionamiento se realiza sin incidencias, pudiendo interceder con el suministrador en el caso de que surjan deficiencias. Se deben proveer herramientas adecuadas para la gestión ágil del aprovisionamiento por parte de usuarios o aprovisionadores.

7. La administración del pedido y facturas

Las tareas administrativas relacionadas con la aceptación y pago de facturas se deben intentar minimizar, delegando en los usuarios petitionarios el registro de las recepciones y basando en las recepciones aceptadas la aceptación de las facturas recibidas, que se gestionan por el personal de administración.

La petición de ofertas

En este punto se solicitan las cotizaciones a los posibles proveedores para identificar cuáles son las condiciones en que estos realizan las entregas de los productos.

Dentro de las condiciones se evalúan periodos de entrega, precios, formas de pago, entre otros.

Selección de proveedores

Después de recibidas las cotizaciones de los proveedores potenciales se debe seleccionar la que sea más conveniente para el restaurante. Para evaluar entre los proveedores se valoran diversos aspectos esenciales para alcanzar la satisfacción de los objetivos de calidad del restaurante, entre los aspectos más importantes tenemos: precio, tiempos de entrega, requisitos de calidad, con los que se necesitan las materias primas o insumos.

Análisis de las primeras ofertas recibidas

Ya con las cotizaciones recibidas de los proveedores se hacen las respectivas evaluaciones de parte de las personas involucradas en el proceso de compra, se debe verificar los puntos anteriormente identificados y así realizar la selección del que mejor cumpla con los requisitos establecidos.

La negociación y adjudicación

Cuando el proveedor ha sido seleccionado se hace el contacto con este para realizar negociaciones para beneficiar al restaurante consiguiendo precios más bajos, se pueden tomar dos o tres posibles proveedores para seleccionar al que presente la mejor oferta. Luego se determina el día en que se recibirán los productos y se determinan los puntos más importantes para la realización de la compra como lo son:

- Forma de pago
- Acciones a tomar en caso de no conformidades de los productos recibidos
- Acciones a tomar en caso de incumplimiento en los tiempos de entrega

No conformidad de los productos recibidos

Ya que el nivel de inventarios que debe manejarse dentro del restaurante no es voluminoso debido a que la mayoría de productos son perecederos, la inspección que se realizara en estos debe ser al 100%, en el caso de presentarse una no conformidad deberá establecerse con el proveedor el acuerdo del cambio de los productos no conformes.

Identificar los elementos no conformes que se produzcan en cualquier fase del proceso, de modo que se detecte lo antes posible dicha no conformidad. Para ello se actúa en:

- Inspecciones en la recepción de la materia prima e insumos
- Inspecciones durante la elaboración del producto
- Verificación final del producto elaborado

Incumplimiento de tiempos de entrega

Los proveedores deben informar al restaurante con anticipación de cualquier problema potencial de calidad o entrega en los productos, que pueda afectar el cumplimiento del restaurante con los requerimientos o exigencias de los clientes.

Se requiere que los proveedores respondan a inquietudes o rechazos de calidad en una forma que se asegure el flujo continuo de trabajo en cuanto a preparación de los alimentos. Todas las entregas de productos deben ser completadas a tiempo y

cumpliendo los estándares solicitados. Cualquier problema o demora para cumplir las fechas de entrega debe ser reportado con anticipación al restaurante tan pronto como sea identificado, de modo que puedan ser tomadas las acciones para remediar la situación. Los proveedores que no cumplan este nivel de desempeño deben comunicarlo al comprador del restaurante y proveer un plan de acción correctiva.

El aprovisionamiento

A la hora de recibir los productos se debe verificar que estos cumplan con las características exigidas dentro del restaurante. En el caso de carnes, deben presentar un estado fresco para que cumplan con las características necesarias para su preparación. Para productos envasados se debe verificar las fechas de vencimiento, el estado de los envases, cantidades de producto, ya que es necesario verificar que se esté cumpliendo con los pedidos realizados y se esté entregando las cantidades solicitadas al proveedor.

La administración del pedido y facturas

Se debe realizar el papeleo de la recepción de los productos y el pago de estos por lo que se debe tener un registro para llevar un control de los productos que han entrado al restaurante.

Se detallan las fechas en que se ha realizado el pedido y la fecha en que ha sido recibido para llevar un control de las cantidades que se manejan y en cuanto tiempo se vuelve a realizar un pedido y también para verificar si los tiempos de entrega han sido cumplidos. Debe presentarse una factura por cada tipo de producto recibido y

el nombre del proveedor del cual ha sido adquirido este producto. El manejo de estos formatos se da desde el momento que se recibe el producto, esta se recibe y queda una copia para el proveedor y otra para el receptor de los productos.

Beneficios y costos de la Propuesta 2

Al diseñar un proceso de gestión de compras, el restaurante se beneficia con una adecuada estrategia de aprovisionamiento, reduciendo la base de proveedores, estableciendo acuerdos a largo plazo y una filosofía de mejoramiento continuo. El otro beneficio inmediato para el restaurante es que se asegura de que las materias primas e insumos adquiridos cumplen con los requisitos establecidos, y eso permite ofrecer productos de calidad a sus clientes.

Se mejora la satisfacción del cliente por la reducción de la escasez, y además se reducen los costos de materias primas e insumos.

También, permite organizar de manera adecuada la gestión de las compras para que se realice de manera uniforme y pueda conocerse el procedimiento a seguir.

Se define los requisitos que deben cumplir los proveedores en cuanto a cómo presentar las materias primas y la forma en que se presentan sus ofertas al restaurante para contribuir a llevar un mejor orden del proceso.

Los costos de la Propuesta 2 corresponden a cuotas mensuales de \$10.000, a lo largo del mes que durará el desarrollo de la misma, contando todo el mes de marzo del 2018. Con un costo total por paquete de \$10.000.

Propuesta 3

Esta propuesta corresponde con el objetivo de diseñar el proceso de mejora continua en el servicio, para la medición de la satisfacción del cliente y la verificación de los resultados.

Dicha propuesta se llevará a cabo durante abril del 2018.

Se procede a elaborar el Subsistema de Mejora continua:

Se diseña este subsistema por ser un objetivo de la propuesta, permitiendo de esta manera no sólo medir la satisfacción del cliente sino también verificar los resultados obtenidos con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La mejora continua desarrollada en este subsistema se llevará a cabo a través de diversas técnicas, cada una de las cuales van encaminadas al aseguramiento del cumplimiento de las necesidades y exigencias de los clientes.

Se tratará de analizar al cliente, el sistema, el proceso y el producto para ver si es necesario tomar medidas correctivas o preventivas, con el fin de obtener una mejora continua en el restaurante.

La mejora continua es uno de los objetivos de calidad para Pizza Zeta. La base para conseguir esta mejora está en:

- El n° de reclamaciones recibidas por parte de los clientes, éstas deben ser cero.
- Las revisiones de no conformidades detectadas de las acciones correctivas implantadas y del cierre de dichas acciones.
- Las acciones preventivas implantadas y la efectividad de dichas acciones.

- Los indicadores de desempeño a partir de una serie de mediciones del cumplimiento de la actividad, ya que esto indicará la satisfacción del cliente con los productos y servicios.

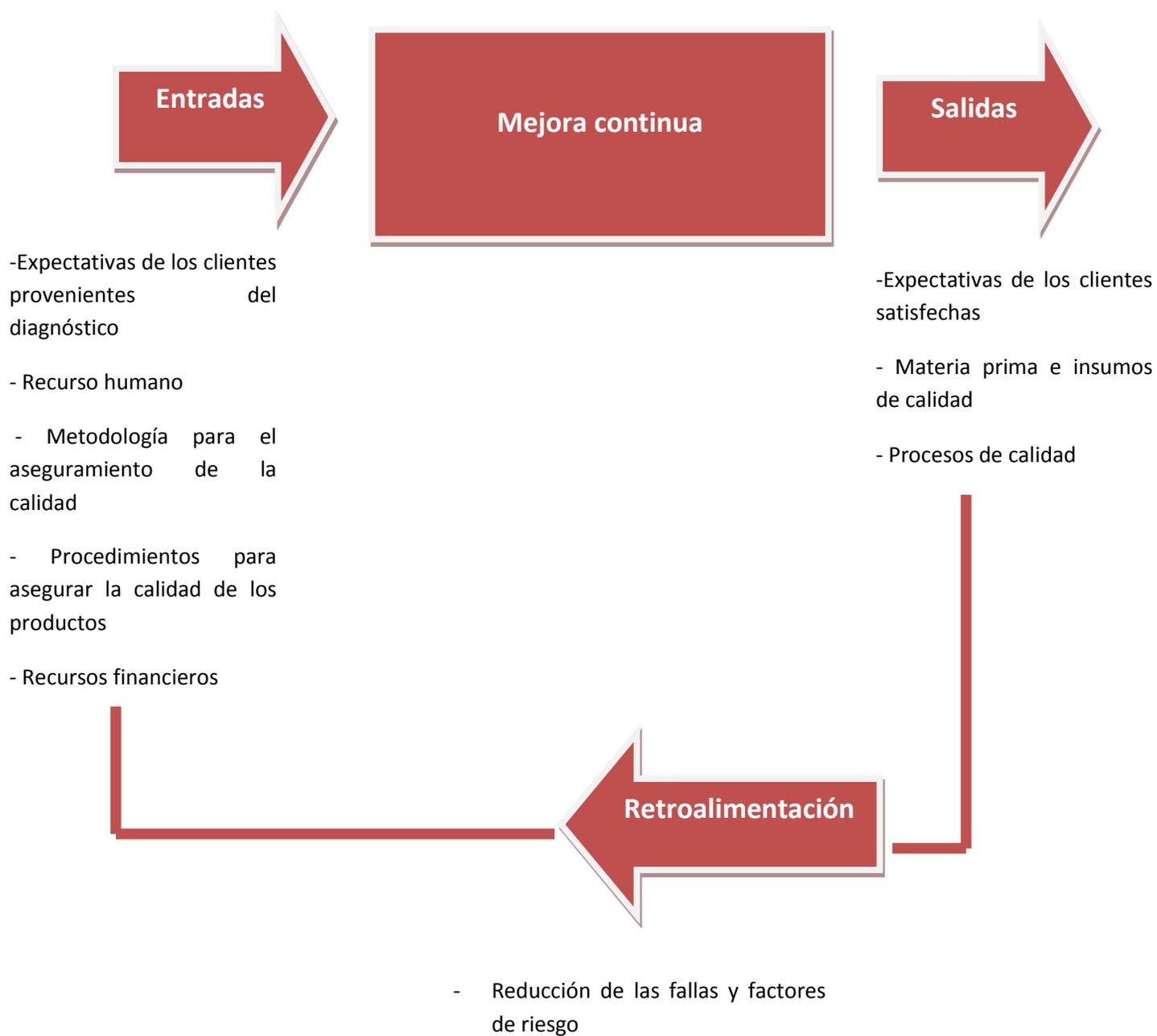


Figura 15. Subsistema de mejora continua (Elaboración propia)

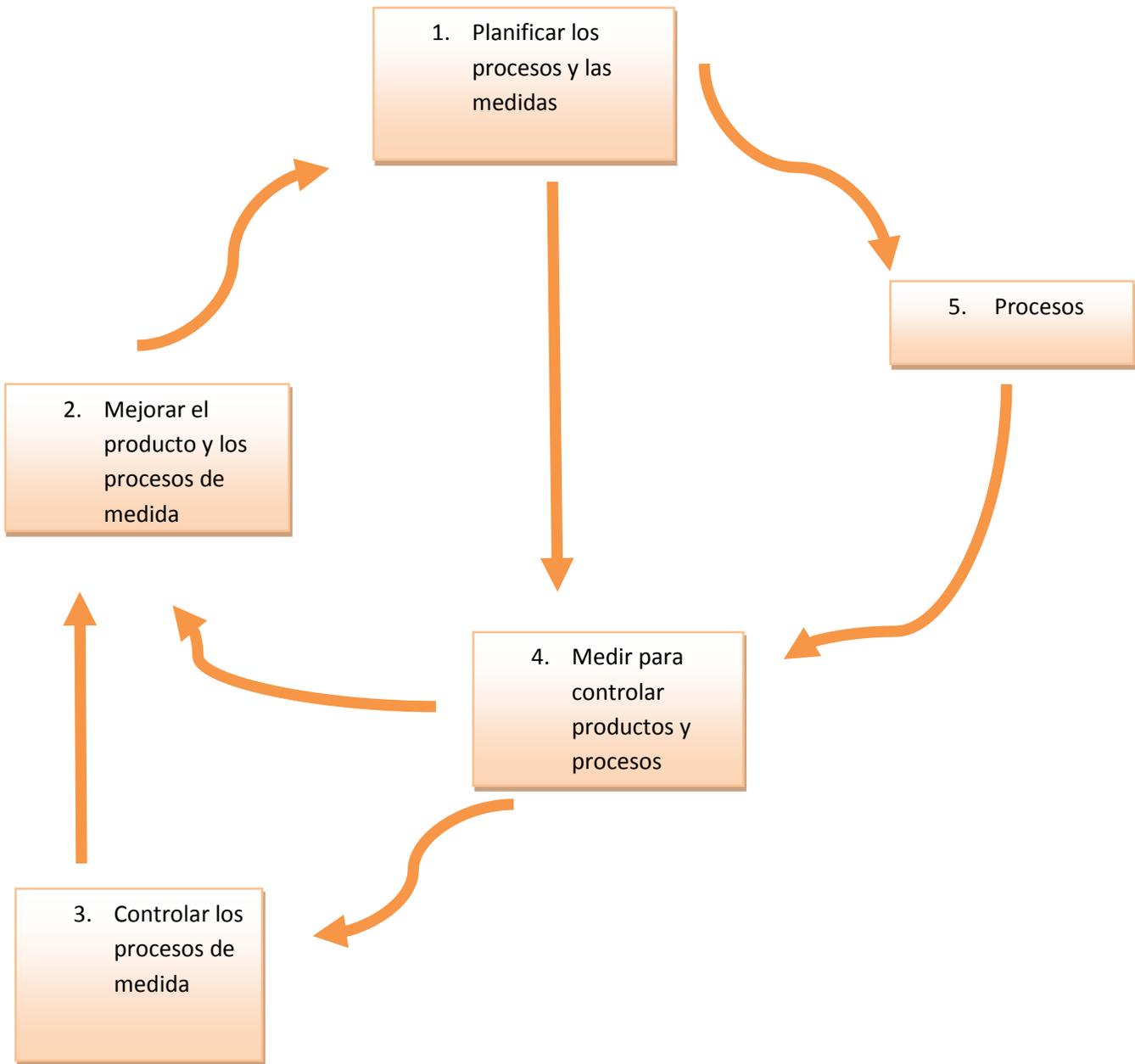


Figura 16. Sistema de aseguramiento de la medida (Elaboración propia)

El aseguramiento de la medida en el restaurante está orientado hacia el cumplimiento de la salubridad de sus alimentos mediante el cumplimiento de sistemas de autocontrol en su proceso de producción y manipulación, con el objetivo de eliminar o reducir al mínimo los posibles riesgos de causar daños al consumidor.

Descripción del proceso productivo

El producto final en Pizza Zeta es la comida elaborada, la cual debe seguir la cadena alimentaria adecuada para cada plato, riguroso proceso que deben seguir todos los alimentos y platos, desde la elaboración, conservación, transporte y adecuación de temperatura para ser consumido. El control de calidad comienza con la supervisión del suministro de alimentos, el control de platos preparados, la confección de menús, su calidad higiénica sanitaria y los procedimientos empleados en el tiempo de espera.

Recepción de materias primas

En la primera etapa del proceso productivo, la mercadería se recibe de los proveedores o transportista. En esta etapa el aseguramiento de la medida se aplicará al control de las temperaturas de las materias primas. El mantenimiento de la cadena del frío es esencial para el control del crecimiento microbiano. Además, en el restaurante la variedad de productos utilizados hace necesario diferenciar temperaturas según el tipo de producto que se trate.

Almacenamiento de materias primas

Para los productos que requieran condiciones de frío para su conservación, se deberán cuidar las temperaturas para que estas sean las adecuadas.

Se controlará la temperatura de las cámaras diariamente y preferiblemente mediante dos tomas, una la del sensor de la cámara y otra con un termómetro sonda en el producto a fin de obtener la medición real de la temperatura de los alimentos y así ajustar la potencia de la cámara a ésta.

Acondicionamiento de materias primas

En esta etapa, se acondicionan las materias primas para entrar ya en la cadena de elaboración.

- No descongelar a temperatura ambiente: la descongelación se realizará siempre en cámara de refrigeración. Al descongelar a temperatura ambiente la superficie de los alimentos comienza a descongelarse mucho antes que el interior, aumentando la disponibilidad del agua en la superficie del mismo, lo que facilita el crecimiento microbiano. Las descongelaciones deberán ser completas, a fin de evitar que durante el cocinado pudiera quedar su parte interna cruda, con el consiguiente crecimiento microbiano.
- Desinfección de vegetales: las frutas y especialmente las verduras, pueden llevar insectos, larvas y demás parásitos, por lo que han de lavarse para eliminar estos agentes extraños.
- Evitar contaminaciones cruzadas: durante las operaciones de troceado, fileteado, cortado, etc., se deberán utilizar instrumentos distintos para cada

producto, principalmente para alimentos crudos y elaborados, al igual que se emplearán tablas distintas para cortar productos diferentes o bien alimentos crudos y elaborados. De no ser así se procederá a limpiar las tablas e instrumentos cuando se finalice la manipulación del alimento y se pase a manipular otro distinto.

- Nunca recongelar alimentos que hayan sido descongelados: un alimento descongelado ha alcanzado una temperatura que permite a los microorganismos presentes multiplicarse activamente. Si lo recongelamos, dado que el frío no destruye las bacterias, solamente estaremos retrasando un posterior crecimiento microbiano hasta niveles elevados.

Elaboración en frío

Se hace preciso el estricto cumplimiento de las normas de higiene y las buenas prácticas de manipulación, así como la adecuada limpieza y desinfección de equipos e instrumentos. Debido a que no existe un tratamiento térmico, las condiciones ambientales del lugar deben estar controladas.

Elaboración en caliente

En este tipo de elaboración el controlar las variables del proceso (temperatura, peso, tiempo y presión) requiere una especial atención, ya que es una fase crucial, mediante el cocinado vamos a destruir las formas microbianas vegetativas que pudieran persistir en el alimento.

La destrucción microbiana no solo depende de la temperatura sino también del tiempo que el alimento se encuentre sometido a ésta y de la carga inicial de

microorganismos. Por tanto, las medidas aplicadas durante todas las etapas anteriores irán encaminadas a evitar la contaminación y multiplicación bacteriana a fin de que en la etapa de cocinado la aplicación de una adecuada relación tiempo/temperatura nos asegure la eliminación de los microorganismos presentes en el alimento o al menos su reducción hasta unos valores admisibles.

Aseguramiento de la medida

Para detectar los sistemas de medida necesarios, se debe analizar los puntos críticos de los procesos de producción desde la llegada de las materias primas o alimentos al restaurante hasta que las comidas preparadas son servidas.

Los requisitos de calidad de las medidas son los parámetros que determinan el nivel de calidad aceptable para las medidas, el significado y valor de los mismos se determina a partir de la finalidad, especificaciones y condiciones de medida del punto de control: tolerancias, criticidad, calidad aceptable, etc.

Estas características a controlar y requisitos de calidad para las medidas y ensayos deben estar definidas en el plan de control para el aseguramiento de la calidad. En este documento se debe realizar una definición de las características que requieren un control, así como su criticidad y la repercusión en el caso de incumplimiento de la calidad definida. *El plan de control se expone en el anexo 13.*

Recomendaciones

- ✓ Realización de un plan de control: En donde que se defina para cada fase del producto elaborado, las características que debe tener, los controles

durante el proceso de elaboración, tolerancias, puntos de control, frecuencia y parámetros de funcionamiento de las instalaciones.

- ✓ Definir los procesos de medición: para cada una de las fases del proceso, determinando los errores admisibles para las medidas o los requisitos aplicables y crear un sistema de registros que permitan demostrar las actuaciones realizadas y aplicar medidas correctoras cuando se descubra que puede haber peligros o riesgos asociados a los alimentos o procesos que estén fuera de control.
- ✓ Elaborar e implantar procedimientos: que aseguren el correcto funcionamiento de la cadena frío/calor, estableciendo los controles a realizar en cada uno de los procesos.

Sistema dirigido al cliente

El Sistema de Gestión de Calidad que se desarrolla debe determinar el grado de conformidad de sus clientes con los servicios ofertados y con la atención que reciben de Pizza Zeta. Para ello, se desarrolla este subsistema de Mejora continua, a través de una serie de encuestas, que permiten valorar el grado de satisfacción de los clientes con el servicio y atención que reciben.

Las expectativas y requerimientos de los clientes se integran en la organización a partir de la información obtenida por medio de la aplicación del subsistema de Mejora continua, el cual permite obtener una retroalimentación por medio de la aplicación de encuestas realizadas, opiniones dadas por los clientes, sugerencias, siendo los resultados analizados por los dueños y el encargado del restaurante,

donde se establecen los planes de actuación necesarios para corregir las situaciones de insatisfacción o las tendencias negativas detectadas.

- ✓ Adquirir la capacidad necesaria para medir la satisfacción del cliente y diagnosticar los errores cometidos.
- ✓ Saber cómo tratar las quejas de los clientes insatisfechos de manera eficaz.

La calidad es juzgada por el cliente. La habilidad de Pizza Zeta para entender las necesidades del cliente y traducir esas necesidades en productos y procesos es la base del trabajo desarrollado.

Este análisis deberá conseguir una mejora continua en la realización de la actividad. Debe lograrse que no haya ningún reclamo por parte de los clientes. Se recomienda tener rutinas para recoger datos de los clientes referentes a su satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por Pizza Zeta.

Criterios de satisfacción del cliente

Se tendrá comunicación directa con él, realizando cuestionarios sencillos y procesando la información obtenida junto con el tratamiento adecuado de reclamos y sugerencias.

Tabla 4. Satisfacción del cliente

Criterio	Nivel de satisfacción		
	Alto	Medio	Bajo
Calidez en la bienvenida			
Rapidez para tomar pedido			
Sabor de los alimentos			
Higiene			
Rapidez en la preparación y presentación de alimentos			
Ambiente agradable			
Precios competitivos			
Precisión en el cobro			
Rapidez en el cobro			

Beneficios y costos de la Propuesta 3

Trabajando en la mejora continua, para conocer la satisfacción del cliente, se beneficiará a Pizza Zeta al poder cumplir con los requerimientos del cliente y así dar una buena imagen en el servicio que presta y en los productos que ofrece. Por eso, resulta necesario tomar las sugerencias y opiniones por parte del cliente y brindarles una retroalimentación sistemática.

Además, contribuye a que el restaurante desarrolle y aplique un Sistema de Gestión de Calidad, como una herramienta de mejora continua de productos y procesos., garantizando la calidad de los mismos.

Los costos de la Propuesta 3 corresponden a cuotas mensuales de \$10.000, a lo largo del mes que durará el desarrollo de la misma, contando todo el mes de abril del 2018. Con un total por paquete de \$10.000.

Propuesta 4

Esta propuesta corresponde con el objetivo de implementar el Sistema de Gestión de Calidad para aplicar cada una de las actividades y lograr así el cumplimiento de los objetivos de la propuesta de mejora.

Dicha propuesta se llevará a cabo desde mayo del 2018 hasta octubre del 2018.

Se procede a elaborar el Subsistema de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad:

Se establece un conjunto de actividades, su programación, organización y control necesarios para desarrollar y poner en marcha el Sistema de Gestión de Calidad que se ha propuesto dentro del restaurante.

La implementación es el período de inversión que comprende todas las actividades a realizar hasta que todo esté en condiciones para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se tendrá en cuenta:

- Las auditorías
- La voz del cliente
- El seguimiento de los objetivos
- El proceso
- Los productos y/o servicio
- Las acciones correctivas y las acciones preventivas

Se propone una estructura analítica del proyecto que consiste en una descomposición de este en niveles de cumplimiento:

- Nivel 1: Objetivo final del proyecto

- Nivel 2: Funciones o subsistemas
- Nivel 3: Paquetes de trabajo
- Nivel 4: Actividades de trabajo

Esto permite tener una visión completa del proyecto, ya que se puede llegar a conocer la totalidad de elementos que intervienen en el logro del objetivo final.

Primer nivel

Objetivo final: Implementar el Sistema de Gestión de Calidad para mejorar la calidad del servicio al cliente, de los productos e instalaciones dentro del restaurante, así satisfacer las necesidades de los clientes que visitan Pizza Zeta.

Segundo nivel

Subsistemas:

- ✓ Tomar decisión y compromiso
- ✓ Evaluación de la situación actual del restaurante
- ✓ Análisis de instalaciones y adaptación del sistema
- ✓ Documentar el Sistema de gestión de Calidad
- ✓ Medir, analizar y mejorar el Sistema de Gestión implementado

La alta gerencia tomará la decisión y compromiso de guiar al restaurante bajo los lineamientos de la calidad, lo cual lo demostrará desarrollando y participando en las actividades necesarias para la puesta en marcha del sistema, así como proveyendo de los recursos necesarios para el desarrollo de las

actividades para la adaptación de las condiciones del restaurante a los requisitos y recomendaciones del Sistema de Gestión de Calidad que se presenta.

A partir de eso, se toma la decisión y se establece el compromiso de la mejora de la calidad de los productos y de la atención que se les brinda a los clientes que visitan el restaurante.

Tercer nivel

- 1) Identificar las necesidades de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en el restaurante. **Paquetes de trabajo:** analizando la situación actual en la que se encuentra Pizza Zeta, reconociendo sus deficiencias, se deben identificar las razones para implementar el Sistema de Gestión de Calidad. La gerencia debe comunicar a todos los empleados de los motivos y objetivos que existen para implementarlo, y también el compromiso que el restaurante adoptará en llevar a cabo este proyecto.
- 2) Concientizar y capacitar a los empleados con respecto al Sistema de Gestión de Calidad. **Paquetes de trabajo:** la capacitación a los empleados del restaurante servirá para sensibilizar sobre la importancia de desarrollar, implementar y mejorar a través del Sistema de Gestión de Calidad. Con esto se logra la concientización de los empleados con respecto al sistema.
- 3) Establecer un plan de trabajo del proyecto. **Paquetes de trabajo:** todas las actividades definidas en base a los objetivos de la propuesta, tienen fecha de inicio y de finalización para su desarrollo e implementación.

Beneficios y costos de la propuesta 4

Con la implementación de las actividades del Sistema de Gestión de Calidad, la empresa cuenta con personal más entrenado y productivo, con pleno conocimiento de las políticas y objetivos de Pizza Zeta, reuniendo a un equipo de trabajo con los mismos intereses y trabajando en busca de las mismas metas.

Pizza Zeta se beneficiará en conservar a sus clientes actuales y, a su vez, en atraer a nuevos.

Como ya sabemos, los problemas de informalidad de los procedimientos y recursos, trajo como consecuencia demoras en la elaboración y entrega de los platos, junto con atrasos en el cobro de los tickets, además de ciertas equivocaciones en los platos, afectando la satisfacción de los clientes y provocando una leve pérdida de los mismos, debido a reclamos que hicieron por demoras en el servicio de atención.

Por eso, con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se permite optimizar los tiempos al formalizar procesos, comenzando en tener las materias primas e insumos en tiempo y forma, pasando a una mejor utilización del recurso tiempo en la cocina con la elaboración de los productos, y finalizando con la entrega a tiempo de cada plato, con el correcto producto de acuerdo al pedido, dejando conforme al cliente con la atención.

Además, en ese uso eficiente del tiempo, se permite reducir un 30% del mismo entre la llegada del cliente hasta la elaboración del plato, lo que se traduce en

nuevos pedidos que recibe el restaurante. Sumado a una reducción del 30% de la fuga de clientes por demoras en la atención.

Conociendo que el ticket promedio de Pizza Zeta es de \$150, la cantidad de mesas atendidas por día sin la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es de 100 mesas, pero con el empleo eficiente del tiempo y del desarrollo de los procesos de calidad, se podrán atender en promedio 130 mesas diarias, por eliminar el mal uso del tiempo en la prestación del servicio.

Además, con la utilización eficiente de los recursos, se podrán vender además del plato principal, distintas variedades de postres y tragos, que en muchos casos, por demoras en la atención esto no ocurre, lo que se traduce en mayores ventas para la empresa.

Al disminuir la demora en la entrega de los platos y en el cobro de los mismos, los reclamos también son menores al trabajar con mayor eficiencia optimizando recursos y tiempos.

También, se logra reducir el tiempo de desfase en la entrega de un mismo pedido, esto es desde que el primer plato llega a la mesa hasta que se completa con el último plato, permitiendo la posibilidad a consumir más variedad de platos, bebidas y tragos por la reducción en el tiempo de atención.

Luego de los cambios realizados, el tiempo de desfase para completar el pedido disminuye, dado que el flujo productivo es mayor.

Además, se mejoran los tiempos en la atención del cliente y la satisfacción, entregando un servicio más rápido sin descuidar la calidad de los platos.

Al reducir los tiempos de entrega, las mesas se desocupan más rápido, por lo cual se traduce en una mayor cantidad de mesas atendidas por día, en un promedio de 30 mesas adicionales, que a un ticket promedio de \$150, el restaurante incrementa sus ventas en un promedio por día de \$4500, mejorando su imagen y evitando perder así más clientes por reclamos y desconfianza.

- 100% personal capacitado
- 30% reducción en la demora entre la llegada del cliente y la toma del pedido
- 50% reducción por platos incorrectos
- 30% reducción en fuga de clientes por demora en la atención y entrega de platos

Reducción de los reclamos por demora en la recepción de los platos y en el cobro de los tickets.

Aumento de las ventas por disminución de la demora en la atención de las mesas y en la entrega de los platos.

Los costos de la Propuesta 4 corresponden a cuotas mensuales de \$10.000, a lo largo del mes que durará el desarrollo de la misma, contando desde mayo del 2018 hasta octubre del 2018. Con un total por paquete de \$60.000.

Propuesta 5

Esta propuesta corresponde con el objetivo de seguimiento a los empleados mediante encuestas para conocer cómo se sienten con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, brindando herramientas para su desarrollo personal y profesional para adaptarse a los cambios establecidos.

Dicha propuesta se llevará a cabo desde julio del 2018 hasta octubre del 2018.

Se procede a elaborar el Subsistema de Seguimiento y medición:

Una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad, se procede a realizar inspecciones de calidad para evaluar el grado de impacto y madurez del sistema dentro del restaurante.

Se determinan los objetivos y el alcance de la auditoría y luego de realizada se presentan los resultados obtenidos para verificar que medidas hay que tomar en caso de presentarse no conformidades.

Luego, se procede a corregir las no conformidades encontradas en las auditorías, y se les da el seguimiento para luego hacer una verificación de si se ha eliminado la no conformidad.

Se debe reunir los datos necesarios de las diferentes etapas del proceso para comprobar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, y ver dónde puede mejorarse el proceso, para ello se deben hacer análisis que recojan la siguiente información:

- Efectividad y adecuación del Sistema de Gestión de Calidad
- Tendencias en las operaciones de proceso
- Satisfacción y/o insatisfacción del cliente

- Conformidad a los requisitos del cliente
- Características del producto, proceso y/o servicios
- Proveedores

Dentro de las consideraciones mencionadas del Sistema de Gestión de Calidad es necesario medir la efectividad de la implantación de este y evaluar la forma en que este está dando resultado en función del cumplimiento de sus requisitos, por lo cual se hace necesario realizar mediciones en estas variables, de manera que se garantice por un lado, que la implantación del sistema de gestión de calidad se ha realizado de una manera adecuada y que se está trabajando de acuerdo a los parámetros de este, para luego poder tener una percepción de los resultados de su implantación.

A continuación se presentan algunos de los indicadores necesarios para la medición de la efectividad del sistema:

- Medición reclamos mensuales: la medición de los reclamos mensuales no es más que un indicador del desempeño logrado por el restaurante. Lo que pretende esta medida es dar una idea de la cantidad de fallas y del nivel de eficiencia que está teniendo el servicio ofrecido, la medición de este parámetro permite advertir una situación anómala de insatisfacción de los clientes y da la pauta para la toma de acciones que permitan, llevar el nivel de servicio, a un nivel que permita reducir las inconformidades mensuales.
- Desperdicios de materia prima semanales: Este registro permite tener una idea de los costos extras en los que se incurren, por los desperdicios de materias primas, y permite tomar las acciones necesarias para la reducción

de estos, permitiendo mejorar la eficiencia de las operaciones del restaurante.

- Clientes semanales: es necesario tener un control de la cantidad de clientes que arriban cada semana al restaurante. Este dato es de vital importancia para la medida de las mejoras de la demanda del restaurante, y permite además realizar proyecciones, más precisas de los requerimientos de recursos para las operaciones del restaurante.

El seguimiento y la medición hay que realizarlo sobre:

- El cliente, comprobando su estado de satisfacción o su insatisfacción en función de que la empresa se ajuste a lo que se ha pedido.
- El proceso, para asegurar que la capacidad cumple con lo que se requiere.
- Los productos, para comprobar que cumplen con las especificaciones de calidad.
- El sistema, para garantizar que se cumplen los objetivos y actividades propuestos.

Tabla 5. Seguimiento de los empleados

Cuestionario	SI	NO
¿Percibe un buen clima laboral dentro del restaurante?		
¿Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los empleados?		
¿Se siente motivado con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad?		
¿Existe adecuada comunicación dentro de Pizza Zeta?		
¿Se siente satisfecho con la función que desempeña dentro del restaurante?		
¿Mantiene buenas relaciones de trabajo con todos sus compañeros y superiores?		
¿El personal participa en la toma de decisiones para Pizza Zeta?		
¿Le permite el puesto de trabajo utilizar plenamente sus habilidades y conocimientos?		

Beneficios y costos de la Propuesta 5

Con el seguimiento y medición del Sistema de Gestión de Calidad, se permite detectar las deficiencias durante las auditorías internas, para ser analizadas y así proponer acciones que deban implantarse para resolver los problemas.

Se demuestra la conformidad con los requerimientos del servicio. Asegura la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad. Y permite la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Los costos de la Propuesta 5 corresponden a cuotas mensuales de \$10.000, a lo largo de los meses que durará el desarrollo de la misma, contando desde el mes de julio del 2018 hasta octubre del 2018. Con un total por paquete de \$40.000.

Los costos que impactarán al restaurante, son las actividades de desarrollo e implementación que requieren la intervención de un consultor que asesorará el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, y determinará en base al costo mensual del servicio multiplicado por la cantidad de meses que se requiere para el desarrollo de implementación de la propuesta de mejora.

El diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, tendrá un costo por paquete de \$10.000 mensuales para el restaurante, el cual se hará durante un año para poder diseñarlo y ponerlo en marcha plenamente, siendo el costo total para la empresa a lo largo de los 12 meses, de \$120.000.

En base a la facturación de Pizza Zeta, es un costo que puede asumir para poder desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad, para mejorar sus debilidades y poder seguir creciendo en el mercado.

Gestión del cambio

Como un complemento al seguimiento de los empleados, y para facilitar su comprensión con respecto al Sistema de Gestión de Calidad, con el objetivo de darle las herramientas necesarias para que puedan adaptarse a sus requisitos, se propone trabajar con la Gestión del cambio dentro Pizza Zeta, la cual consiste en fomentar dentro del restaurante una cultura de cambio, para tornar a todo el personal flexible a los cambios que surgen con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y así poder superar las deficiencias y mejorar el rendimiento dentro Pizza Zeta.

Con esto se pretende reestructurar el restaurante, con una orientación a formar una cultura organizacional enfocada en la calidad.

La implicación del personal del restaurante, en el estudio de la cultura organizacional, es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en la organización, para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de la misma.

Para que una organización conozca sus potencialidades y pueda decidir que alternativa estratégica tomar, deberá analizar y comprender su propia cultura.

En la actualidad, la organización es proclive a una dinámica de cambio permanente y acelerado, que la obliga a hacer uso de un amplio abanico de estrategias e instrumentos de cambio, con el fin de mantenerse en el mercado.

La gestión de cambio es un trabajo muy complejo, ya que el cambio es un proceso continuo. Además, resulta necesario que el impacto de cualquier proceso de cambio, deba ser estudiado en toda la organización y no en una de sus partes.

Para gestionar el cambio, se deben tener en claro dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio.

Las fases del cambio organizacional se pueden estructurar en cinco: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio, y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

Para que estas fases se puedan ir cumpliendo con éxito, la organización dispone de lo que se ha denominado los elementos para la gestión del cambio. Se han establecido dos grupos, en primer lugar aquellos llamados intangibles, entre ellos, la alta dirección dispone de la creación de equipos, de los sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo.

En el segundo grupo, se encuentran aquellas herramientas que la organización utilizará para ayudar al cambio que se va a llevar a cabo, se ha denominado cambio tangible. Estas herramientas se utilizan sobre las personas que van a participar directamente en el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje, reconocimientos y recompensas.

Para que el cambio organizacional tenga éxito, la dirección debe tener constantemente una visión global de todos estos aspectos.

Esta gestión del cambio, está muy ligada con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ya que la gerencia del restaurante acepta su aplicación, y eso ya es un cambio

dentro de la organización, porque se deja de actuar cómo se venía procediendo, para reestructurar sus funciones y adopta una nueva estructura para adaptarse a las exigencias de sus clientes y superar sus deficiencias en el funcionamiento.

Los clientes han cambiado sus fuentes de información, su toma de decisiones, sus gustos y preferencias, se han vuelto más exigentes.

Además, los competidores no se quedan atrás, realizan cambios en su oferta gastronómica, en la fijación de precios, orientados a mejorar la experiencia del cliente.

Estar inserto en un ambiente competitivo y cambiante, las exigencias de calidad son cada vez mayores, y el no adaptarse a las mismas, puede ocasionar la salida del mercado en que compete.

Implementando esta gestión del cambio, el restaurante creará un ambiente que impulsará a los empleados a ser eficientes, eficaces, desarrollar nuevas habilidades y aprovechar capacidades, estando conscientes de la necesidad de cumplir los objetivos del restaurante.

Es importante que exista una buena comunicación interna dentro del restaurante, ya que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos por falta de esta. La comunicación debe llegar a todos los empleados, con el fin de que todos estén informados de lo que ocurre diariamente.

Para lograr la comunicación, los encargados de gestionar el cambio en el restaurante, deben capacitar y preparar a los empleados sobre el tema, lo que ayudará a que el empleado se sienta en libertad, y con la confianza de aportar sugerencias de alternativas de solución ante los problemas que se presentan.

Los encargados del cambio, deberán incluir las siguientes actividades para lograr dar sentido al trabajo en equipo en los empleados:

- El gerente debe crear grupos de trabajo en los cuales se desarrollen las relaciones satisfactoriamente, la lealtad con los demás y con el restaurante.
- El gerente debe brindarle la confianza a los empleados para que estos puedan expresar sus comentarios sin temor a ser reprimidos.
- El gerente debe comunicarle a los empleados lo importante que ellos son para el restaurante y así motivarlos a que cumplan con los objetivos.

El restaurante está formado por personas que son el motor que impulsa el cambio dentro del mismo, para ello es necesario que desde la gerencia hasta los niveles más bajos se sientan comprometidos con la organización para aplicar el cambio.

CONCLUSIONES

- La investigación realizada para la determinación de las necesidades del cliente, constituyen una base para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, resultando necesaria para el respaldo y desarrollo de las actividades planteadas dentro del diseño considerando a los clientes como el elemento más importante a satisfacer.
- A partir del estudio se pudieron determinar cuáles son las expectativas de los clientes en cuanto al servicio brindado por el restaurante, determinando las

características consideradas por estos como las más importantes para tomarlos de base para la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad.

- El restaurante no posee un sistema bien estructurado que le ayude a tener un mejor control de los procesos que se llevan a cabo, tanto en los procesos administrativos como en el área de cocina y atención al cliente.
- El desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad por medio de las actividades que este propone y de las regulaciones establecidas dentro del restaurante, contribuirá a que este preste un mejor servicio a los clientes que lo visitan, bajo los lineamientos de la calidad, mejoren su higiene y eficiencia, contribuyendo a la mejora de su imagen.
- La estandarización y formalización del restaurante es uno de los puntos más importantes en relación a la mejora del servicio, ya que este le permitirá tener una base para trabajar y sobre la cual desarrollar su mejora continua, además la formalización de los procesos facilita tener una mejor visión de los procesos permitiendo observar las deficiencias de estos y mejorar su eficiencia.
- La propuesta para la realización de la gestión de abastecimiento contribuye a que se eviten situaciones de escasez y se tenga un mejor control de las compras dentro del restaurante.
- Es importante que todos los involucrados dentro del restaurante trabajen siguiendo los lineamientos establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad para que de esta forma exista una interrelación de todos por la búsqueda del mismo objetivo que es brindar un servicio gastronómico que satisfaga las necesidades de los clientes.

- Con la realización de los lineamientos de capacitación se está asegurando que se va a contribuir a mejorar las capacidades de los empleados en los puntos donde se considera que deben ser reforzados, para así brindar un servicio adecuado a los clientes, de acuerdo a las investigaciones de las necesidades y preferencias de los clientes.
- A través de las opiniones de los clientes se puede obtener información relevante para evaluar el desempeño del restaurante, y así buscar los lineamientos para el desarrollo de mejoras de forma continua.

RECOMENDACIONES

- Se debe buscar la generación de una cultura de calidad para los empleados del restaurante, para que estos busquen ofrecer un servicio adecuado al cliente y se sientan satisfechos con este.
- Se recomienda la realización de los esfuerzos necesarios para la puesta en marcha de las operaciones del Sistema de Gestión de Calidad propuesto, ya que esto será la base para la mejora de las operaciones y para contribuir a la mejora del servicio en el restaurante.
- Una vez que el sistema esté implantado, se recomienda la realización de inspecciones del funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad y de su correcta implementación para verificar que se encuentre actualizado y realizar modificaciones en caso de ser necesario, además de que la verificación constante de la correcta implantación del sistema permite tener

una buena percepción del impacto que este genera dentro de las operaciones del restaurante.

- Verificar que los empleados estén cumpliendo con los puntos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad para que todos trabajen en función de los objetivos y misión del restaurante, y asegurar una correcta evaluación de los resultados obtenidos, basados en una correcta operación del sistema.

RESUMEN PLAN DE MEJORA

<u>OBJETIVOS</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>DURACIÓN</u>	<u>COSTOS</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Formalizar la estructura de Pizza Zeta	Desarrollo de misión, visión y política de calidad. Desarrollo de funciones. Desarrollo de mapa de procesos. Diseño de planes de capacitación.	4 meses De noviembre del 2017 a febrero del 2018	\$40.000	Sienta las bases de la organización. Funciones claras y niveles jerárquicos relacionados. Actividades desarrolladas de cada puesto. Mayor interacción de las diferentes áreas.

					Se crea una cultura de calidad. Reducción de desperdicios. Empleados entrenados y capacitados.
Organizar la gestión de compras	Análisis y selección de proveedores. Aseguramiento adecuado de los insumos.	1 mes Marzo 2018	\$10.000	Estrategia de aprovisionamiento de materias primas. Cumplimiento de requisitos de materias primas e insumos. Mejora la satisfacción del cliente.	
Diseñar el proceso de mejora continua	Determinar el grado de satisfacción del cliente.	1 mes Abril 2018	\$10.000	Cumplimiento de los requerimientos del cliente. Retroalimentación	

	Asegurar la calidad de productos y servicios.			sistemática entre Pizza Zeta y sus clientes. Herramienta de mejora continua de productos y procesos.
Implementar el Sistema de Gestión de Calidad	Aplicar el resto de las actividades diseñadas. Cumplimiento de los objetivos de la propuesta de mejora.	6 meses De mayo del 2018 a octubre del 2018	\$60.000	Trabajo en equipo alineado a los objetivos del Sistema de Gestión de calidad. Optimización de los tiempos de elaboración y atención. Nuevos pedidos por reducción de tiempo. Disminución de reclamos por demoras.

				Mayor flujo productivo. Aumento en las ventas.
Realizar seguimiento a los empleados	Realización de encuestas. Medición del impacto del Sistema de Gestión de Calidad. Inspecciones de calidad.	4 meses De julio del 2018 a octubre del 2018	\$40.000	Detectar deficiencias mediante auditorías internas. Se demuestra conformidad con los requerimientos del servicio. Permite la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.
Duración total del proyecto: 12 meses				
Costo total del paquete: \$120.000				

BIBLIOGRAFÍA

ABAJO GRACÍA, M. (1991). *“Calidad el mejor medio para satisfacer a los clientes”*.

AGUAYO, R.: (1993). *El método Deming. Javier Vergara Editor S.A.*

ALONSO, V. y BLANCO, A. (1991). *Dirigir con Calidad Total.*

CROSBY, P.B. (1991). *Liderazgo. El arte de convertirse en un buen gerente.*

DEMING, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.*

HOROVITZ, J. (1991). *La calidad del servicio. A la conquista del cliente.*

ISHIKAWA, K. (1989). *Prácticas de los círculos de control de calidad.*

JURAN, J.M. (1990). *Juran y la Planificación para la Calidad.*

CROSBY, P. B. (1998). *Calidad Sin Lágrimas. El Arte de Administrar sin Problemas.*

JAMES, P. T. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio.*

BERRY, L. L. (1995): *Más allá de la excelencia en el servicio.*

MINTZBERG, H. (1991): *La estructuración de las organizaciones.*

MARTÍNEZ PEDRÓS, DANIEL - MILLA GUTIÉRREZ, ARTEMIO (2012):
Análisis del entorno.

VALDÉZ RIVERA, SALVADOR (2010): *Diagnóstico en la empresa*

ANEXOS

ANEXO 1

VARIABLES Y AUTORES

Variables	Autor/Libro/ Año edición
Filosofía de la calidad	Deming “Calidad productividad y competitividad” (1989) Juran “Juran y la planificación para la calidad” (1990) Crosby “Reflexiones sobre calidad” (1995) Ishikawa “¿Qué es control total de calidad?” (1997)
Teoría de los Sistemas	Ludwig Von Bertalanffy “Teoría General de los sistemas” (1976)
Sistema de gestión	Francisco Ogalla Segura “ Sistema de gestión: una guía práctica” (2012)
Sistema de gestión de la calidad	Juan Velasco Sánchez “Gestión de la calidad. Mejora continua y Sistemas de Gestión” (2010)
Prestación del servicio	Pierre Eiglier – Eric Langeard “Servucción, el marketing de servicios” (1989)
Eficiencia en los procesos	Richard Y. Chang “Mejora continua de procesos” (2011)
Macro entorno – Análisis PEST	Martínez Pedrós Daniel – Milla Gutiérrez Artemio “Análisis del entorno” (2012)
Micro entorno – 5 Fuerzas de Porter	Martínez Pedrós Daniel – Milla Gutiérrez Artemio “Análisis del entorno” (2012)
Análisis FODA	Valdéz Rivera Salvador “Diagnóstico de la empresa” (2010)
Variables financieras	García Santillán Arturo “Matemáticas financieras, para la toma de decisiones” (2014)
Nuevas tecnologías en los restaurantes	Coquillat Diego “La transformación digital de los restaurantes” (2017)
Norma ISO 9001:2015	

ANEXO 2

Cuestionario para consumidores

1) ¿Ha visitado anteriormente el restaurante Pizza Zeta?

- Si
- No

2) ¿Cuál es su opinión acerca del servicio actual proporcionado por el restaurante?

3) ¿Con qué frecuencia visita Pizza Zeta?

- Más de una vez por semana
- Una vez por semana
- Una vez cada 15 días
- Una vez por mes
- 1 vez cada 2 meses
- Sólo en vacaciones

4) ¿Con cuál de los siguientes conceptos relacionaría a Pizza Zeta?

- Confianza
- Seguridad
- Calidad
- Éxito

- Costoso
- Sucio
- Mal servicio

5) ¿Qué elementos de la presentación de Pizza Zeta considera usted como más importantes? (indique en orden de importancia del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 sin importancia)

- Amplitud de instalaciones
- Higiene
- Decoración
- Estado del mobiliario
- Estado de las instalaciones
- Ambiente

6) ¿Cómo considera la higiene de Pizza Zeta?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

7) Mencione según su experiencia el grado de satisfacción percibido por el servicio ofrecido en Pizza Zeta

- Totalmente satisfactorio
- Satisfactorio
- Poco satisfactorio
- Insatisfactorio

8) ¿Cuánto tiempo está dispuesto a esperar para recibir sus alimentos?

- 15 – 25 minutos
- 26 – 35 minutos
- 36 – 45 minutos
- 46 – 60 minutos
- Más de 60 minutos

9) ¿Cuáles de las siguientes características del servicio proporcionado por los empleados considera como más importantes? (enumere del 1 al 4, siendo 1 el más importante y el 4 menos importante)

- Amabilidad
- Buena presentación
- Rapidez en la atención
- Efectividad en el servicio

10) ¿Considera que el precio de los diferentes platos de Pizza Zeta está acorde a la calidad de los productos que se ofrecen?

- Si
- No
- En algunos casos

11) Mencione cuáles de los siguientes factores son los que más influyen en su decisión de volver a Pizza Zeta

- Servicio
- Calidad
- Ambiente
- Buenos alimentos
- Buenos precios

- Seguridad
- Ubicación

ANEXO 3

Cuestionario para Encargado y empleados de Pizza Zeta

1) ¿Qué entienden por calidad?

2) ¿Existe interés por la calidad en Pizza Zeta?

- Si
- No

¿Cómo lo demuestra?

3) ¿Existe una declaración documentada de los objetivos y políticas de calidad en el restaurante?

- Si
- No

4) ¿Qué tipo de documentos existen en el restaurante?

- Manual de organización
- Manual de puestos
- Manual de procedimientos
- No se poseen documentos

5) ¿Se trabaja siempre de acuerdo a los procedimientos establecidos?

- Si

▪ No

6) ¿Han comunicado los dueños de Pizza Zeta al personal la importancia de satisfacer las necesidades del cliente?

▪ Si

▪ No

¿De qué forma? _____

7) ¿Los dueños del restaurante investigan cuáles son las necesidades del cliente?

▪ Si

▪ No

¿De qué forma? _____

8) ¿Existe una política de calidad dentro de Pizza Zeta?

▪ Si

▪ No

9) ¿Tiene el restaurante misión, visión definida con claridad y por escrito?

▪ Si

▪ No

10) ¿Están las funciones claramente definidas y por escrito?

▪ Si

▪ No

11) ¿Existe un organigrama definido dentro de Pizza Zeta?

▪ Si

▪ No

12) ¿Las responsabilidades y autoridades son comunicadas a todo el personal de Pizza Zeta?

- Si
- No

13) ¿De qué forma se comunican las instrucciones de trabajo?

- Verbalmente
- Por escrito

14) ¿Existe alguna persona encargada de la función de calidad en la organización?

- Si
- No

15) ¿Los dueños del restaurante proporcionan todos los recursos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente?

- Si
- Con cierta limitación

¿Cuál?

- No

16) ¿De qué forma seleccionan al personal del restaurante?

17) ¿Están los perfiles del personal claramente definidos y acordes al trabajo a desarrollar?

- Si
- No

18) ¿El personal que trabaja en Pizza Zeta cumple con el perfil requerido para el puesto?

- Si
- No

19) ¿Se brinda información necesaria para el buen desempeño de los trabajadores dentro del restaurante?

- Si
- No

20) ¿Se han realizado capacitaciones de algún tipo para el personal?

- Si
- No
- ¿Cuáles? _____

21) ¿Considera que el equipo de trabajo es suficiente para poder brindar un servicio adecuado al cliente?

- Si
- No

22) ¿Se cambian constantemente los instrumentos de trabajo para asegurar que estos cumplan con las condiciones requeridas?

- Si
- No

23) ¿Existe interés de parte de los dueños del restaurante en controlar los factores físicos (condiciones de las mesas, sillas, ambiente, limpieza) que influyen en proporcionar un mejor servicio al cliente?

- Si

- No

24) ¿Se promueve dentro del personal de trabajo un ambiente de cooperación y trabajo en equipo?

- Si

- No

¿De qué forma? _____

25) ¿Las condiciones en que se encuentran actualmente las instalaciones cumplen con las condiciones de seguridad e higiene exigidas?

- Si

- No

26) ¿Qué normas de higiene e inocuidad de los alimentos son consideradas para el aseguramiento de la calidad de los productos que se ofrecen en Pizza Zeta?

27) ¿Se han definido claramente las exigencias de los clientes con relación al servicio que se ofrece?

- Si

- No

28) ¿De qué forma se han definido estas exigencias?

- Por medio de encuestas

- Buzón de sugerencias

- Sugerencias verbales

- Otros (Especifique) _____

29) ¿Se da seguimiento a quejas presentadas por los clientes en relación al servicio prestado por el restaurante?

- Si
- No

¿De qué forma? _____

30) ¿Se realizan inspecciones de los insumos que entran al restaurante para la elaboración de los alimentos?

- De acuerdo a requerimientos estipulados por el restaurante
- ¿Cuáles? _____
- Inspección visual
- No se realiza inspección

31) ¿Se realiza evaluación de proveedores?

- Si
- No

32) ¿Existe un procedimiento definido para la realización de las compras en el restaurante?

- Si
- No

33) ¿Se dan instrucciones al personal del restaurante para desempeñar las distintas funciones?

- Algunas veces
- Diariamente
- Regularmente

34) ¿Se da mantenimiento al mobiliario y equipo con el que se cuenta en Pizza Zeta?

▪ Si

¿Cada cuánto tiempo? _____

▪ No

35) ¿Los empleados del área de cocina utilizan equipo de protección para evitar la contaminación de los alimentos?

▪ Si

¿Qué utilizan? _____

▪ No

36) ¿Existen reglas que deben cumplir dentro del área de cocina los empleados para evitar la contaminación de los alimentos?

▪ Si

¿Cuáles? _____

▪ No

ANEXO 4

Ficha de Inspección

Servicios sanitarios

1) ¿Existen sanitarios para damas y caballeros por separado?

▪ Si

▪ No

2) **¿Están los servicios sanitarios iluminados?**

▪ Si

▪ No

3) **¿Hay jabón en los servicios sanitarios?**

▪ Si

▪ No

4) **¿Hay papel higiénico en los sanitarios?**

▪ Si

▪ No

5) **¿Hay servicio de agua permanente en los sanitarios?**

▪ Si

▪ No

6) **¿Los servicios sanitarios cuentan con un lavamanos adecuado?**

▪ Si

▪ No

Área de cocina

7) **¿Existen suficientes y apropiados depósitos para almacenar los desperdicios de la cocina?**

▪ Si

▪ No

8) **¿Permiten estos evitar la contaminación de los demás alimentos que se preparen?**

▪ Si

▪ No

9) ¿Se utilizan equipos de protección e higiene personal en la elaboración de los alimentos como guantes, delantales, redes para cabellos, etc.?

▪ Si

▪ No

10) ¿Se cuenta con los instrumentos adecuados y en el estado correcto para la preparación de los alimentos?

▪ Si

▪ No

11) ¿Cuenta el área de cocina con los servicios necesarios para la prestación de los servicios? (agua potable, energía eléctrica, cocina de gas o eléctrica, etc.)

▪ Si

▪ No

12) ¿Está la cocina en un estado de higiene adecuado?

▪ Si

▪ No

Almacenamiento de materia prima

13) ¿Se cuenta con un área de almacenamiento adecuada para la materia prima utilizada en la elaboración de alimentos? (refrigeradores, congeladores, alacenas)

▪ Si

▪ No

14) ¿Provee el almacenamiento el aislamiento adecuado que permita garantizar la inocuidad de los alimentos y la protección contra el contacto con agentes contaminantes?

- Si
- No

15) ¿Están las áreas de almacenamiento en buenas condiciones de funcionamiento para el caso de refrigeradores y congeladores, y están estos en las condiciones de higiene adecuadas?

- Si
- No

Área de mesas

16) ¿Están las mesas en condiciones adecuadas para su uso y en las condiciones adecuadas de higiene?

- Si
- No

17) ¿Están las sillas en condiciones para su uso y en las condiciones adecuadas de higiene y seguridad para ser utilizadas por los clientes?

- Si
- No

18) ¿Es el área de mesas lo suficientemente amplia en relación a la cantidad de mesas con que cuenta el lugar?

- Si
- No

19) ¿Son las instalaciones seguras y tienen las medidas de seguridad adecuadas para actuar en caso de siniestros?

- Si
- No

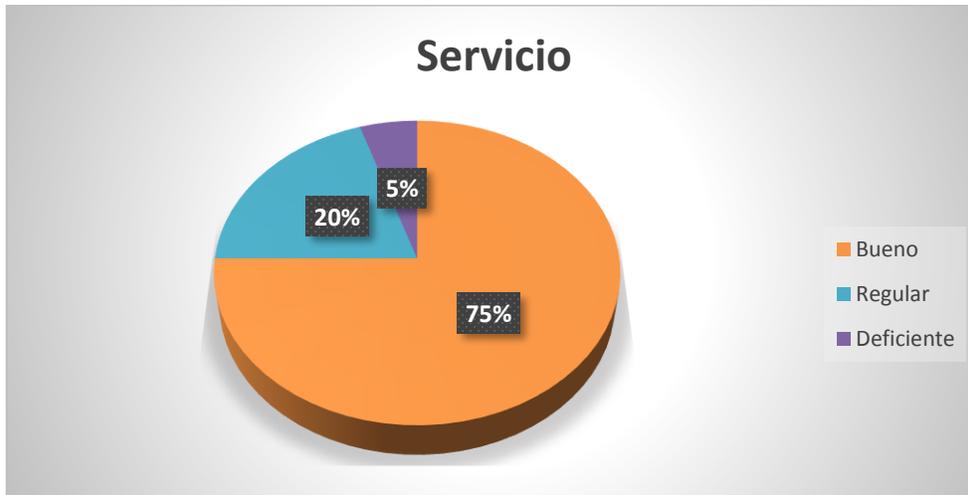
ANEXO 5

VISITA



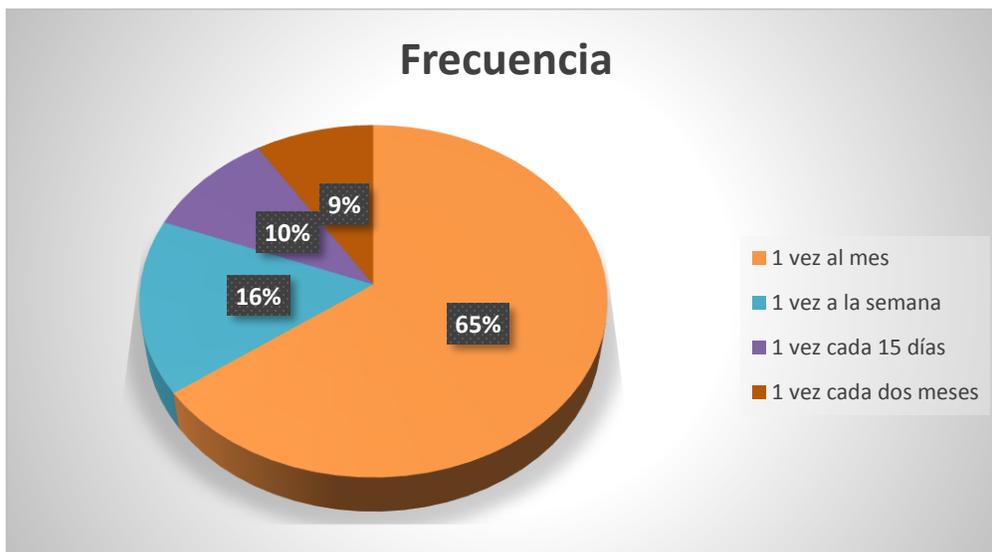
ANEXO 6

SERVICIO



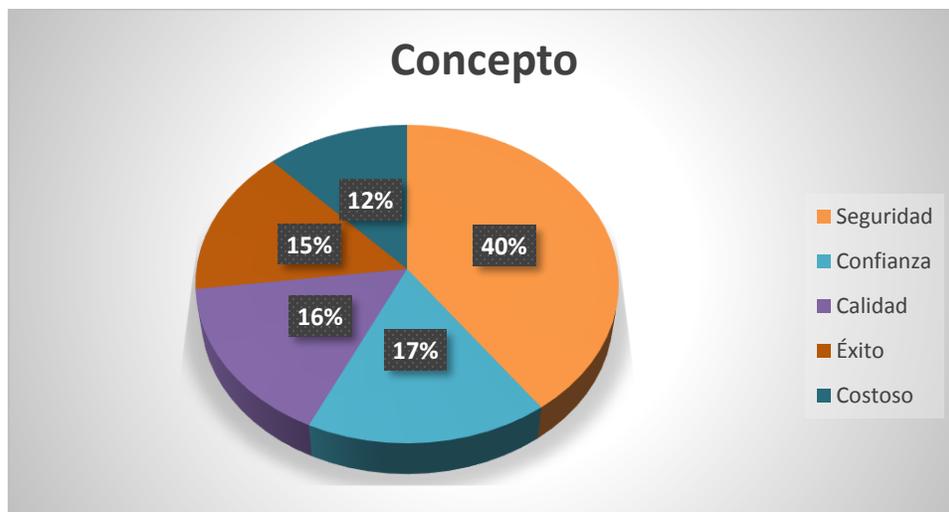
ANEXO 7

FRECUENCIA



ANEXO 8

CONCEPTO



ANEXO 9

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Objetivos	Actividades	Fecha de concreción
1. Formalizar la estructura de Pizza Zeta para mejorar el funcionamiento de la empresa con el diseño de	✓ Desarrollo y formalización de la misión, visión, y política de calidad. ✓ Diseño del organigrama. ✓ Descripción de las	De 01/11/2017 al 28/02/2018

<p>manuales y procesos, junto el desarrollo de planes de capacitación.</p>	<p>funciones que se desarrollarán en el restaurante.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de un mapa de procesos para reunir a todas las actividades que se llevan a cabo en el restaurante. ✓ Diseño de manuales para asegurar su correcta aplicación. ✓ Diseño de planes de capacitación para dar a conocer todas las directrices a los empleados, sabiendo su tarea a desarrollar y lo que se espera como desempeño en el cumplimiento de las actividades. 	
--	---	--

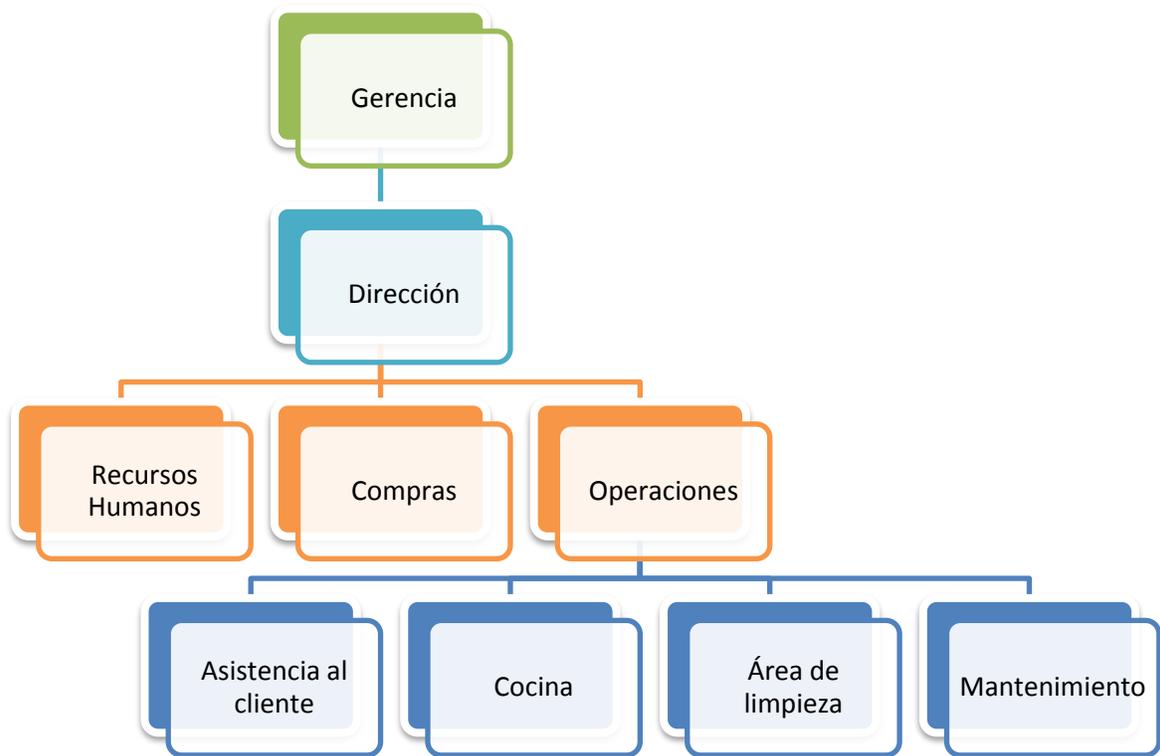
<p>2. Organizar la gestión de compra para optimizar la relación con proveedores, asegurando el aprovisionamiento periódico de los insumos requeridos.</p>	<p>✓ Desarrollo del proceso de gestión de compras, para lograr una buena selección de proveedores y el aseguramiento efectivo de los insumos necesarios.</p>	<p>De 01/03/2018 al 31/03/2018</p>
<p>3. Diseñar el proceso de mejora continua en el servicio para la medición de la satisfacción del cliente y la verificación de</p>	<p>✓ Mejora continua para determinar el grado de satisfacción del cliente y así poder verificar los resultados, asegurando la calidad de los productos y procesos.</p>	<p>De 01/04/2018 al 30/04/2018</p>

resultados.		
4. Implementar el Sistema de Gestión de Calidad para aplicar cada una de las actividades y lograr así el cumplimiento de los objetivos de la propuesta de mejora.	✓ Llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el restaurante, para proceder al cumplimiento de los objetivos de la propuesta de mejora.	De 01/05/2018 al 31/10/2018
5. Realizar un seguimiento mediante encuestas a los empleados para	✓ Seguimiento de los empleados para analizar el impacto de la implementación del Sistema de Gestión de	De 01/07/2018 al

<p>conocer cómo se sienten con la implementación del Sistema de gestión de Calidad, brindando herramientas para su desarrollo personal y profesional para adaptarse a los cambios establecidos</p>	<p>Calidad en su desempeño, con el fin de contribuir a una cultura de cambio, para lograr la flexibilidad necesaria y fomentar así la importancia de adaptarse a las exigencias de los clientes en cuanto a la calidad.</p>	<p>31/10/2018</p>
--	---	-------------------

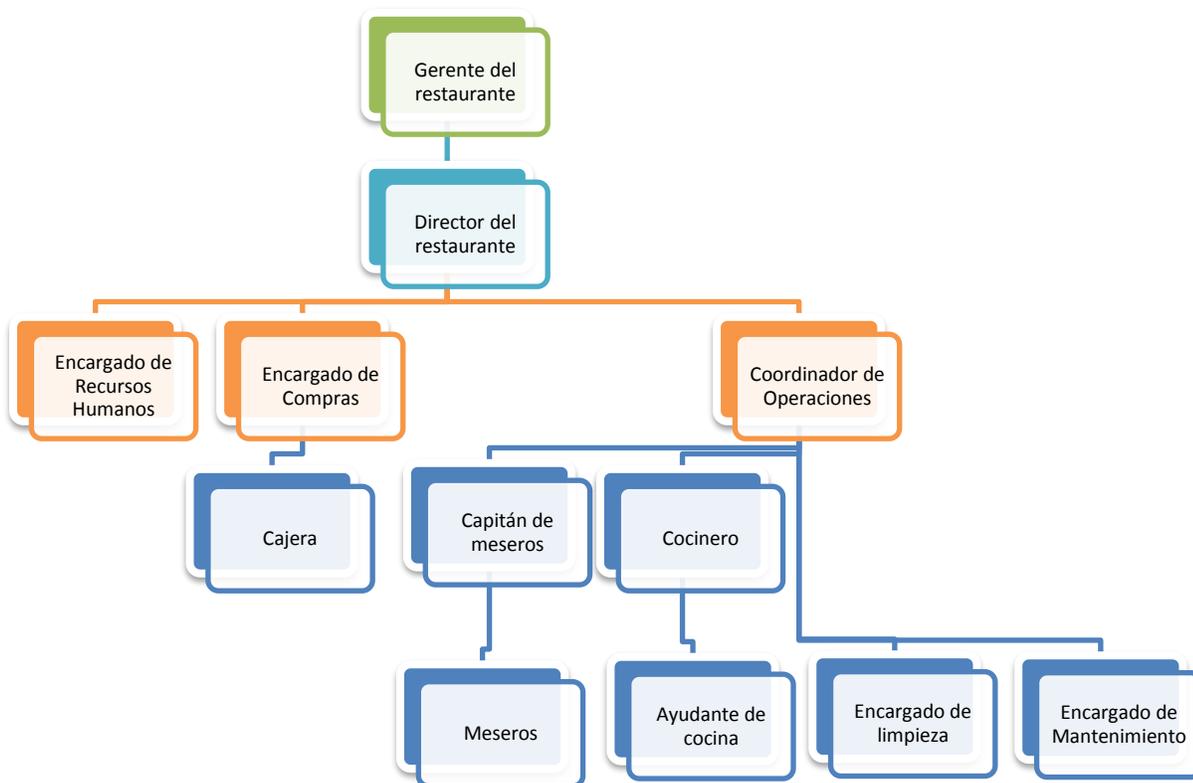
ANEXO 10

ORGANIGRAMA



ANEXO 11

DIAGRAMA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



ANEXO 12

LISTAS DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍAS INTERNAS

N ^a	Pregunta o evidencia a buscar	Observaciones	Conformidad	No conformidad
1	Cuentan con manual de calidad estructurado			
2	Presentan manuales de puestos dentro del restaurante			
3	Tiene establecida la misión, visión, políticas y objetivos de calidad			

4	Se cuenta con registros y formatos para llevar un mejor control del funcionamiento del restaurante			
5	Se tienen establecidos procesos estandarizados del servicio que se brinda			

N ^a	Pregunta o evidencia a buscar	Observaciones	Conformidad	No conformidad
1	Las instalaciones se encuentran en un estado adecuado de limpieza, funcionamiento y orden			
2	Se cuenta con un sistema de mantenimiento de equipos y mobiliario			
3	Es adecuado la cantidad de servicios sanitarios que se tienen dentro del			

	restaurante			
4	Cuentan con jabón, papel higiénico, lavamanos los servicios sanitarios			
5	Utiliza el personal de cocina implementos de higiene como redecillas, delantales.			
6	Los equipos de almacenamiento de materia prima son adecuados y se encuentran en buenas condiciones			

7	El mobiliario se encuentra en buen estado de mantenimiento			
8	Paredes, techos y suelos en estado de conservación adecuados			
9	Recipientes de residuos aislados convenientemente de los alimentos			
10	El personal viste ropa limpia			

ANEXO 13

PLAN DE CONTROL

Calidad en	Proceso de medida	Objetivo
Recepción de la materia prima	Control de temperatura del producto Control de temperatura en el transporte	Revisar si se ha producido un defecto en el transporte
Almacenamiento y conservación	Control de tiempo desde la recepción hasta el almacenamiento Control de temperatura	Revisar si se ha producido un tiempo excesivo y existen temperaturas inadecuadas de los alimentos
Manipulación y preparación de materias primas	Control de tiempo y temperatura en la desinfección y limpieza de instrumentos Control de condiciones ambientales Control de tiempo en la desinfección y limpieza de los productos	Evitar la contaminación de los alimentos Evitar descongelaciones incorrectas
Elaboración en frío	Control de temperatura, tiempo en alimentos	Evitar la contaminación de los alimentos

	<p>Control de la temperatura ambiente</p> <p>Control de tiempos de preparación</p>	
Elaboración en caliente	<p>Control de la temperatura de elaboración</p> <p>Control de tiempos de los procesos</p> <p>Control de la temperatura del producto</p>	<p>Evitar contaminaciones</p> <p>Adecuar temperaturas y tiempos a cada producto</p>
Post-preparado: Enfriamiento o mantenimiento en caliente	<p>Control de temperatura y tiempo</p>	<p>Evitar enfriamientos, inadecuados, recalentamientos insuficientes</p>