



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

“Realización de un sistema de gestión de la calidad para mejorar el rendimiento en la prestación del servicio y producción de alimentos en una empresa de la industria de hotelería y turismo de la provincia de Santa Elena”

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniera en Auditoría y Contabilidad Pública Autorizada

Presentado por:

Gabriela Stefanie Bayas Mora
Joseline Tamara Gómez Reyes

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2019

DEDICATORIA

El presente proyecto va dedicado a mi esposo Byron y mi hijo Carlitos quienes sufrieron mi ausencia mientras estaba en clases, a Dios quien me ayudo a entender que las cosas llegan a su tiempo.

Gabriela Stefanie Bayas Mora

No hay acto de amor más puro y sincero que aquel que entrega todo por sus hijos. Dedicado a mis padres Walter y Rita, por su lucha inalcanzable por enseñarme que en la vida todo es posible con la bendición de Dios y la dedicación para cumplir las metas.

Joseline Tamara Gómez Reyes

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a Joseline Gómez mi compañera de tesis por su temple, a mi tutor Ing. Christian Vera por su paciencia con mis sinónimos y a mi grupo de materia integradora por todo su entusiasmo.

Gabriela Stefanie Bayas Mora

Agradecida con Dios por incluir en mi vida personas que han hecho de este camino un carrusel de emociones, anécdotas y aprendizajes, en especial a mi familia que son mi soporte y fortaleza, mis amigos por su amistad sincera e incondicional y a todos los profesores que compartieron sus conocimientos y experiencias.

Joseline Tamara Gómez Reyes

DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponden conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Gabriela Stefanie Bayas Mora y Joseline Tamara Gómez Reyes damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



Joseline Gómez Reyes



Gabriela Bayas Mora

EVALUADORES

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Christian Vera Alcívar', written over a horizontal dotted line.

Ing. Christian Vera Alcívar

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El presente trabajo muestra la secuencia de un sistema de gestión en el área de restaurante de una empresa del sector de turismo. El objetivo es mostrar el desarrollo del levantamiento de los procesos del área y la aplicación del estudio de tiempos para la optimización del trabajo que se realiza en el restaurante teniendo como meta el ahorro del tiempo y el aumento de beneficios económico. La metodología utilizada fue observación y entrevistas de enfoque cualitativo puesto que proporcionan la visión desde el punto de vista de los involucrados en el área. La elaboración de flujogramas con tiempos específicos para los procesos y mejoras en la atención al cliente dan como resultado usuarios satisfechos y alegres que se traduce en ingresos en crecimiento y alcance de competitividad. Los sistemas de gestión fortalecen los objetivos organizacionales para mostrar la visión operativa de las empresas, que socializada con el personal generan actividades correctamente elaboradas y enfocadas en el usuario final.

Palabras Calves: tiempo, procesos, metodología, optimización, manuales, muestra, usuario.

ABSTRACT

This work shows the sequence of a management system in the restaurant area of a company touristic. The objective is to show the development of the uprising of processes, of the area and the application of the study of times for the optimization of the work that is carried out in the restaurant having as goal the saving of the time and the increase of the economic benefits. The methodology used was: observation and interviews of qualitative approach since it provides the vision from the point of view of those involved in the area. The elaboration of streams with specific times for the processes and improvements in the customer attention giving as result satisfied and joyful users that are summed up in revenues in increase and reach of competitiveness. The management systems strengthen the organizational objectives to show the operational vision of the companies, that socialized with the staff generate activities properly elaborated and focused on the final user.

Keywords: time, processes, methodology, optimization, manuals, sample, user.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
<i>ABSTRACT</i>	I
ÍNDICE GENERAL	II
ABREVIATURAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VIII
CAPÍTULO 1.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Estructura de PLYC	2
1.1.2 Proveedores.....	3
1.2 Descripción del problema	3
1.3 Justificación del problema	4
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5 Marco teórico.....	5
1.5.1 Fundamentación Legal	5
1.5.2 Fundamentación Referencial	5
1.5.3 Fundamentación Científica	6
CAPÍTULO 2.....	18
2. Metodología	18
2.1 Metodología de la Investigación	18
2.2 Población y Muestra	18

2.3	Observación preliminar de los procesos involucrados.....	19
2.3.1	Personal Involucrado	19
2.3.2	Observación del proceso en general	20
2.4	Diagramas de flujo preliminares	20
2.4.1	Diagrama de flujo del proceso de producción de alimentos y bebidas ..	21
2.4.2	Diagrama de flujo del subproceso de Panadería.	22
2.4.3	Diagrama de flujo del subproceso de Bar.	23
2.4.4	Diagrama de Flujo del subproceso de Cocina.	24
2.4.5	Diagrama de Flujo de Caja.	25
2.4.6	Diagrama de flujo de Salonería.....	26
2.4.7	Diagrama general del proceso en conjunto.....	27
2.5	Desarrollo del diagrama de Ishikawa.....	28
2.5.1	Aspectos revelados por el cliente	28
2.5.2	Aspectos encontrados por los autores.....	28
2.5.3	Diagrama de Ishikawa	29
2.6	Establecimientos de causas importantes para utilizar Pareto	30
2.6.1	Tabla de frecuencias de sucesos.....	30
2.6.2	Diagrama de Pareto.....	31
2.7	Utilización de metodología de tiempos	31
2.7.1	Desglose del proceso en actividades.....	31
2.7.2	Toma de muestras iniciales	34
2.7.3	Fórmulas para muestra real	34
2.7.4	Determinación del ritmo de trabajo	37
2.7.5	Toma de muestras reales	38
2.8	Mapa estratégico.....	42
2.8.1	Indicadores de mejora financiera	43

2.8.2	Aprendizaje y Conocimiento	43
2.8.3	Proceso Internos.....	43
2.8.4	Clientes.....	43
2.8.5	Finanzas	44
2.9	Propuesta de organigrama del departamento de alimentos y bebidas	45
CAPÍTULO 3.....		46
3.	Resultados Y ANÁLISIS	46
3.1	Análisis del levantamiento de la información	46
3.1.1	Del levantamiento de los procesos	46
3.1.2	De los datos muestreados	47
3.1.3	Otras observaciones no cuantificables	55
3.1.4	Análisis de Indicadores	56
3.1.5	Aprendizaje y Conocimiento	56
3.1.6	Proceso Internos.....	56
3.1.7	Clientes.....	57
3.1.8	Finanzas	57
3.1.9	Análisis económico de propuesta	57
CAPÍTULO 4.....		58
4.	Conclusiones Y RECOMENDACIONES.....	58
	Conclusiones.....	58
	Recomendaciones.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....		60
ANEXOS.....		61
ANEXO A.....		62
ANEXO B.....		85

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SMART	Specific Measurable Attainable Relevant Timely
ABA	Administrador de Bebidas y Alimentos

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Descomposición de la operación y su definición	33
Figura 2.2 Formulario adaptado para toma de tiempos por actividades	39
Figura 2.3 Formulario N° 15 de la toma de muestras con los datos levantados.....	40
Figura 2.4 Mapa Estratégico.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tipo de proveeduría.....	3
Tabla 1.2 elementos y definiciones de estudio de tiempos.....	15
Tabla 2.1 Frecuencias inicial y acumulada de sucesos	30
Tabla 2.2 Desglose de actividades de acuerdo con su tipo.....	32
Tabla 2.3 Tiempo de duración global de la atención al cliente en el área de restaurante	34
Tabla 2.4 Calculo de valores de x^2	35
Tabla 2.5 Tabla para cálculos de números de observaciones.....	37
Tabla 2.6 Personal para establecer tiempo estándar	37
Tabla 3.1 Check List de Manuales de procedimientos y flujogramas encontrados	46
Tabla 3.2 Check List de Proceso y flujogramas realizados	47
Tabla 3.3 Estándar de tiempos en servicio.....	48
Tabla 3.4 Comparaciones de tiempos del servicio	48
Tabla 3.5 Número de muestras por instalación	49
Tabla 3.6 Observaciones por Horario de Servicios	50
Tabla 3.7 Calificación de la duración del servicio	51
Tabla 3.8 Tiempos transcurridos máx. y min. de servicio por cantidad de personas.....	52
Tabla 3.9 Porcentaje de Inconformidades por el servicio	53
Tabla 3.10 Tiempo de producción de alimentos de las 19 muestras	54

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama	2
Ilustración 2 Representación esquemática de un proceso dentro de un sistema	8
Ilustración 3 Mapa de Procesos	9
Ilustración 4 Cadena de Valor de Michael Porter	10
Ilustración 5 Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo.	11
Ilustración 6 Mapa Estratégico	13
Ilustración 7 Metodología para la elaboración del diagrama de Pareto	17
Ilustración 8 Diagrama de Ishikawa de la Insatisfacción del usuario en el área de restaurante	29

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La empresa de turismo es un desarrollo multipropósito ubicado en la provincia de Santa Elena, a 140 km de la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

La infraestructura brinda todas las facilidades para la práctica de diferentes clases de deportes náuticos, así como otros deportes (tenis, fútbol, voleibol, etc.) y aporta al desarrollo del turismo internacional.

Cuenta con una zona geográfica privilegiada, con un canal directo para embarcaciones hacia los distintos condominios. Su club náutico privado ofrece un puerto deportivo de 120 atraques con energía eléctrica y conexiones de agua, además de un completo servicio de mantenimiento de embarcaciones.

1.1.1 Estructura Organizacional de la empresa

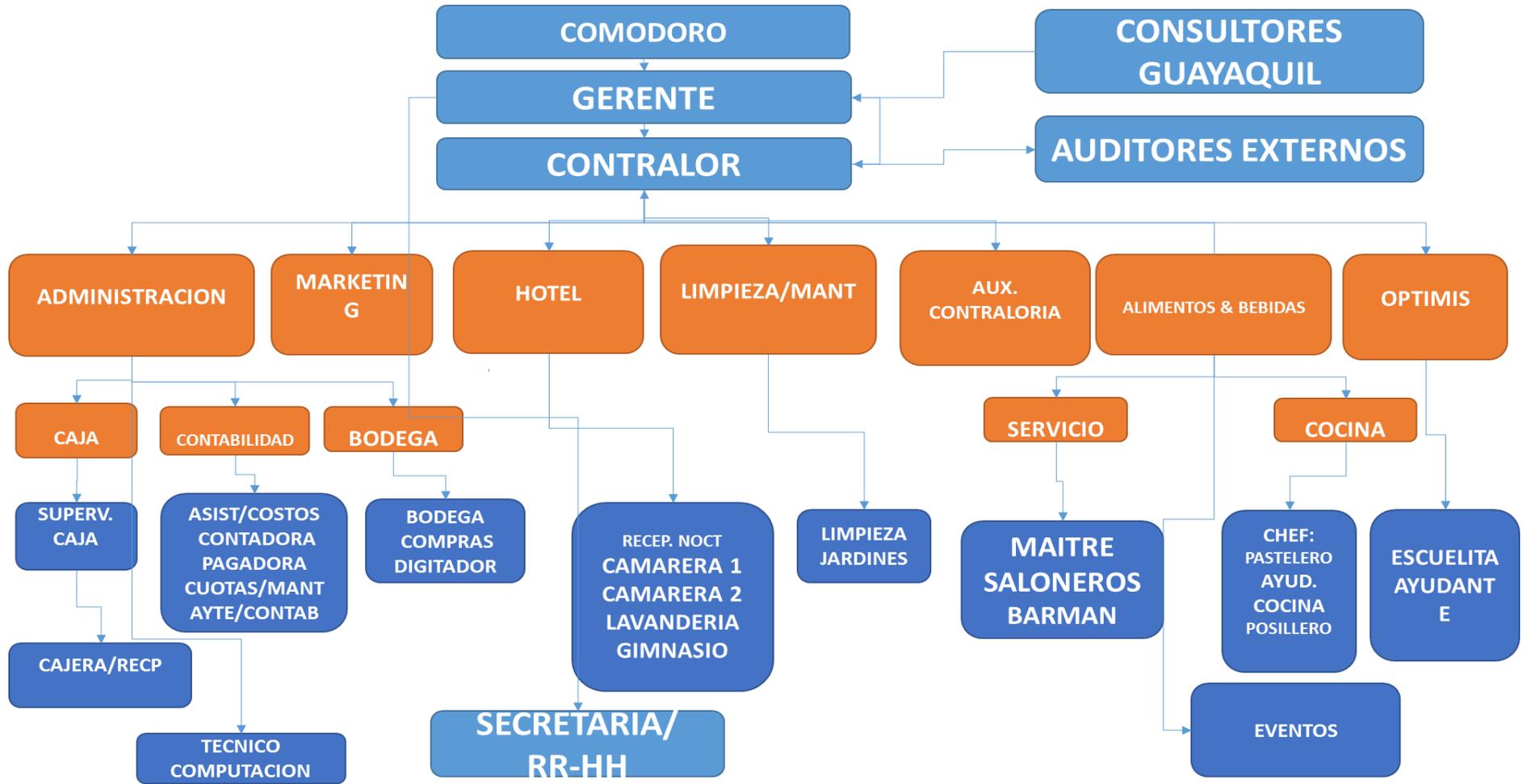


Ilustración 1-1 Organigrama de la empresa

Fuente: Proporcionado por la organización

1.1.2 Proveedores

Tabla 1.1 Tipo de proveeduría

TIPO DE PROVEEDURÍA	CANTIDAD POR TIPO
INSUMOS (VARIOS)	50
ALIMENTOS	22
BEBIDAS	10
UNIFORMES	7
ARTEFACTOS	6
MANTENIMIENTO	5
ASESORÍA	4
SERVICIO DE INTERNET	3
SERVICIO TELEFÓNICO	3
VIDRIOS	3
PUBLICIDAD	2
SERVICIO DE TV	2
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1
AMENIDADES	1
SISTEMAS	1
SERVICIO DE ENERGÍA	1
SERVICIO GUARDIANÍA	1
MARKETING	1
MEDICINA	1
Total general	124

Fuente: Adaptado por tipo de la base de datos del cliente (Joseline Gómez y Gabriela Bayas)

1.2 Descripción del problema

En las instalaciones de la empresa de la industria de turismo y hotelería, el gerente general ha observado que el servicio de restaurante es poco satisfactorio para los socios, en lo que respecta al tiempo prolongado de espera en el que son atendidos sus requerimientos. Esto origina situaciones como disminuciones significativas en las visitas del cliente a las instalaciones, posibles referencias a otros; esta problemática se genera porque las actividades asociadas al servicio no han sido estandarizadas y documentadas para la ejecución.

1.3 Justificación del problema

La calidad del servicio brindado en los restaurantes es la causa relevante en las disminuciones significativas de las visitas del cliente a las instalaciones y su posible captación de nuevos socios, según lo indicado por el gerente. Posterior al levantamiento de los procesos involucrados en la atención al cliente en el área de restaurante, presentaremos un sistema de Gestión de la Calidad, que permitirá mejorar la atención al socio. El sistema ayudará a optimizar los tiempos y recursos utilizados, por ende, se espera que mejore la rentabilidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Optimizar el proceso de atención al cliente en el área de restaurante brindado a los socios para que los procedimientos sean más eficientes y lograr una mejora significativa en la productividad de la empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Indagar durante 3 semanas aproximadamente con el personal involucrado y sus jefes acerca de los procedimientos asociados a la atención al cliente en el área de restaurante para establecer una imagen inicial.
- Documentar los procesos para su revisión y validación con el personal responsable.
- Elaborar un flujograma por cada proceso para establecer una línea de pasos consecutivos para su análisis.
- Realizar una investigación y emitir un juicio concluyente de los procesos para apoyar la optimización.
- Optimizar los procesos involucrados en la atención al cliente, a través de un estudio de tiempos, para agilizar el servicio al cliente.

- Establecer estándares óptimos para los procesos de acuerdo con el estudio de tiempos que se efectuará.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Fundamentación Legal

El enfoque económico empresarial en la actualidad se orienta a satisfacer las necesidades de los clientes. Es por ello, por lo que las organizaciones implementan metodologías que permitan maximizar la utilización de recursos a través de la ejecución de adecuados procesos. Los Sistemas de Gestión de Control (SGC) son las herramientas gerenciales para desarrollar la misión establecida.

El presente proyecto está direccionado en la creación de un SGC en el área de servicio de restaurante, como requerimiento para mejorar la atención al cliente mediante la planeación, ejecución y control de las actividades de los procesos involucrados, argumentando el análisis en la Norma ISO 9001 versión 2015. (ISO, s.f.)

1.5.2 Fundamentación Referencial

“Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) conforme a ISO 9001:20015 para el restaurante “Casa Vieja” ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”, por Tania Gómez Ocaña; en este trabajo de titulación se explica la implementación de sistema de gestión de Calidad de una empresa de servicio de restaurante mediante el estipulado en la Norma ISO 9001:2018 y conceptualización de términos referenciales basados en fundamentos científicos. (International Organization for Standardization)

“Estudio de Métodos y tiempos en el departamento de facturación de la empresa Audifarma S.A.”, por Laura Pérez Escobar; Andrés Restrepo Palacio; el trabajo de grado

explica cómo se emplea la metodología de tiempos en el área de facturación, dando directrices y referencias para la adopción del estudio de métodos y tiempos.

El estudio del tiempo al ser una herramienta comúnmente utilizada en procesos operativos de empresas manufactureras es poco implementada en empresas de servicios.

Los Sistemas de gestión de Calidad ayudan a mejorar el desempeño, permitiendo un desarrollo sostenible de las organizaciones y el estudio del tiempo, su objetivo establecer estándares de tiempos competitivos para aumentar el rendimiento de las empresas. Por lo que, el presente proyecto integrador se realizará un SGC y la aplicación de la metodología estudio de tiempo, en el área de restaurante en una empresa del sector Hotelero y Turístico de Ecuador, con el objetivo de obtener una posible mejora en la rentabilidad.

1.5.3 Fundamentación Científica

1.5.3.1 Sistemas de Gestión de Calidad

La ISO en sus generalidades dice: La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica para una organización. Un sistema robusto de gestión de la calidad puede ayudar a una organización a mejorar su desempeño global y constituye un componente integral de las iniciativas de desarrollo sostenible. (ISO, s.f.)

Para el entendimiento de la creación del sistema de Gestión de la Calidad es importante definir brevemente conceptos de los elementos integrales necesarios para validar nuestra investigación.

1.5.3.1.1 Definición de calidad

El término calidad, de acuerdo con la norma ISO 9000, se encuentra encuadrado en satisfacción primordial del cliente o usuario con el producto o servicio que adquiere, sin

embargo, esta misma norma va más allá y piensa consecuentemente en todos los involucrados; congruente con esta preposición es pensar también en qué impacto tendrá y si este impacto puede o no haberse previsto. (ISO, s.f.)

1.5.3.1.2 Definición de un sistema de gestión de calidad

Un SGC está basado en distintas acciones a través de las cuales la organización reconoce: sus intenciones adicionales, colabora con el establecimiento de los procesos y requerimientos de personal o materiales para alcanzar las metas propuestas tanto de la organización como de todas las que forman parte del interés total de negocio. Así mismo un SGC le extiende la mano a las gerencias de tal modo que todo se puede medir con base en las decisiones tomadas y sus repercusiones a corto, mediano y largo plazo. Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones que aborden las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios. (ISO, s.f.)

1.5.3.1.3 Manuales de sistemas de gestión de Calidad

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.

1.5.3.2 Gestión Por Proceso

Las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo competitivo, cada una pretende destacar de sus rivales para captar y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de su demanda. Se deben utilizar de forma eficiente los recursos y definición apropiada de las actividades, implementando herramientas y metodologías para el cumplimiento de sus metas y estrategias, alineadas con la misión y visión desarrollada.

La Norma ISO 9001 promueve la implementación de sistemas de gestión basados en procesos con la finalidad de optimizar los elementos globales de las organizaciones por medio del análisis y establecimientos de los procesos. (Velasco, 2010)

1.5.3.2.1 Definición de Proceso

Un proceso es la secuencia planificada y lógica de actividades mutuamente relacionadas que implica la utilización eficiente de los recursos necesarios, diseñado para cumplir con un resultado identificado previamente.

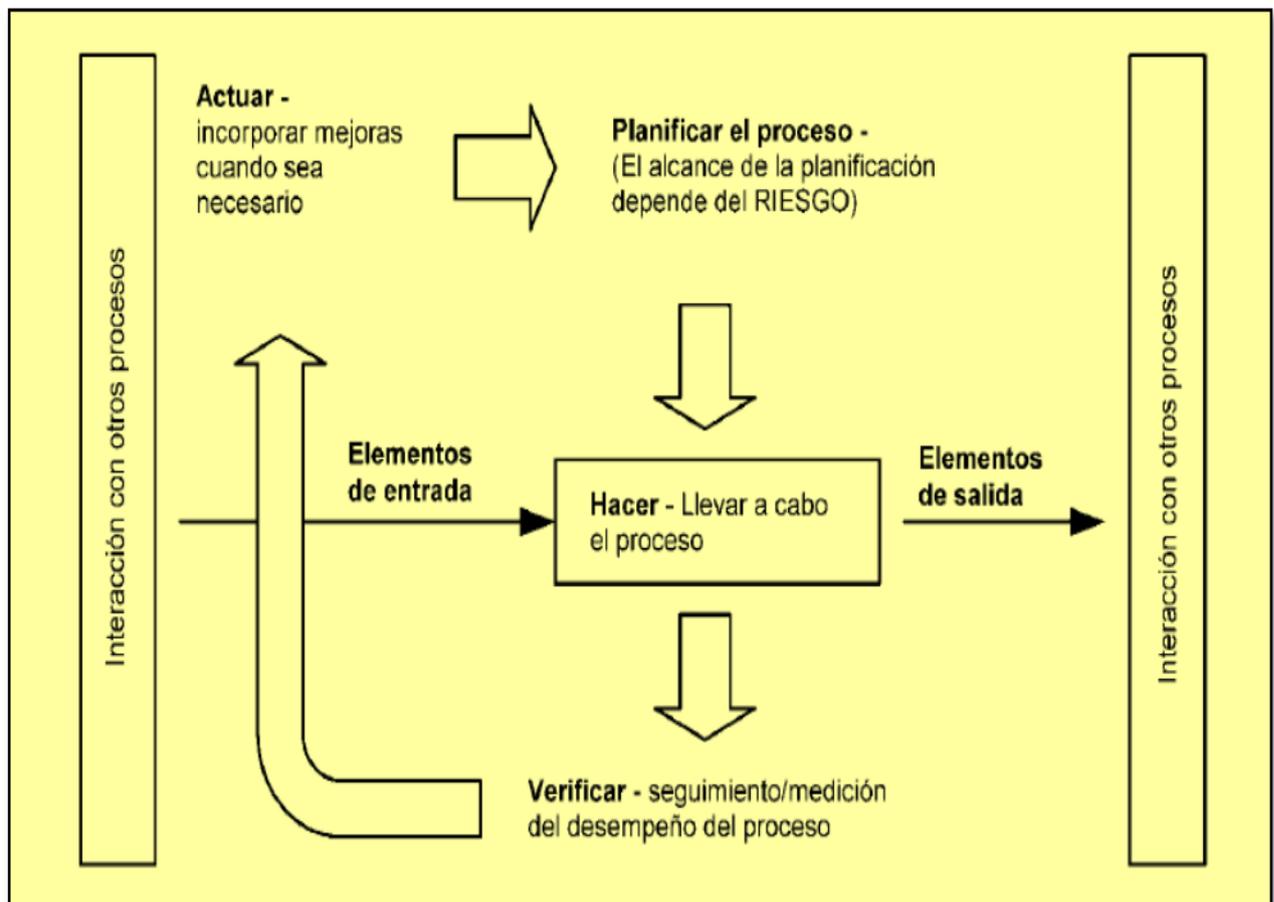


Ilustración 1-2 Representación esquemática de un proceso dentro de un sistema

Fuente: (International Organization for Standardization)

1.5.3.2 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es un instrumento gerencial que resulta necesario, no solo para visualizar los procesos y su interrelación, sino también para obtener claridad en la definición de las fortalezas y debilidades de la organización. (International Organization for Standardization)

Mediante la definición y mapeo de los procesos, se puede resolver problemas habituales en las empresas, clasificando los procesos en operativos, estratégicos y de apoyo.

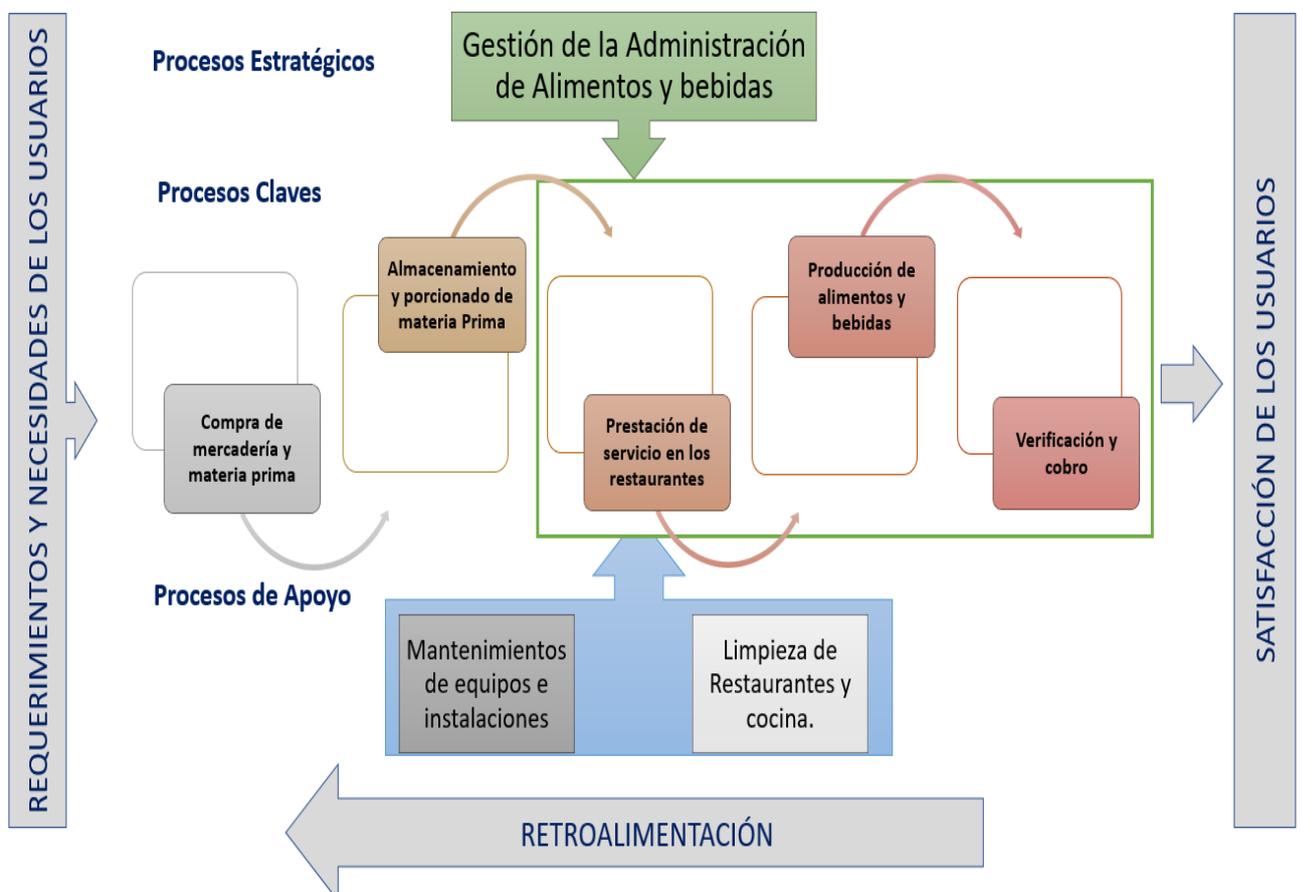


Ilustración 1-3 Mapa de Procesos

Fuente: Joseline Gómez y Gabriela Bayas, adaptado de (International Organization for Standardization)

1.5.3.2.3 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión, que facilita un proceso sistemático del análisis estratégico interno de la organización, ayudando a determinar la ventaja competitiva en la industria.

La cadena de valor propuesta por el profesor Michael Porter, es una metodología con perspectiva interna, centrándose en la empresa. Su diagramación horizontal muestra las interrelaciones de los departamentos que desagregan las actividades en dos grupos, actividades primarias y actividades de Apoyo. (FINCOWSKY, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, 2009)



Ilustración 1-4 Cadena de Valor de Michael Porter

Fuente: (Porter, 1986)

1.5.3.2.4 Diagramación de Flujos

La descripción gráfica de las secuencias en las actividades realizadas y sus interrelaciones en los procesos se representa mediante diagramas de flujos, que son símbolos entrelazados coherentemente. (FINCOWSKY, PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS, 2009)

Simples	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Ilustración 1-5 Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo.

Fuente: (Harold Koontz, 2008)

1.5.3.2.5 Manuales de Procedimientos

Es un documento formado por datos de la sucesión ordenada de distintas acciones, que se conectan entre sí para conformar un todo que concluye en una actividad ejecutada dentro de algún área o departamento de una organización en el documento están definidos los lapsos de realización, materiales necesarios, personal responsable, metodología de labores y de inspecciones y control para conseguir eficiencia y eficacia. (Diana Ximena Proaño Villavicencio, 2017)

La redacción de estos manuales deberá promover la comprensión óptima de la ejecución de las actividades para el lector, dado que esto ayuda a la disminución de errores, falta de pasos y deja por fuera los pasos al azar.

1.5.3.2.6 Mapa Estratégico

Las empresas constantemente están creando modelos de negocios que permitan el crecimiento sostenible y posicionamiento en el mercado. El mapa estratégico describe de manera gráfica y coherente las estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados, mediante el desglose de las cuatro perspectivas del Cuadro de mando integral: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero.



Ilustración 1-6 Mapa Estratégico

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

1.5.3.3 Estudio del trabajo

Este estudio es una metodología sistémica para el incremento de la productividad mediante el estudio del trabajo humano y los factores que influyen, utilizando técnicas conocidas como el del método y la medición del trabajo, con el objetivo de optimizar la utilización de recursos y el establecimiento de estándares de eficiencia competitivos de la industria.

1.5.3.3.1 Medición del trabajo

Medición del trabajo es la técnica que permite investigar, minimizar y eliminar tiempos que no generan valor al trabajo. Para el establecimiento de esta técnica se determinan tiempos estándares basados en consideraciones humanas y condiciones ambientales, que permitirán ser óptimos en la estimación.

Las principales técnicas que se usan en la medición de tiempo son:

- Muestreo del trabajo
- Estimación estructurada
- Estudio del tiempo
- Normas de tiempos predeterminados.

La utilización de la técnica depende de la exactitud de la información obtenida y la cobertura de los departamentos involucrados.

1.5.3.3.2 Estudio de tiempos

La técnica permite identificar y hacer prevalecer una estandarización acerca de los tiempos permitidos para ejecutar acciones del proceso determinado, considerando los tiempos de inactividad en el personal o maquinaria empleada.

Los elementos que intervienen en el estudio de tiempo que optimicen el trabajo son:

Tabla 1.2 elementos y definiciones de estudio de tiempos

Elementos	Definición
Herramientas empleadas	El ingeniero deberá utilizar herramientas para emplear la técnica: <ul style="list-style-type: none"> • Cronometro • Tablero de Observaciones • Formularios.
Selección del trabajo	Se eligen las actividades a estudiar, que causa una deficiencia en producto o servicio entregado, para lo cual se recopila consideraciones humanas, económicas y técnicas.
Delimitación y Cronometraje	Se registra toda referente al operario, maquinaria y la técnica utilizada para la actividad y luego se procede a cronometrar descomponiendo las actividades en elementos.
Cálculo de las Muestras	Mediante la aplicación de técnicas de muestreos se obtiene el número de observaciones necesarias.
Análisis de la Información	Las observaciones serán analizadas para obtener los tiempos óptimos de las actividades con base a las consideraciones del trabajo.
Tiempos Estándares	Es el tiempo que se debe estableces para hacer las actividades que serán monitoreadas por el supervisor.

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

1.5.3.3 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de la espina de pescado como también es conocido, dado a su estructura, identifica las causas potenciales de un problema de rendimiento. Ayuda a diagramar la relación causa/efecto, por lo cual es comúnmente utilizado en los sistemas de gestión de la calidad, debido a su orientación en la toma de decisiones con base a los desempeños deficientes.

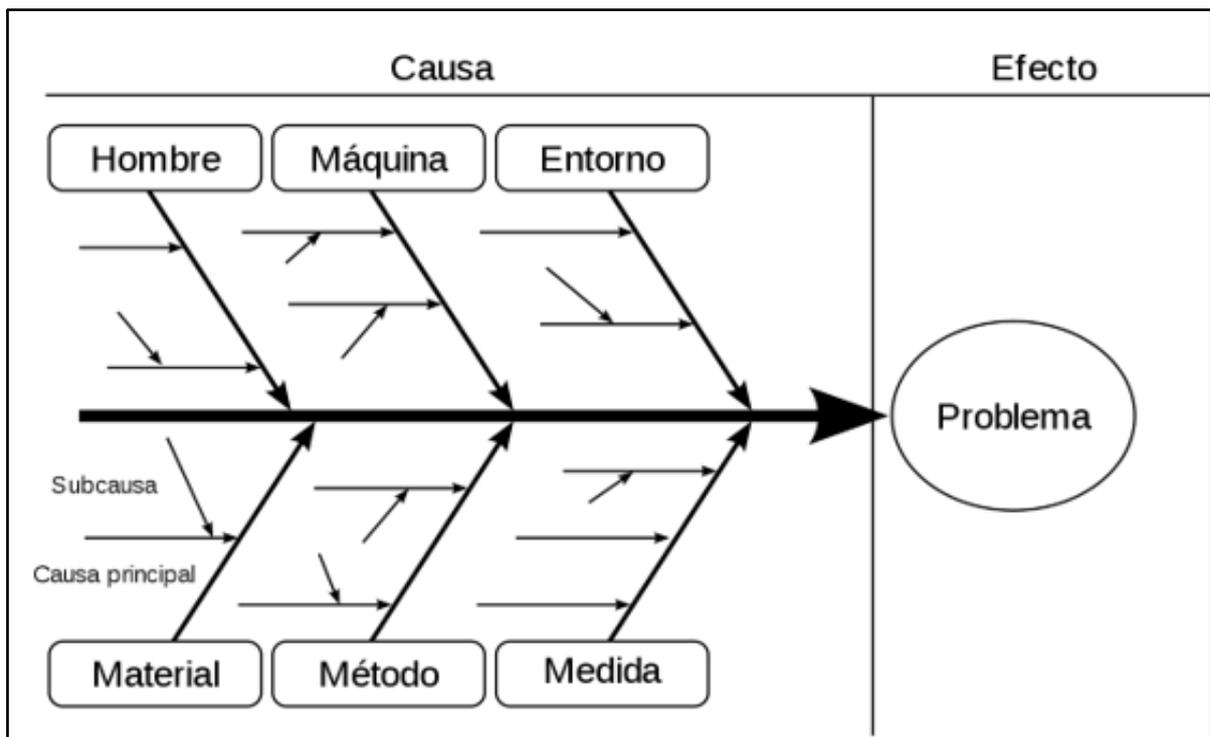


Ilustración 1.6 Diagrama Ishikawa

Fuente: (Ishikawa, Lu, & Cárdenas, 1997)

1.5.3.3.4 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta de la calidad que permite analizar las causas más frecuentes que se presentan en un problema; por lo cual se examina las veces de ocurrencia de las variables. La metodología del Diagrama de Pareto propone que el 80% de las consecuencias de un fenómeno es causado por el 20% de las causas.

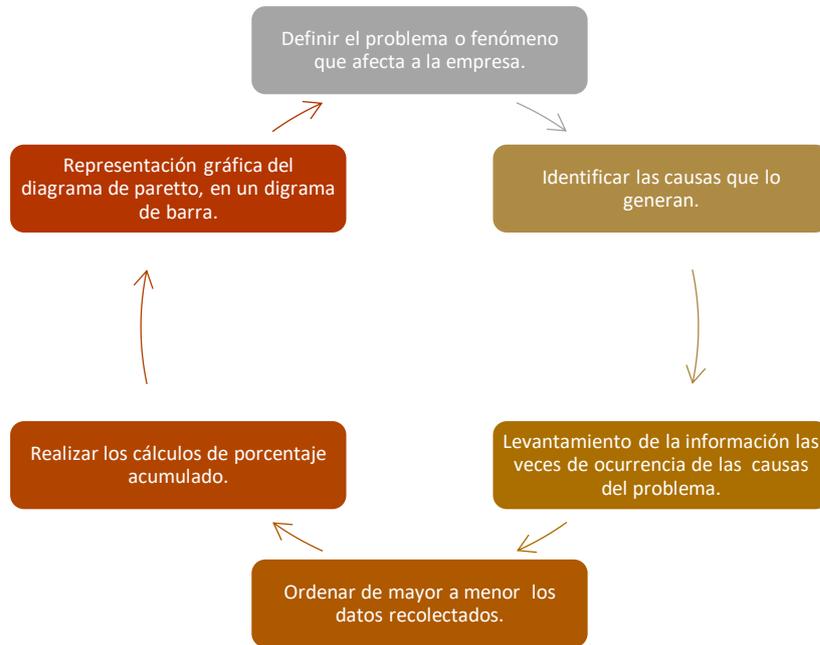


Ilustración 1-7 Metodología para la elaboración del diagrama de Pareto

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1 Metodología de la Investigación

La metodología de investigación empleada en el proyecto es de enfoque cualitativo. El objetivo de la investigación cualitativa proporciona al investigador puntos de vista desde las experiencias de los sujetos inmersos en la investigación, que se basa en entrevistas, observaciones e interacciones.

La acción indagatoria permite de forma dinámica descubrir las preguntas relevantes, permitiendo perfeccionarlas para luego ser respondidas, estas preguntas se realizan antes, durante o después del proceso de recolección y análisis de los datos. Su interrelación entre los hechos y la interpretación es el resultado de un proceso circular, que no siempre tiene la misma secuencia en todas las investigaciones. (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2014)

2.2 Población y Muestra

La población se encuentra delimitada por los trabajadores del área del Restaurante, siendo 12 el total de la población. A continuación, se detalla en la tabla 2.1, el cargo y el número de trabajadores involucrados en el proceso.

La elección de la muestra es de tipo no probabilístico, debido a las características de la investigación del proyecto (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2014). Por lo cual, se determinó como muestra todo el universo de la población, es decir, 12 trabajadores.

Tabla 2.1 Cargo y Número de empleados

<i>Cargo</i>	<i># de Empleados</i>
Salonero	4
Cajero	1
Jefe de Cocina	1
Cocinero	3
Panadero Pastelero	1
Barman	1
Administrador de Alimentos y Bebidas	1

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.3 Observación preliminar de los procesos involucrados.

Para obtener una referencia de los procesos que se ejecutan en el área de cocina y restaurante se efectuaron entrevistas a los involucradas, de allí obtuvimos los datos que detallamos a continuación.

2.3.1 Personal Involucrado

En la tabla siguiente mencionamos los cargos que existen en el área de restaurante y sus correspondientes actividades.

Tabla 2.2 Personal y sus labores macro

CARGO	ACTIVIDAD MACRO
Adm. A&B	Encargado del personal detallado abajo.
Saloneros	Atención al cliente.
Cajero	Trabaja en conjunto con el Salonero.
Jefe de cocina	Cocina y regula las labores generales de la cocina.
Cocineros	Preparar alimentos.
Panadero Pastelero	Preparar alimentos.
Barman	Preparar bebidas.

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.3.2 Observación del proceso en general

En el restaurante, además de entrevistas realizamos observaciones, las cuales nos ayudaron a obtener un proceso completo.

La Tabla 2.3 explica globalmente la secuencia del proceso con su consecuente personal involucrado

Tabla 2.3 Proceso Observado de modo general¹

N°	Encargado	Actividades Macro
1	Salonero	Toma de pedido y recepta credenciales.
2	Cajero	Apertura factura.
3	Salonero	Ingresa pedido de bebidas.
4	Impresora	Imprime comandas
5	Barman	Prepara bebidas.
6	Salonero	Ingresa de pedido restante
7	Cocinero	Prepara los alimentos: plato fuerte o entradas.
8	Pastelero	Prepara postres.
9	Barman	Prepara bebidas.
10	Salonero	Retira de la cocina y sirve los alimentos.
11	Cajero	Emite factura
12	Salonero	Entrega factura a cliente

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.4 Diagramas de flujo preliminares

Todos los flujogramas que continúan muestran las actividades que hace cada participante de los procesos de forma individual, también se elaboró un flujograma del proceso en conjunto.

¹ En el punto 4 de la Tabla 2. entiéndase que de acuerdo con cada producto del pedido se imprimirá la comanda en un lugar diferente en la cocina, en otras palabras: Entradas se imprimen en cocina de fríos, bebidas en bar, panes y postres en pastelería, frutas en pastelería, platos fuertes cocina de calientes.

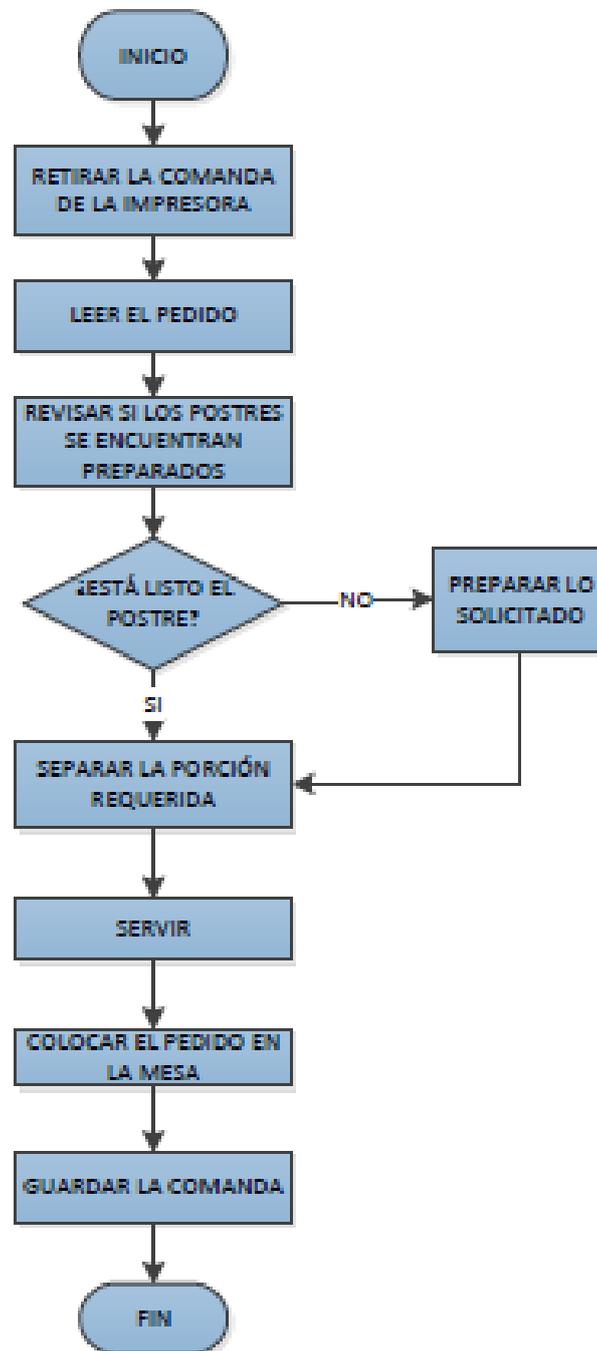
2.4.1 Diagrama de flujo del proceso de producción de alimentos y bebidas



Flujograma 2.1 proceso de producción de alimentos y bebidas

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.4.2 Diagrama de flujo del subproceso de Panadería.



Flujograma 2.2 Flujograma del Subproceso de panadería

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

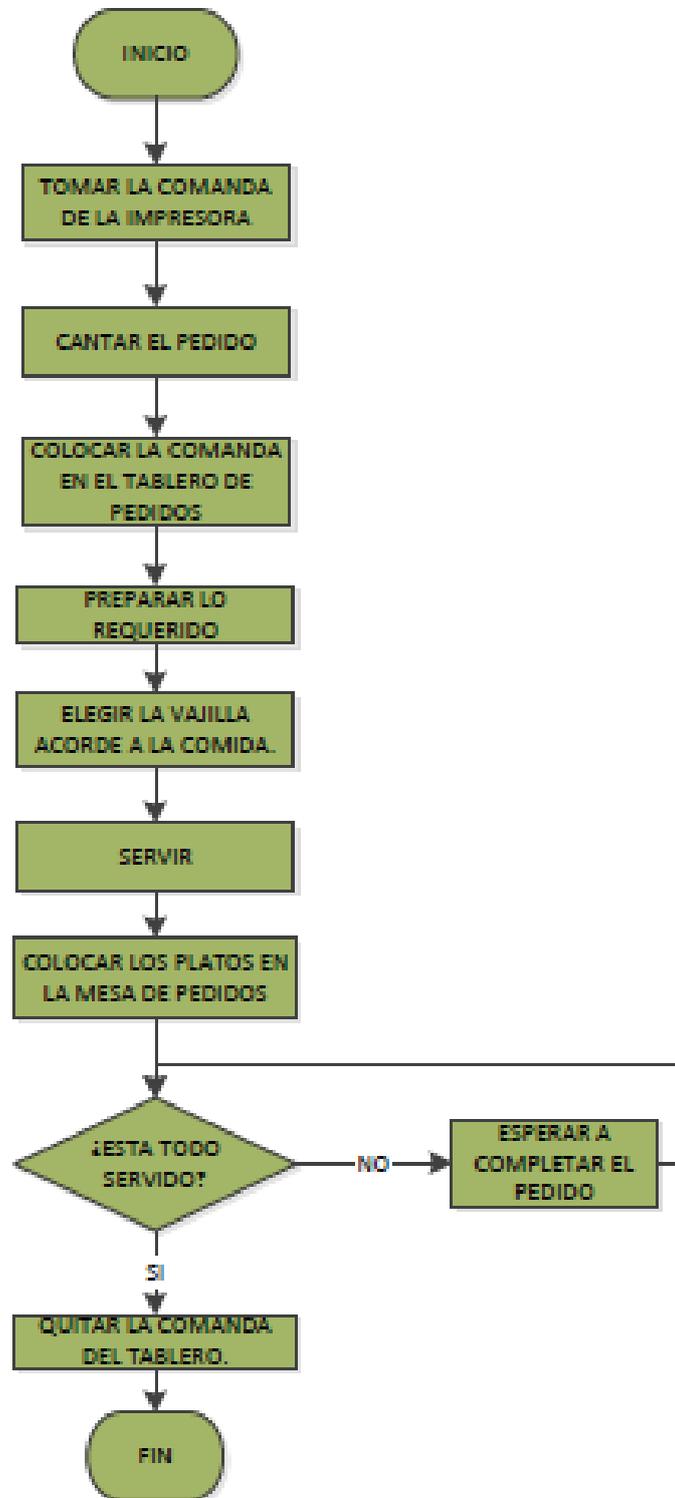
2.4.3 Diagrama de flujo del subproceso de Bar.



Flujograma 2.3 Diagrama de flujo de subproceso de bar

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

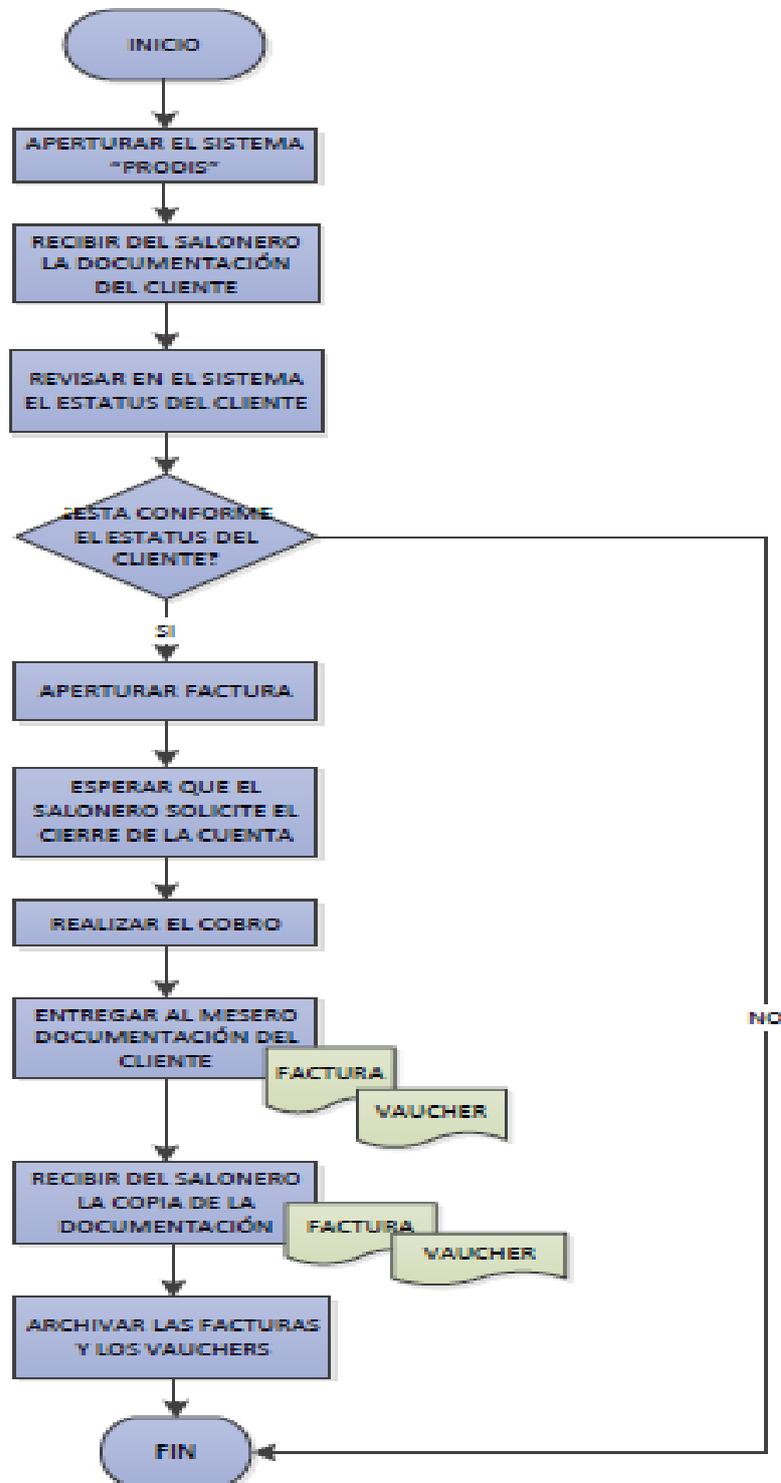
2.4.4 Diagrama de Flujo del subproceso de Cocina.



Flujograma 2.4 Diagrama de flujo del cocinero

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

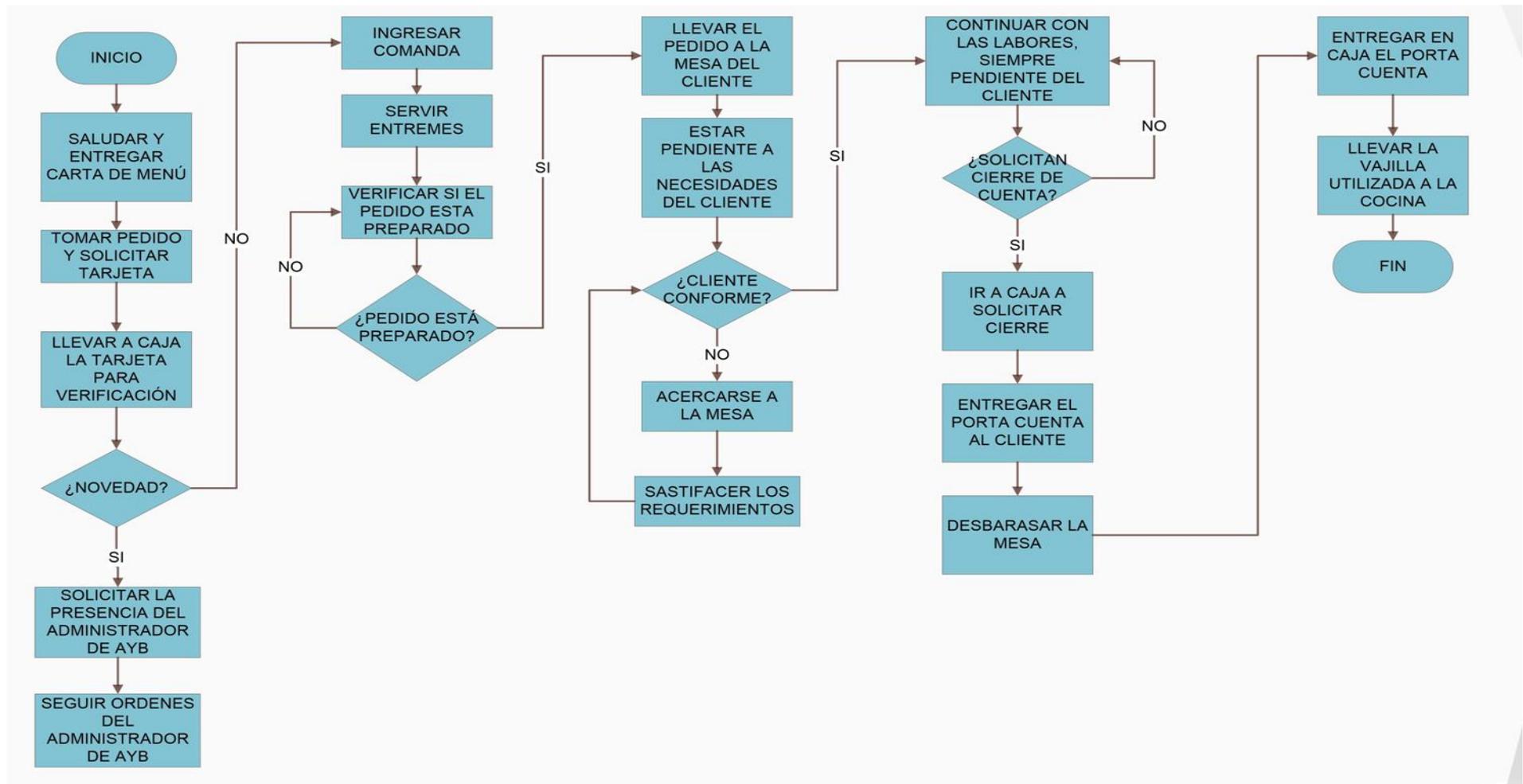
2.4.5 Diagrama de Flujo de Caja.



Flujograma 2.5 Flujograma del Cajero

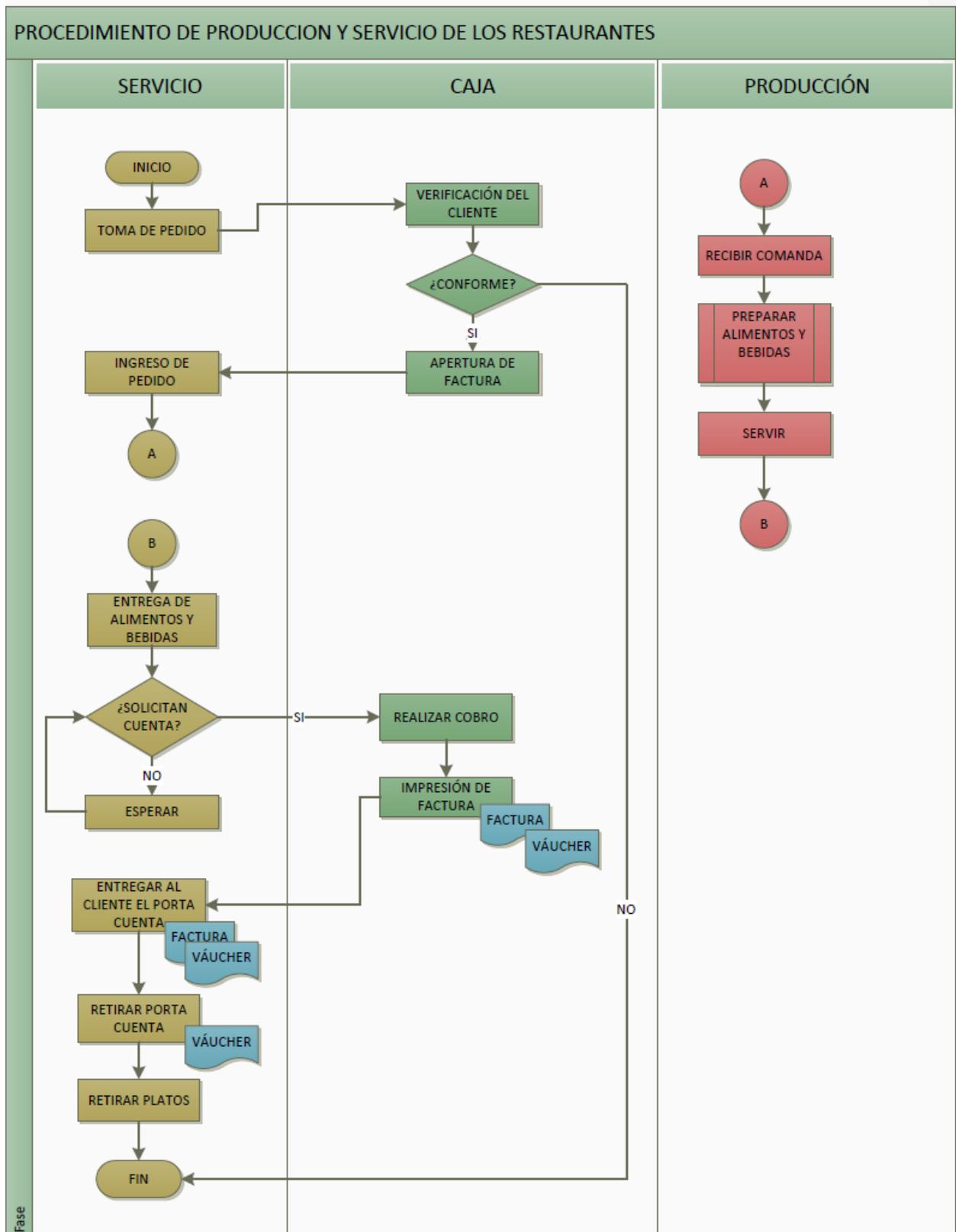
Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.4.6 Diagrama de flujo de Salonería.



Flujograma 2.6 Flujograma del Salonerio
Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.4.7 Diagrama general del proceso en conjunto.



Flujograma 2.7 Flujograma del Salonerero

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.5 Desarrollo del diagrama de Ishikawa

Para tener varios enfoques de los acontecimientos y los problemas que ocurrieron dentro de los procesos observados y descritos mediante las entrevistas, se establecieron los siguientes aspectos para organizar el respectivo análisis Ishikawa:

2.5.1 Aspectos revelados por el cliente

- Cliente tiene quejas de que la comida no es buena.
- El servicio no es bueno en el restaurante.
- El servicio es lento.
- Los materiales y maquinarias no están en su sitio.
- La cocción es lenta.
- Existen 5 restaurantes y una sola cocina.
- Diferencias intrínsecas en las personas de Salinas.

2.5.2 Aspectos encontrados por los autores

- Salonero se distrae mucho, conversando o con algo visual a su alrededor.
- El personal está desanimado.
- Salonero no presta atención al cliente.
- A los cocineros no les agrada atender muchos pedidos.
- El Socio se levanta a buscar al salonero.

2.5.3 Diagrama de Ishikawa

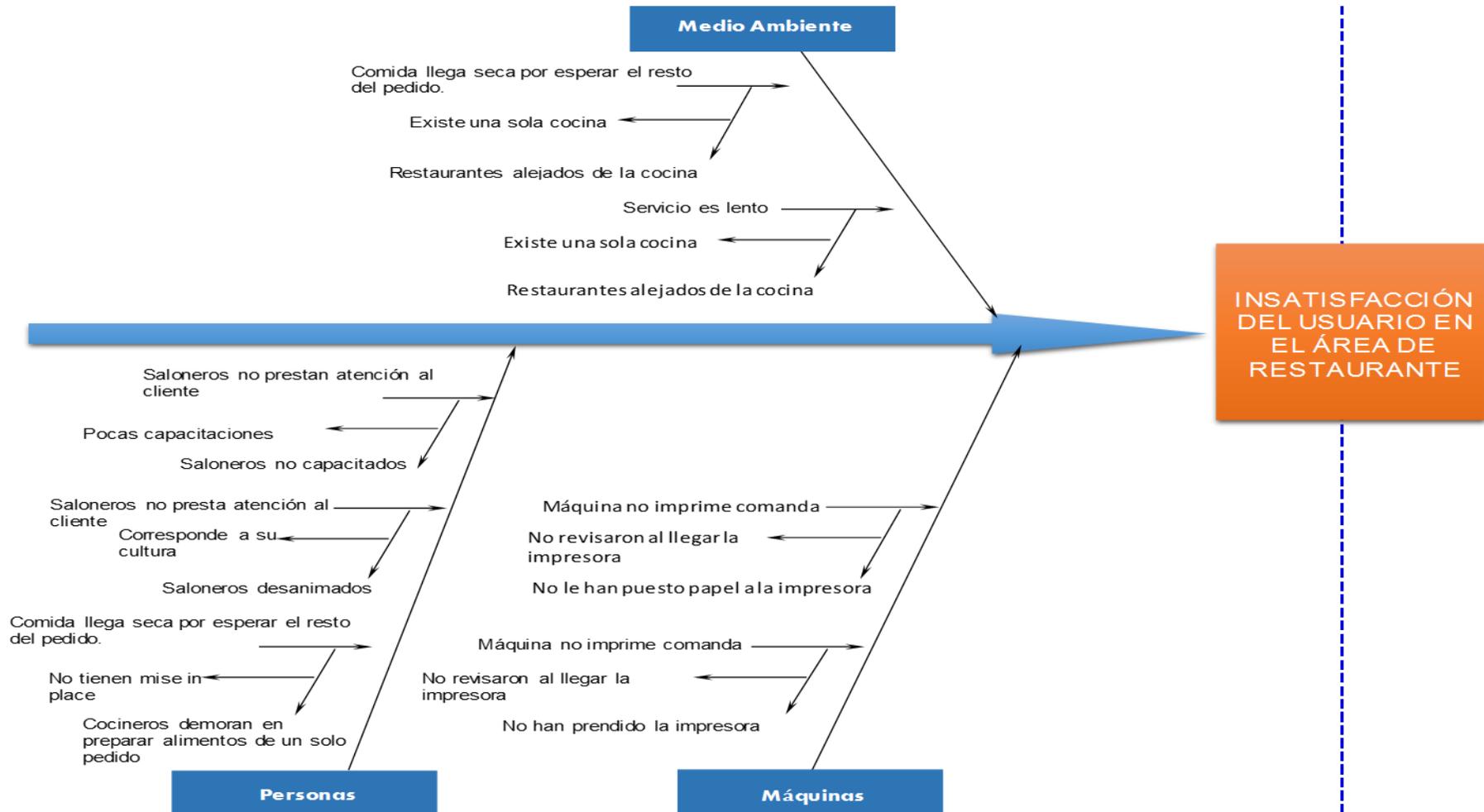


Ilustración 2-1 Diagrama de Ishikawa de la Insatisfacción del usuario en el área de restaurante

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

En la Ilustración 2-1 se encuentran diagramadas las causas principales y raíz de la insatisfacción en el área de restaurante porque se las ha clasificado de acuerdo con su origen, enmarcamos cuatro: *Método*, refiriéndose a los pasos a seguir. *Medio Ambiente*, hace hincapié al espacio físico. *Persona*, cada uno de los involucrados. *Maquinaria*, aparatos de funcionamiento mecánico.

2.6 Establecimientos de causas importantes para utilizar Pareto

Partiendo de la Ilustración 2-1, se enlistaron y anotaron los sucesos y sus porcentajes de ocurrencias, que a criterio del ABA y por su experiencia, se considera apropiados para obtener su frecuencia acumulada y aplicar la metodología Pareto (Díaz, Soler, & Molina, 2017), que ayuda a enfocar en problemas más frecuentes y con un acumulado de 80%.

2.6.1 Tabla de frecuencias de sucesos.

Tabla 2.1 Frecuencias inicial y acumulada de sucesos

DEFECTOS	CANTIDAD	FRECUENCIA	FRECUENCIA CUMULADA
La cocina tiene alto tiempo de demora	20	30%	30%
Restaurantes están alejados de la cocina	15	22%	52%
Maquina no imprime la comanda	12	18%	70%
Salonero usa pedido de otro cliente para él	6	9%	79%
No existe mise in place	4	6%	85%
Saloneros desmotivados	2	3%	88%
Comida no acorde a lo solicitado por el cliente	2	3%	91%
Saloneros no capacitados	1	1%	93%
No es el mismo cocinero siempre	1	1%	94%
Salonero nos gusta de local lleno	1	1%	96%
Salonero no le presta atención al cliente	1	1%	97%
El servicio es lento	1	1%	99%
Socio se levanta buscar al salonero	1	1%	100%
TOTAL	67	100%	

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.6.2 Diagrama de Pareto.

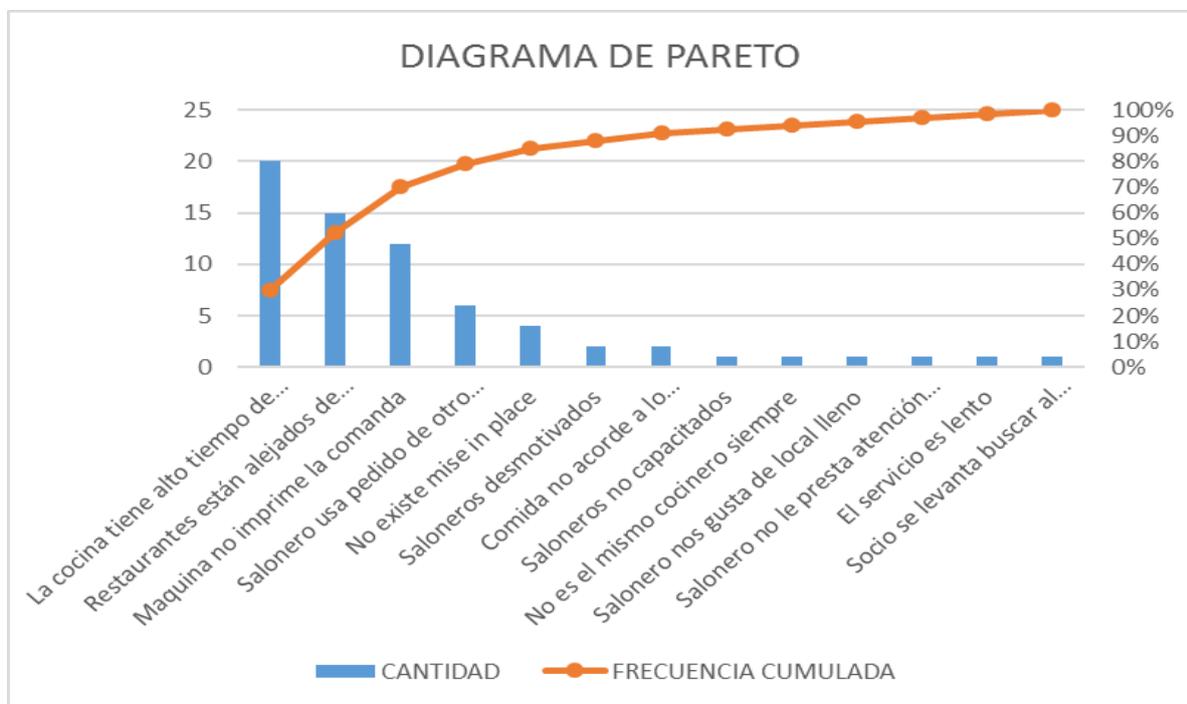


Gráfico 2.1 Diagrama de Pareto de las causas de insatisfacción del cliente

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.7 Utilización de metodología de tiempos

2.7.1 Desglose del proceso en actividades

De acuerdo con el proceso global hemos descompuesto las actividades de la siguiente manera:

Tabla 2.2 Desglose de actividades de acuerdo con su tipo

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDADES
Acercarse a tomar pedido	manuales
Tomar pedido bebidas	Repetitivas- manuales
Validar Socio	Constantes- mecánicas
Ingresar pedido bebidas	Repetitivas- manuales
Enviar a imprimir comanda	Constantes- mecánicas
Recibir comanda	Constantes- mecánicas
Retirar utensilios sin uso	Variables
Tomar pedido alimentos	Repetitivas
Ingresar pedido alimentos	Variables- manuales
Enviar a imprimir comanda	Constantes- mecánicas
Llevar pan a la mesa	manuales
Recibir comanda	Constantes- mecánicas
Cantar pedido	Variables- manuales
Realizar alimentos	Variables- manuales- dominantes
Retirar alimentos de cocina	Repetitivas- manuales
Servir Alimentos	Constantes- manuales
Retirar utensilios sin uso	Repetitivas- manuales
Cerrar factura	Constantes- mecánicas
Llevar factura	Constantes
Hacer firmar factura	Constantes
Retirar utensilios finales sin uso	Repetitivas- manuales
Levantar algún utensilio	Extraños
Pedir aprobación a Administrador	Extraños
Preparar la mesa	Causales

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

Presentamos además la delimitación de las actividades y su definición

GRUPO :				DESCOMPOSICIÓN DE LA OPERACIONES EN ACTIVIDADES				
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS								
OPERACIÓN				ESTUDIO N°				
Producto				HOJA N°		1	DE	1
ESTUDIOS DE METODOS N°		1	INSTALACIONES	TERMINO				
HERRAMIENTAS:				COMIENZO				
				OBSERVACIONES				
METODO UTILIZADO			RIEZAS / UNIDAD					
PRODUCTO			NUMERO					
PLANO N°			MATERIAL					
N°	LISTADO DE ACTIVIDADES			DELIMITACION		DEFINICION		
1	Acercarse a tomar pedido			DE 1 A 6		A		
2	Tomar pedido bebidas							
3	Validar Socio							
4	Ingresar pedido bebidas							
5	Enviar a imprimir comanda							
6	Recibir comanda							
7	Retirar utensilios sin uso			DE 7 A 12		B		
8	Tomar pedido alimentos							
9	Ingresar pedido alimentos							
10	Enviar a imprimir comanda							
11	Llevar pan a la mesa							
12	Recibir comanda							
13	Cantar pedido			DE 13 A 17		C		
14	Realizar alimentos							
15	Retirar alimentos de cocina							
16	Servir Alimentos							
17	Retirar utensilios sin uso							
18	Cerrar factura			DE 18 A 24		D		
19	Llevar factura							
20	Hacer firmar factura							
21	Retirar utensilios finales sin uso							
22	Levantar algún utensilio							
23	Pedir aprobación a Administrador							
24	Preparar la mesa							

Figura 2.1 Descomposición de la operación y su definición

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.7.2 Toma de muestras iniciales

Para esta metodología, se establece la variable X como:

X: Tiempo aproximado de atención al cliente en el área de restaurante.

Para toma de muestras iniciales de acuerdo con la metodología se ha seleccionado 5 muestras observables, pues su duración es mayor a 2 minutos. (Niebel, 2009)

Estas fueron realizadas el sábado 8 de junio del 2019 en el restaurante denominado Gaviota

Tabla 2.3 Tiempo de duración global de la atención al cliente en el área de restaurante

OBSERVACIONES	X
1	38.05
2	29.48
3	32.34
4	38.1
5	30.5

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

2.7.3 Fórmulas para muestra real

2.7.3.1 Método estadístico

A continuación, usando la fórmula 2.1 y con los datos de la tabla 2.1, se establece las muestras necesarias que debemos tomar para obtener un nivel de confianza del 95,45% y con un margen de error de $\pm 5\%$

$$n = \left(\frac{40 \sqrt{n'(\sum x^2 - \sum(x)^2)}}{\sum x} \right)^2 \quad (2.1)$$

Siendo:

n= tamaño de la muestra que se desea calcular (número de observaciones)

n'= número del estudio preliminar

Σ = suma de los valores

X= valor de las observaciones

40= constante para un nivel de confianza de 94.45%

Para poder realizar los cálculos con la fórmula 2.1, se hará una tabla adicional la 2.2 donde se tenga calculados los valores de x^2 .

Tabla 2.4 Calculo de valores de x^2

OBSERVACIONES		
	X	X ²
1	38.05	1.447.803
2	29.48	8.690.704
3	32.34	1.045.876
4	38.1	1451.61
5	30.5	930.25

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

Reemplazando los valores se tendrá como resultado un n real o muestras reales **$n=19.21$** . Esto significa que se toma aproximadamente 19 muestras para evidenciar los tiempos reales.

Identifique una comprobación para esta toma muestral y se realizará mediante el método tradicional.

2.7.3.2 Método Tradicional

- ✓ *Sabiendo que los tiempos oscilan en más de 2 minutos, se tomará las 5 muestras de la tabla 2.1,*
- ✓ *con ellas se establece el rango de los tiempos de este proceso*

$$R = X_{max} - X_{min} \quad (2.2)$$

Resultando de la ecuación 2.2 **R= 8,62**

- ✓ calcular la media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} \quad (2.3)$$

siendo:

$\sum x$ = Sumatoria de los tiempos de muestra

n = Número de ciclos tomados

calculando, se obtiene. $\bar{X} = 33,694$

- ✓ Hallar el cociente entre rango y la media:

$$\frac{R}{\bar{X}} \quad (2.4)$$

El resultado es **0,255831899**

La imagen 2.3 nos servirá para ubicar el valor de la división anterior, se ubica el valor proporcionado del número de muestras realizadas (5) y ahí se encuentra el número de observaciones a realizar para obtener un nivel de confianza del 95% y un nivel de precisión de $\pm 5\%$. Se confirma que la cantidad de muestras reales será de entre 13 y 20 estando 20 más cerca del valor del cociente obtenido.

Tabla 2.5 Tabla para cálculos de números de observaciones

TABLA PARA CALCULO DEL NUMERO DE OBSERVACIONES					
R/X	5	10	R/X	5	10
0	0	0	0.48	68	39
0.01	1	1	0.50	74	42
0.02	1	1	0.52	80	46
0.03	1	1	0.54	86	49
0.04	1	1	0.56	93	53
0.05	1	1	0.58	100	57
0.06	1	1	0.60	107	61
0.07	1	1	0.62	114	65
0.08	1	1	0.64	121	69
0.09	1	1	0.66	129	74
0.10	3	2	0.68	137	78
0.12	4	2	0.70	145	83
0.14	6	3	0.72	153	88
0.16	8	4	0.74	162	93
0.18	10	6	0.76	171	98
0.20	12	7	0.78	180	103
0.22	14	8	0.80	190	108
0.24	13	10	0.82	199	113
0.26	20	11	0.84	209	119
0.28	21	13	0.86	218	126
0.30	27	15	0.88	229	131
0.32	30	17	0.90	239	138
0.34	34	20	0.92	250	143
0.36	38	22	0.94	261	149
0.38	43	24	0.96	273	156
0.40	47	27	0.98	284	162
0.42	52	30	1.00	296	169
0.44	57	33	1.02	303	173
0.46	63	36	1.04	313	179

2.7.4 Determinación del ritmo de trabajo

2.7.4.1 Tiempo estándar o tipo

Se eligen a los trabajadores mejores capacitados para cada actividad. Detallamos a continuación los referidos por la administración

Tabla 2.6 Personal para establecer tiempo estándar

CARGO	TRABAJADOR MAS CAPACITADO
SALONERO	ELVIS RODRIGUEZ
BAR TENDER	SIMON
COCINERO	FABRICIO
CAJERA	ERICKA CARLÓ

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

El tiempo estándar tomado a partir de las secuencias de actividades mencionadas en el flujograma 2 fue de 16.12 pues no se sirvió postre.

2.7.5 Toma de muestras reales

Conociendo que las muestras a tomar son 19, se establece los materiales necesarios para la toma correcta, entre ellos el cronómetro, tablero y el formulario.

2.7.5.1 Formulario para utilizar

Se diseñó un formulario considerando la naturaleza de las muestras, las cuales corresponde al servicio de atención al cliente en el restaurante.

GRUPO :					ESTUDIOS DE TIEMPOS				
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS									
DEPARTAMENTO					ESTUDIO N°				
OPERACIÓN					HOJA N°			DE	
ESTUDIOS DE METODOS N°		INSTALACIONES			INICIO DEL PROCESO				
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO					FIN DEL PROCESO				
SALONERO:					TIEMPO TRANSCURRIDO				
COCINERO:					FICHA N°				
BARMAN:					OBSERVADO POR				
CAJERO:					N° Mesa				
PASTELERO:					FECHA				
DETALLE DE LA COMANDA					QUEJAS				
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES			NIÑOS:
						OBSERVACIONES GENERALES:			
TOTAL PLATOS SERVIDOS									
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS									
DESCRIPCION DE ELEMENTO		P.R		T.R		T.M		OBSERVACIONES PUNTUALES	
Lleegada del Cliente									
Saludo y Entrega de menú									
Tomar pedido									
Validar Socio									
Ingresar la comanda									
Recibir comanda									
Traer entremes									
Preparar alimentos									
Retirar alimentos de cocina									
Servir Alimentos									
Pedir Cuenta									
Cerrar factura									
Hacer firmar factura									
Retirar Facturas									

Figura 2.2 Formulario adaptado para toma de tiempos por actividades
Fuente: (Niebel, 2009) **Adaptado por:** Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

Para la comprensión desglosaremos una de las 19 muestras tomadas y explicaremos el proceso: Utilizamos el cronometraje acumulativo que se fundamenta en dejar transcurrir el tiempo ininterrumpidamente a lo largo de las observaciones.

Para un correcto entendimiento, se detalla una de las 19 muestra tomadas con los tiempos cronometrados acumulado, que se fundamenta en dejar transcurrir sin interrupción el tiempo en el cronometro durante la observación del proceso global.

GRUPO :					ESTUDIOS DE TIEMPOS				
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS									
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE				ESTUDIO N°	1			
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE				HOJA N°	1	DE		1
ESTUDIOS DE METODOS N°	15	INSTALACIONES	TERRAZA DORADO		INICIO DEL PROCESO	14:15:00			
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO					FIN DEL PROCESO	2:01:50			
SALONERO:					TIEMPO TRANSCURRIDO	1:02:10			
COCINERO:					FICHA N°				
BARMAN:					OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES			
CAJERO:					# DE MESA	2			
PASTELERO:					FECHA	27/07/2019			
DETALLE DE LA COMANDA					INCONFORMIDADES	SI	1	NO	0
MENÚ	DESENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	5	NIÑOS:	0
1 hamburguesa, 1 Arroz con filete de pescado y patacones, 1 Pescado Apanado, 1 Arroz con camaron, 1 corvina con ensalada, 5 jugos de Naranjas, 5 cheescake	0	0	1	1	OBSERVACIONES GENERALES: Cliente solicita en 3 ocasiones que le sirvan el entremes.				
TOTAL PLATOS SERVIDOS			5	5					
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS									
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R		T.R		T.M		OBSERVACIONES PUNTUALES		
Llegada del Cliente			0:00:00						
Saludo y Entrega de menú	Salonero		0:00:10						
Tomar pedido	Salonero		0:05:11						
Validar Socio	Cajero		0:16:30						
Ingresar la comanda	Salonero		0:20:31						
Recibir comanda	Cocinero		0:24:44						
Traer entremes	Salonero		0:25:16						
Preparar alimentos	Cocinero		0:59:10						
Retirar alimentos de cocina	Salonero		1:01:01						
Servir Alimentos	Salonero		1:02:10				Las bebidas se sirvieron durante la preparacion de los alimentos, 25 minutos después de imprimirse la comanda. Los postres se sirvieron inmediatamente el cliente los solicito. Tiempo transcurrido 1:40:36.		
Pedir Cuenta			1:52:59						
Cerrar factura	Cajero		1:55:21						
Hacer firmar factura	Salonero		1:57:30						
Retirar Facturas	Salonero		2:01:50						

Figura 2.3 Formulario N° 15 de la toma de muestras con los datos levantados.

Fuente: Joseline Gómez y Gabriela Bayas

En la etapa final de todas las actividades se recogió la hora que muestra el cronómetro, y los lapsos netos que pertenecen a cada actividad, se consiguen con la resta de los tiempos anteriores menos el actual; esto se lo hace, claro está, después de haber culminado el estudio. La transcendental ventaja de esta particularidad está basada en la seguridad del control total del trabajo que se observó.

2.8 Mapa estratégico

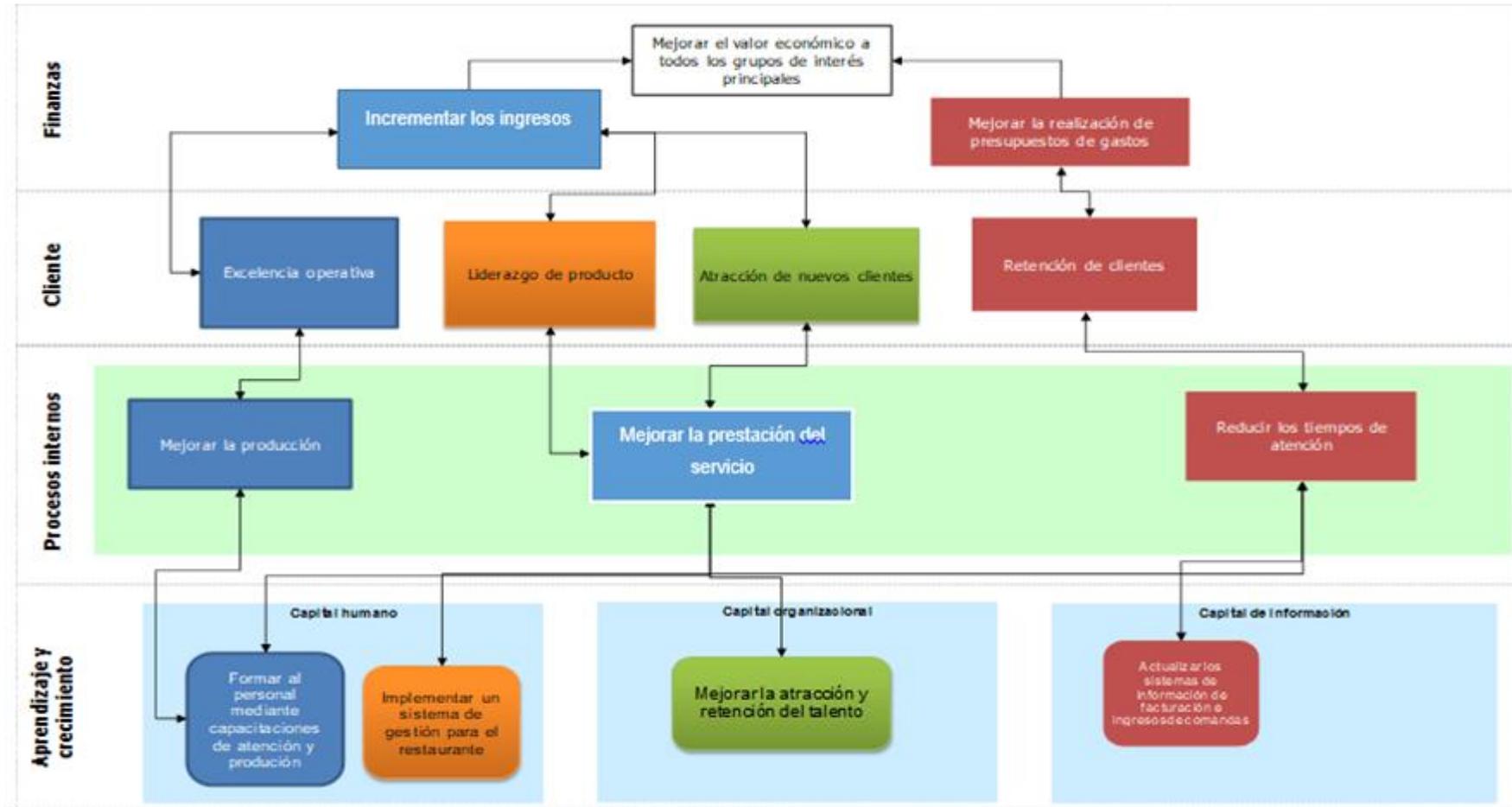


Figura 2.4 Mapa Estratégico del departamento de Alimentos y bebidas

Fuente: Joseline Gómez y Gabriela Bayas

2.8.1 Indicadores de mejora financiera

2.8.2 Aprendizaje y Conocimiento

2.8.2.1 Mejorar la motivación del empleado

$$\frac{\text{Total de personal en restaurantes}}{\text{Total de personal asistente a capacitaciones}} \quad (2.5)$$

$$\frac{\text{Total de personal nuevo contratado}}{\text{Total de personal contratado}} \quad (2.6)$$

2.8.3 Proceso Internos

$$\frac{\text{Tiempo totales de espera de las muestras tomadas}}{\text{Total de muestras tomadas}} \quad (2.7)$$

$$\frac{\text{Total de socios satisfechos}}{\text{Total de socios atendidos}} \quad (2.8)$$

$$\frac{\text{Total de mesas atendidas}}{\text{Total de saloneiros}} \quad (2.9)$$

2.8.4 Clientes

$$1 - \frac{\text{Total de socios atendidos el año pasado}}{\text{Total de socios atendidos este año}} \quad (2.10)$$

2.8.5 Finanzas

$$\frac{\text{Total de ingresos}}{\text{Total de saloneiros}} \quad (2.11)$$

$$\frac{\text{Total de presupuesto gastado}}{\text{Total presupuestado}} \quad (2.12)$$

2.9 Propuesta de organigrama del departamento de alimentos y bebidas

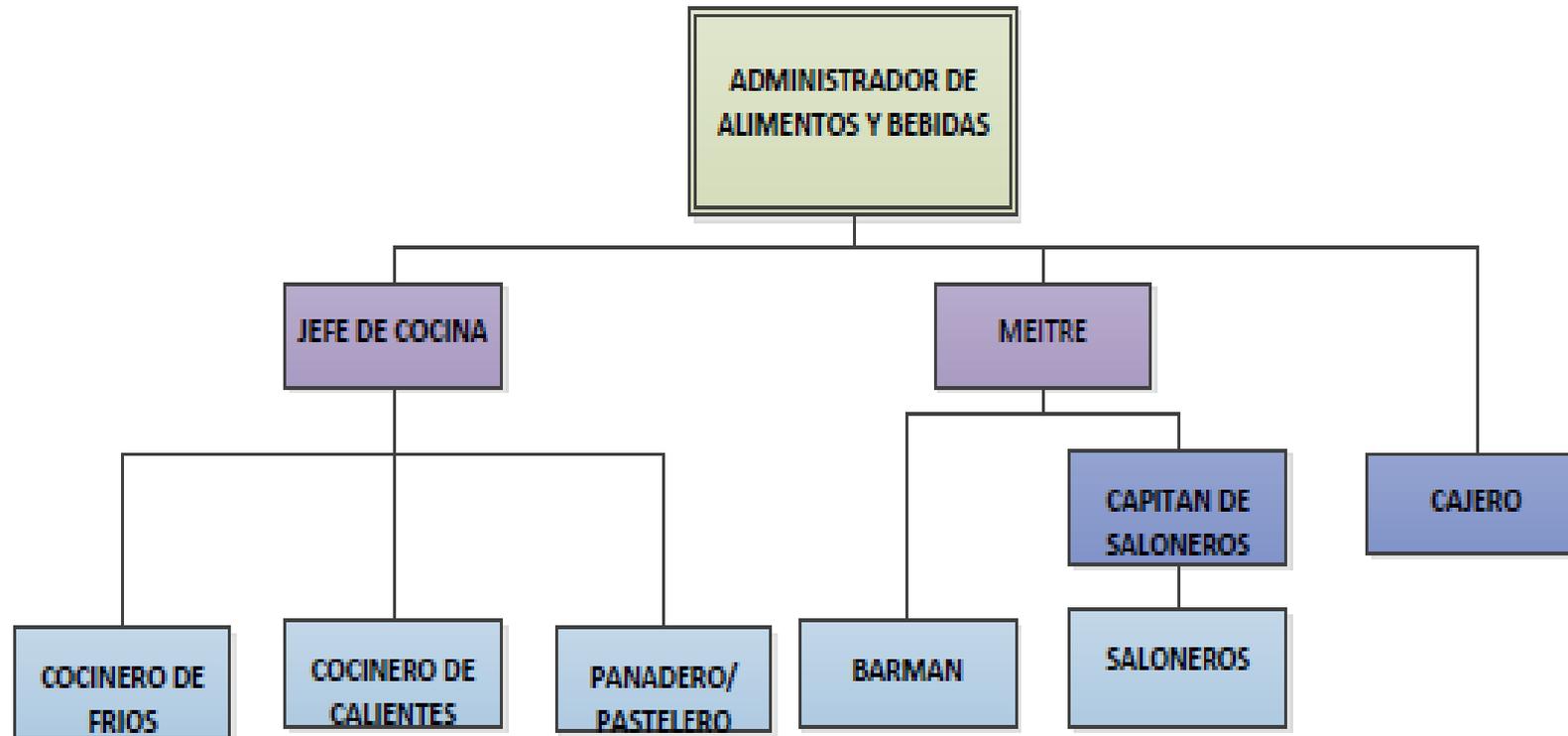


Figura 2-5 Propuesta de Organigrama para el Departamento de Alimentos y bebidas

Fuente: Joseline Gómez y Gabriela Bayas

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 Análisis del levantamiento de la información

Después del levantamiento de la información con el apoyo del personal de la empresa y la ayuda externa de colaboradores expertos en el área, se detalla a continuación los resultados obtenidos con su respectivo análisis.

3.1.1 Del levantamiento de los procesos

Al inicio de las indagaciones se solicita a los manuales de procesos existentes y sus respectivos flujogramas, obteniendo como respuesta la no existencia documentada de lo solicitado, por parte del gerente.

Tabla 3.1 Check List de Manuales de procesos y flujogramas encontrados

Manuales para el:	CHECK	Flujogramas para el proceso del:	CHECK
Cocinero.	x	Cocina	x
Cajero.	x	Caja	x
Salonero.	x	Salonería	x
Panadero.	x	Panadería	x
Barman.	x	Bar	x

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

Luego de levantar los procesos, se realizó un manual que detalla los procesos de: producción de alimentos y bebidas, prestación de servicio y verificación y cobro, identificando el personal responsable, los recursos necesarios para su ejecución y sus

respectivas diagramaciones de flujos. **Tabla 3.2 Check List de los Procesos y flujogramas realizados**

Proceso para el	CHECK	Flujogramas para el proceso del:	CHECK
Cocina	✓	Cocina	✓
Caja	✓	Caja	✓
Salonería	✓	Salonería	✓
Panadería	✓	Panadería	✓
Bar	✓	Bar	✓

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

Cabe destacar que el manual fue elaborado con las mejoras necesarias, no solo se transcribió el proceso observado, todo esto como parte de uno de los objetivos planteados: *“Realizar una investigación y emitir un juicio concluyente de los procesos para apoyar la optimización.”* ..

Es importante notar que el no contar con el manual de procesos dentro de la empresa hace que las actividades tengan mucha creatividad al realizarlos y eso conlleva a que los tiempos de ejecución se alarguen. Se observó, que el personal que se encuentra laborando actualmente tienen una antigüedad notable y esto provoca que realicen procesos habitados a su comodidad ya que no han tenido un manual para regirse y además provoca que no se cumplan con todos los pasos requeridos para una óptima atención brindada, lo que concluye en una insatisfacción del cliente.

3.1.2 De los datos muestreados

Después del levantamiento y documentación de los procesos, se procede a tomar las 5 muestras iniciales, para posteriormente aplicar las formulas para las muestras reales, dando como resultado 19 observaciones.

De las observaciones reales, de acuerdo con información brindada por expertos en servicios de restaurantes similares, se evidenció que mantiene tiempos por debajo de los estándares establecidos.

Tabla 3.3 Estándar de tiempos en servicio

DESDE	HASTA	STANDAR
La toma del pedido	La llegada de la entrada o jugos	15 min
La llegada de la entrada o jugos	La llegada del plato principal	10 min
La llegada del plato principal	La llegada del postre	15 min

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

De acuerdo con el cuadro anterior el tiempo total estándar requerido para atender un servicio de restaurante con 4 personas por mesa es de 40 minutos, este tiempo presume que se tenga todo lo necesario dentro del área de restaurante, lo que incluye a la cocina, el bar y el salón de atención, y que se hayan hecho los debidos acondicionamientos (mise en place) a los alimentos y demás utensilios de uso repetitivo.

Por otro lado, se obtuvo el tiempo estándar del personal mejor capacitado que fue 12:16 min. pues la metodología de tiempos nos solicitaba aquello.

Teniendo ambos datos se realizó las respectivas comparaciones:

Tabla 3.4 Comparaciones de tiempos del servicio

DESDE	HASTA	PROMEDIO	PERSONAL OPTIMO	STANDAR
La toma del pedido	La llegada de la entrada o jugos	13:16	4:00	15:00
La llegada de la entrada o jugos	La llegada del plato principal	28:58:00	12:16	10:00
La llegada del plato principal	La llegada del postre	[1]18:55	[2] No hubo postre	[3] 15

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

En temporada baja:

El tiempo promedio de atención desde la toma del pedido hasta la llegada de la entrada o jugos versus el que se realiza con el personal que tiene mejores capacidades se diferencia en 11:16 min y el promedio versus el estándar es mejor.

El tiempo promedio desde la llegada de la entrada o jugos hasta la llegada del plato principal versus al que realiza el personal con mejores capacidades se diferencian en 15:42 min y el mismo versus el estándar es desfavorable.

El personal óptimo no alcanza el estándar establecido hasta la llegada del plato principal.

Del mismo modo el personal que se contrata para actividades eventuales carece, de cualidades necesarias para llevar a cabo los procesos involucrados.

Tabla 3.5 Número de muestras por instalación

Instalaciones	# de Muestra por Instalación
GAVIOTA	13
PALAPA	1
TERRAZA DORADO	5
Total general	19

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

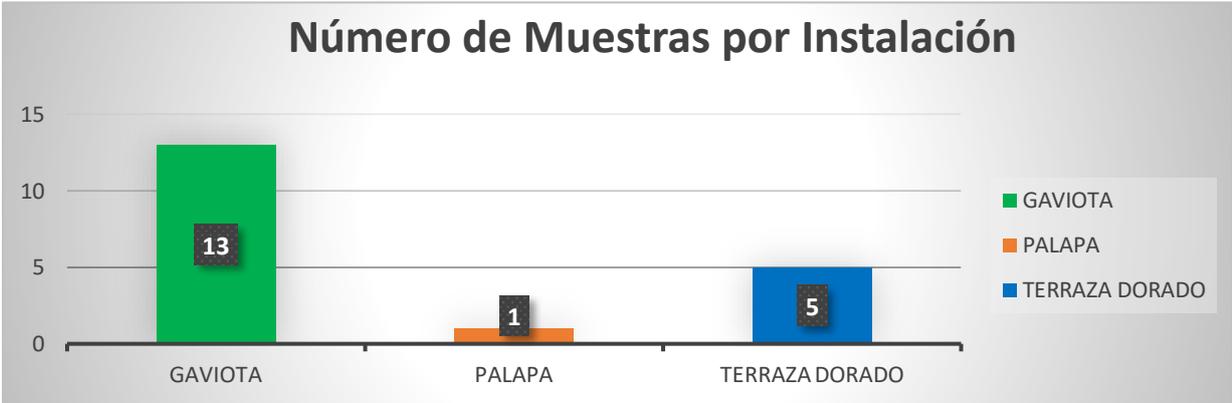


Gráfico 3.1 Número de Muestras por Instalación

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

Del total de muestras tomadas 13 fueron en el Restaurante Gaviota pues es el de mayor afluencia en temporada baja debido a que está cercano a la cocina.

Tabla 3.6 Observaciones por Horario de Servicios

HORARIOS	OBSERVACIONES	PORCENTAJES
DESAYUNO	7	36,84%
ALMUERZO	11	57,89%
MERIENDA	1	5,26%
total	19	100%

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas



Gráfico 3.2 Porcentaje de Observaciones por Horario de Servicios

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

De las 19 muestras ,11 fueron levantadas en el horario de almuerzo, que es el de mayor concurrencia tomándose allí el 60% de las muestras.

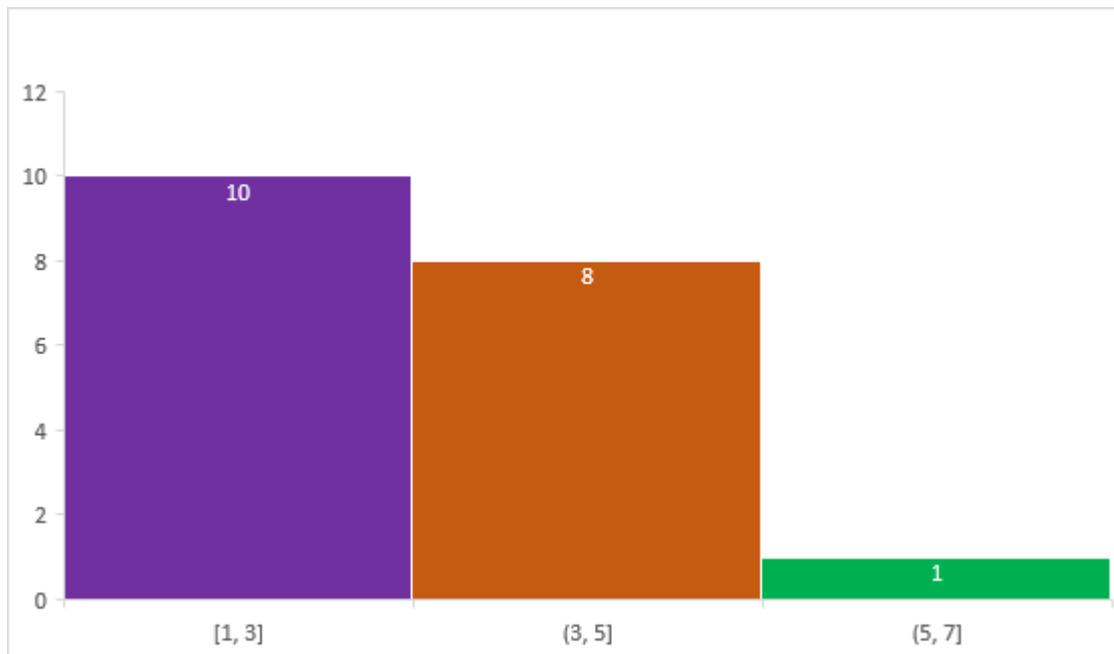


Gráfico 3.3 Número de mesas de acuerdo con la cantidad de personas

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

El grafico 3.3 detalla la cantidad de mesas con clientes donde: de 1 a 3 clientes hubo 10 mesas; de 3 a 5 clientes hubo 8 mesas y más de cinco 1 mesas, presentando así alguna variedad en cuanto a asistencia.

Tabla 3.7 Calificación de la duración del servicio

CLASIFICACIÓN	RANGO	CANTIDADES	PORCENTAJE DE TIEMPOS DE DURACIÓN DEL SERVICIO
OPTIMO	25-35	8	42%
DEFICIENTE ACEPTABLE	36-45	4	21%
DEFICIENTE MEDIO	46-55	3	16%
DEFICIENTE CRITICO	55- addelante	4	21%
	Total	19	100%

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

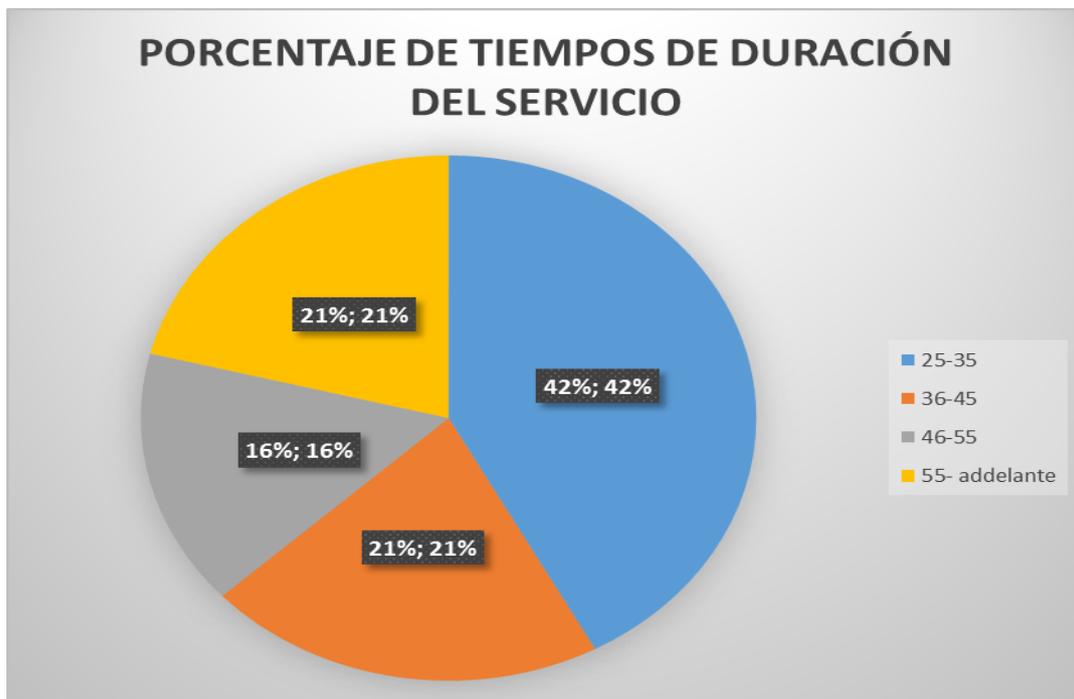


Gráfico 3.4 Porcentaje de tiempo de duración del servicio

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

La calificación ha sido establecida con base en los comentarios de expertos acerca de los tiempos detallados en la Tabla 3.3, notándose que el 58% de la muestra es deficiente y tan solo el 42% es óptimo

Tabla 3.8 Tiempos transcurridos máx. y mín. de servicio por cantidad de personas

CANTIDAD DE CLIENTES POR MESA	Mín. de TIEMPO TRANSCURRIDO	Máx. de TIEMPO TRANSCURRIDO	CANTIDAD DE MESAS
1	0:13:40	0:13:40	1
2	0:22:46	0:46:06	5
3	0:11:00	0:54:00	4
4	0:37:13	0:37:13	1
5	0:28:40	1:39:34	7
6	0:38:37	0:38:37	1
Total general			19

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

La tabla detalla que en una mesa con la misma cantidad de personas existen tiempo diferente para que su pedido llegue a la mesa, cabe notar que los pedidos en todas estas mesas fueron similares en cuanto a su complejidad.

Tabla 3.9 Porcentaje de Inconformidades por el servicio

INCONFORMIDADES	NUMERO DE OBSRVACIONES
SI	5
NO	14

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

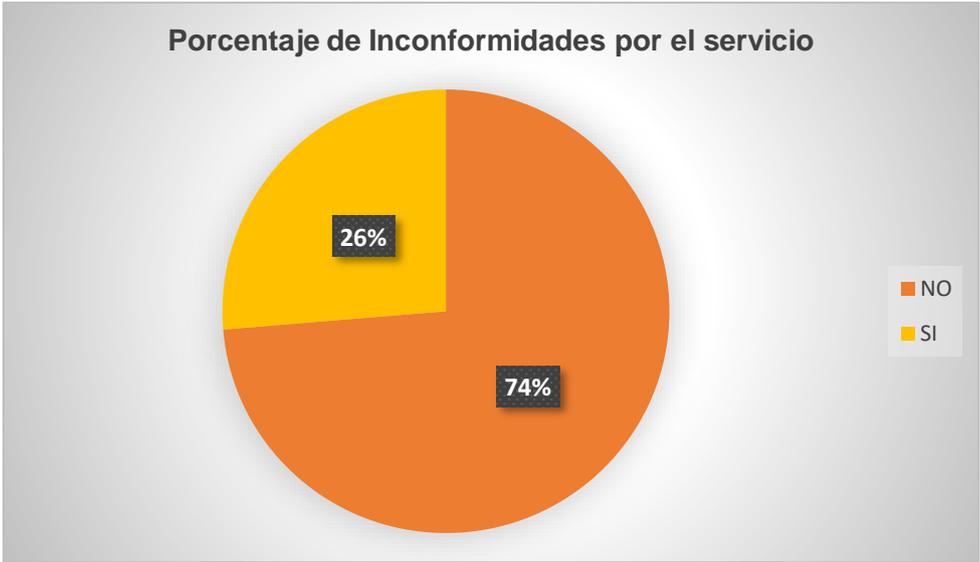


Gráfico 3.5 Porcentaje de Inconformidades por el servicio

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

Del total de 19 atenciones observadas existieron 5 con inconformidades, se detalla las sucedidas:

- Pedido erróneo 2
 - Se llevó pedido equivocado: huevos con jamón en vez de huevos con camarón, el barman salió a ayudar a servir las mesas,

- Clientes muestran inconformidad por el tiempo de espera. Un pedido es devuelto porque no era lo que había indicado, pidió maduros y le llevaron patacones (dorado apanado con maduro).
- Falta de atención 3
 - El cliente muestra inconformidad por el servicio, manifestó si le iban a traer su bolón por el tiempo prolongado de espera.
 - Los clientes están disgustados porque no sirven sus pedidos
 - Cliente solicita en 3 ocasiones que le sirvan el entremés.
 - Los clientes muestran inconformidad por el tiempo de espera. Dos de los platillos servidos (corvina con arroz y patacones) fueron devueltos porque no estaban completamente cocinados (estaban crudos). El primer pedido devuelto fue en el minuto 1:39:50 y el segundo 1:44:14. Se entregaron los pedidos devueltos en los minutos 1:44:15 y 1:51:47. Se entregaron después de haberse servido los postres.

Tabla 3.10 Tiempo de producción de alimentos de las 19 muestras

# de clientes	Produccion de Alimentos
1	0:07:39
2	0:24:11
2	0:20:59
2	0:29:42
2	0:18:36
2	0:37:38
3	0:18:06
3	0:49:32
3	0:07:14
3	0:32:46
4	0:31:53
5	0:20:00
5	0:31:22
5	0:41:39
5	0:12:28
5	0:41:13
5	0:57:42
5	1:14:03
6	0:36:02

Fuente: Joseline Gómez Y Gabriela Bayas

Los tiempos de preparación que corresponden a los del cuadro anterior varían de acuerdo con el número de personas en las mesas y los platillos, sin embargo, es notorio que en mesas con la misma cantidad de personas existe más demora que en otras

3.1.3 Otras observaciones no cuantificables

- ✓ No se pudo establecer un salonerero que atendiera a una mesa en específico.
- ✓ No se había tomado en cuenta que los desayunos eran parte del hospedaje y eso les da ventaja frente a los pedidos en el momento.
- ✓ El área de cocina debiera ser cronometrada en una ocasión diferente, pues existen actividades que se mezclan sin importar de qué mesa provengan.

- ✓ El paso de validación de los socios que se hospedaron es saltado, pues ya se preestablece una cuenta a la habitación a la hora del desayuno.
- ✓ Se echaron a la basura sobres de azúcar, sellados.
- ✓ Se realizó 1 espectáculo de postre, en vivo.
- ✓ Profesor de Velerismo. Inconveniente al encontrar la comanda, debido a que el barman deja acumular las comandas y no las retira del comandero.
- ✓ El salonerero solicita preparación de alimentos y bebidas sin ingresar la comanda. En la playa.
- ✓ Existe extrema confianza entre el personal cuando hay usuarios presentes.
- ✓ Cuando se usa el televisor no se toma en cuenta si existe algún cliente viendo la programación.
- ✓ Jamás se evidenció que el meitre cumpliera la función de preguntar a los clientes acerca del servicio.
- ✓ Los empleados de acuerdo con sus comentarios (susurros) no se sienten conformes a la hora de atender al usuario.
- ✓ El barman sale de su puesto para hacer las veces de salonerero
- ✓ Un usuario entró al bar y tomó bebidas sin pedir permiso.

- ✓ La actitud de los meseros frente al cliente no siempre fue servicial.

3.1.4 Análisis de Indicadores

3.1.5 Aprendizaje y Conocimiento

$$\frac{\textit{Total de personal en restaurantes}}{\textit{Total de personal asistente a capacitaciones}}$$

La ESPOL habiendo tenido un primer encuentro con el personal de servicio al cliente para fomentar su aprendizaje y conocimiento, base del mapa estratégico, capacitó a los empleados para ofrecer una mejor atención, con esa información y usando el indicador de aprendizaje y conocimiento resulta en un indicador con valor 1 lo que implica que todos han sido ya capacitados.

$$\frac{\textit{Total de personal nuevo contratado}}{\textit{Total de personal contratado}}$$

Del personal que es contratado como eventual solo el 50 % es llamado por segunda vez un 25% es solicitado por tercera vez y un 0% es puesto en labores por cuarta vez, esto responde a que en la tercera contratación han completado un ciclo total de un año calendario y están listos para un trabajo fijo que no es dentro de la empresa. Esto la convierte en un lugar de empleados eventuales nunca completamente capacitados.

3.1.6 Proceso Internos

$$\frac{\textit{Total de socios satisfechos}}{\textit{Total de socios atendidos}}$$

Medición que se deja para evaluaciones futuras con los socios.

$$\frac{\textit{Total de mesas atendidas}}{\textit{Total de saloneiros}}$$

Este indicador debe ser evaluado pues la propuesta es que exista un salonero por mesa, situación que no se da, pero debiera darse.

3.1.7 Clientes

$$1 - \frac{\text{Total de socios atendidos el año pasado}}{\text{Total de socios atendidos este año}}$$

Refleja la concurrencia de los socios al club por época del año, este año, en el mes de julio que fue la toma de muestra, fue favorable en un 50%

3.1.8 Finanzas

$$\frac{\text{Total de presupuesto gastado}}{\text{Total presupuestado}}$$

Nos orienta a la optimización del presupuesto y por ende de la inversión para el gasto esperado; se eliminan posibles gastos innecesarios para la cantidad de personas asistentes habiendo tomado en cuenta que hemos aumentado la productividad y la retención del cliente.

3.1.9 Análisis económico de propuesta

La propuesta de mejoras no tiene un costo de implementación, puesto que se ha establecido con base a los recursos existentes.

Adicional, con el convenio existente con ESPOL, se propuso establecer un estándar de servicio con marca de la empresa, como parte de un proyecto integrador con ayuda de estudiantes especializados en el área.

Sin embargo, se espera que el beneficio sea un incremento del 10% al 15% en la rentabilidad de la empresa proveniente del servicio de restaurante, dando al cliente una satisfacción en sus necesidades con ejecución de procesos planificados, supervisados, evaluados y estableciendo mejoras continuas. .

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- ✓ Las indagaciones con el personal nos confirmaron que los procesos en el área de restaurante son llevados del modo que sea más cómodo para ellos, no sin decir que fueron previamente estipuladas sus actividades, pero de la escucha a la práctica existe una brecha muy marcada, la cual pretendemos resolver con el manual de procesos.
- ✓ Los procedimientos levantados hacen una clara referencia, en cuanto a orden de estructura, al organigrama proporcionado por la gerencia, de allí que se pueden establecer 3 subprocesos del área de servicio y producción de alimentos y bebidas.
- ✓ Del estudio de tiempos utilizado para medir qué actividades hacían que los tiempos de atención se volviesen caóticos, se ha establecido que la actividad de preparación de alimentos, (no bebidas) concentra la mayor cantidad de tiempo.
- ✓ Las funciones establecidas en documentos firmados por los trabajadores designan actividades acordes con su trabajo; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, los que hacen las veces de observadores para el control del servicio, no las cumplen ya sea porque se les designan otras labores o porque desconocen sus principales funciones, lo que produce un servicio no controlado la imposibilidad de encontrar mejoras basados en hechos reales.
- ✓ El meitre no cumple con su función de indagación con los clientes. Es importante resaltar que, al preguntar al cliente acerca de su experiencia en el restaurante, se obtiene la retroalimentación necesaria para la mejora continua..

Recomendaciones

Acorde con las necesidades observadas es importante que:

- ✓ Se gestione, con la coordinación de la carrera de turismo de la ESPOL, un estándar de servicio donde se impriman las estrategias principales de la empresa para dar una diferenciación al servicio de la empresa.
- ✓ Se gestione con la carrera de sistemas de la ESPOL la implementación de un aplicativo que mejore la toma de pedido y la realización de estos.
- ✓ Se implementen correctamente las funciones a cada uno de los colaboradores, para cumplir con la diferenciación que la empresa ha planeado.
- ✓ Se establezca un manual de funciones definitivo que pueda ser compartido con los empleados, ya que lo que se maneja actualmente solo son documentos aislados.
- ✓ Se acondicione con letreros informativos en el área acerca de las bondades del trabajo que realizan, éstos deben ser motivacionales y de premiación.
- ✓ Se reúnan los empleados y sus jefes una vez por mes para establecer objetivos semanales que manejen incentivos motivacionales a quienes los logren.

BIBLIOGRAFÍA

- Díaz, N. T., Soler, V. G., & Molina, A. P. (22 de 12 de 2017). *METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE TIEMPO*. Obtenido de 3C EMPRESA: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_5.pdf
- Diana Ximena Proaño Villavicencio, V. G. (2017). 3C. Obtenido de 3C Empresa: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_5.pdf
- FINCOWSKY, E. B. (2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. Mexico: McGraw-Hill.
- FINCOWSKY, E. B. (2009). PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS. En E. B. FINCOWSKY, *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS* (3era ed., pág. 298). México: McGraw-Hill.
- Harold Koontz, H. W. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. En H. W. Harold Koontz, & K. E. Arriaga (Ed.), *Administración una perspectiva global y empresarial* (M. J. Staines†, Trad., 14ava ed., pág. 682). Ciudad de México, México: The McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 4 de junio de 2019
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México D.F: McGraw-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- International Organization for Standardization. (s.f.). International Organization for Standardization. Obtenido de International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/about-us.html>
- Ishikawa, K., Lu, D., & Cárdenas, M. (1997). *¿Qué es el control total de Calidad?: La modalidad Japonesa*. Bogota: Editorial Norma.
- ISO. (s.f.). ISO. Obtenido de MANAGING INTERNATIONAL LABOUR STANDARDS REPORTING: <http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>
- Kaplan , R., & Norton, D. (2004). *MAPAS ESTRATÉGICOS CÓMO CONVERTIR LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN RESULTADOS TANGIBLES*. Barcelona: Gestión 2000.
- Niebel, B. W. (2009). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. Benjamin W. Niebel : The McGraw-Hill .
- Porter, M. (1986). *ESTRATEGIA COMPETITIVA: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México: Continental S.A.
- Velasco, J. A. (2010). Gestión por procesos. En J. A. Velasco, *Gestión por proceso* (pág. 450). Madrid: Esic Editorial.

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTAS INICIALES CON LOS INVOLUCRADOS EN EL ÁREA.

- Entrevista con Cocinero.

Preguntas

¿Cuáles son sus actividades en su puesto?

¿Puede detallar el proceso que realiza cuando ingresa el pedido del cliente?

- Entrevista con Cajero.
- Entrevista con Cajero.

Preguntas

¿Cuáles son sus actividades en su puesto?

¿Puede detallar el proceso que realiza cuando ingresa el pedido del cliente?

- Entrevista con Salonero.

Preguntas

¿Cuáles son sus actividades en su puesto?

¿Puede detallar el proceso que realiza cuando ingresa el pedido del cliente?

Entrevista con Barman.

Preguntas

¿Cuáles son sus actividades en su puesto?

¿Puede detallar el proceso que realiza cuando ingresa el pedido del cliente?

- Entrevista con Administrador de bebidas y alimentos.

Preguntas

¿Cuáles son sus actividades en su puesto?

¿Puede detallar el proceso que realiza cuando ingresa el pedido del cliente?

Entrevista con Panadero

Preguntas

¿Cuáles son sus actividades en su puesto?

¿Puede detallar el proceso que realiza cuando ingresa el pedido del cliente?

Detalle de las 19 muestras

GRUPO :					ESTUDIOS DE TIEMPOS				
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS									
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE				ESTUDIO N°	1			
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE				HOJA N°	1	DE		1
ESTUDIOS DE METODOS N°	19	INSTALACIONES	TERRAZA DORADO		INICIO DEL PROCESO	19:15:00			
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO					FIN DEL PROCESO	0:25:06			
SALONERO:					TIEMPO TRANSCURRIDO	0:25:06			
COCINERO:					FICHA N°				
BARMAN:					OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES			
CAJERO:					# DE MESA	8			
PASTELERO:					FECHA	27/07/2019			
DETALLE DE LA COMANDA					INCONFORMIDADES	SI	0	NO	0
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	NIÑOS:	2
1 Lomo a la plancha, arroz y patacones, 1 Dorado a la plancha con arroz y pure, 2 bebidas de limon	0	0	1	1	0	OBSERVACIONES GENERALES:			
TOTAL PLATOS SERVIDOS			2	2					
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS									
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M		OBSERVACIONES PUNTUALES				
Llegada del Cliente		0:00:00							
Saludo y Entrega de menú	Salonero	0:00:56							
Tomar pedido	Salonero	0:01:50							
Validar Socio	Cajero	0:03:35			Presentan credencial de socio (son dos niños), pero desean que se cargue a una tarjeta de credito de otra persona (padre).				
Ingresar la comanda	Salonero	0:04:07							
Recibir comanda	Cocinero	0:05:58							
Traer entremes	Salonero	0:10:25							
Preparar alimentos	Cocinero	0:23:50							
Retirar alimentos de cocina	Salonero	0:24:10							
Servir Alimentos	Salonero	0:25:06							
Pedir Cuenta		0:00:00			No existe datos de las actividades, porque los clientes manifestaron que esperaban mas personas en la mesa. Tiempo transcurrido 1:02:10				
Cerrar factura	Cajero	0:00:00							
Hacer firmar factura	Salonero	0:00:00							
Retirar Facturas	Salonero	0:00:00							

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	1					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE		1		
ESTUDIOS DE METODOS N°	18	INSTALACIONES	TERRAZA DORADO	INCIO DEL PROCESO	14:56:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	1:47:22					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:54:00					
COCHINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES					
CAJERO:				# DE MESA	6					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				INCONFORMIDADES	SI	0	NO	0		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	3	NIÑOS:	0
Jarra de Sangría, 1 Patacones con queso, 1 Pollo en salsa de Durazno con arroz, 2 Filetes de pescados con arroz y ensalada, 1 Queso de leche, 2 Cafe con leche	0	1	1	1	1	OBSERVACIONES GENERALES:				
TOTAL PLATOS SERVIDOS		1	3	1	3					
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Llegada del Cliente		0:00:00								
Saludo y Entrega de menú	Salonero	0:00:10								
Tomar pedido	Salonero	0:04:28								
Validar Socio	Cajero	0:05:22								
Ingresar la comanda	Salonero	0:06:26		El salonero espera para ingresar comanda. La computadora estaba acupado						
Recibir comanda	Cocinero	0:07:15								
Traer entremes	Salonero	0:15:31								
Preparar alimentos	Cocinero	0:53:58								
Retirar alimentos de cocina	Salonero	0:54:00								
Servir Alimentos	Salonero	0:55:58								
Pedir Cuenta		1:34:15								
Cerrar factura	Cajero	1:35:00								
Hacer firmar factura	Salonero	1:37:39								
Retirar Facturas	Salonero	1:47:22		los clientes se fueron y dejaron la libreta con la factura ya que nadie procedia a retirarla						

GRUPO :		<h1>ESTUDIOS DE TIEMPOS</h1>								
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	1					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE		1		
ESTUDIOS DE METODOS N°	17	INSTALACIONES	TERRAZA DORADO	INCIO DEL PROCESO	14:15:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	2:01:50					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	1:39:34					
COCHINERO:				PLANO						
BARMAN:				OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES					
CAJERO:				# DE MESA	3					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				INCONFORMIDADES	SI	1	NO	0		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	5	NIÑOS:	0
2 corvinas con patacones y ensalada, 1 Cazuela, 2 corvinas con arroz y patacones, 1 Arroz con camaron, 1 corvina con ensalada, 5 jugos de Naranjas, 4 queso de leches	0	0	1	1	1	OBSERVACIONES GENERALES: Los clientes muestran inconformidad por el tiempo de espera. Dos de los platillos servidos (corvina con arroz y patacones) fueron devueltos porque no estaban completamente cocinado (estaban crudos). El primer pedido devuelto fue en el minuto 1:39:50 y el segundo 1:44:14. Se entrego los pedidos devueltos en los minutos 1:44:15 y 1:51:47. Se netregaron despues de haberse servido los postres.				
TOTAL PLATOS SERVIDOS			5	5	5					
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R		T.R		T.M		OBSERVACIONES PUNTUALES			
Llegada del Cliente			0:00:00							
Saludo y Entrega de menú	Salonero		0:00:10							
Tomar pedido	Salonero		0:05:11							
Validar Socio	Cajero		0:16:30							
Ingresar la comanda	Salonero		0:20:31							
Recibir comanda	Cocinero		0:24:44							
Traer entremes	Salonero		0:25:16							
Preparar alimentos	Cocinero		1:37:18							
Retirar alimentos de cocina	Salonero		1:38:20							
Servir Alimentos	Salonero		1:39:34				Las bebidas se sirvieron durante la preparacion de los alimentos, 25 minutos despúes de imprimirse la comanda. Existe una diferencia de 15 minutos, entre los 2 primeros platos servidos y los 3 ultimos. Los postres se sirvieron inmediatamente el cliente los solicito. Tiempo transcurrido 1:40:36.			
Pedir Cuenta			1:52:59							
Cerrar factura	Cajero		1:55:21							
Hacer firmar factura	Salonero		1:57:30							
Retirar Facturas	Salonero		2:01:50							

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	1					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE		1		
ESTUDIOS DE METODOS N°	16	INSTALACIONES	TERRAZA DORADO	INCIO DEL PROCESO	14:15:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	2:01:50					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	1:21:12					
COCHINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES					
CAJERO:				# DE MESA	5					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				INCONFORMIDADES	SI	1	NO	0		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	5	NIÑOS:	0
1 Maduro con queso, 1Dorado apanado con maduro, 1 Dorado apanado con patacon, 2 corvinas con arroz y ensalada, 1 pescado apanado con maduro, 5 jugos de Naranjas , 5 cheesake	0	1	1	1	1	OBSERVACIONES GENERALES: Clientes muestran incormofidad por el tiempo de espera. 1 pedido es devuelto porque no era lo que habia indicado, pidió maduros y le llevaron patacones (dorado apanado con maduro).				
TOTAL PLATOS SERVIDOS		1	5	5	5					
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R		T.R		T.M		OBSERVACIONES PUNTUALES			
Llegada del Cliente			0:00:00							
Saludo y Entrega de menú	Salonero		0:00:10							
Tomar pedido	Salonero		0:05:11							
Validar Socio	Cajero		0:16:30							
Ingresar la comanda	Salonero		0:20:31							
Recibir comanda	Cocinero		0:24:44							
Traer entremes	Salonero		0:25:16							
Preparar alimentos	Cocinero		1:20:30				Primero se sirvieron 3 platos y luego los 2 siguientes.			
Retirar alimentos de cocina	Salonero		1:21:12							
Servir Alimentos	Salonero		1:21:12				Las bebidas se sirvieron durante la preparacion de los alimentos, 25 minutos despúes de imprimirse la comanda. Existe una diferencia de 15 minutos, entre los 3 primeros platos servidos y los 2 ultimos. Los postres se sirvieron inmediatamente el cliente los solicito. Tiempo transcurrido 1:40:36.			
Pedir Cuenta			1:52:59							
Cerrar factura	Cajero		1:55:21							
Hacer firmar factura	Salonero		1:57:30							
Retirar Facturas	Salonero		2:01:50							

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	1					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1			
ESTUDIOS DE METODOS N°	15	INSTALACIONES	TERRAZA DORADO	INCIO DEL PROCESO	14:15:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	2:01:50					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	1:02:10					
COCHINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES					
CAJERO:				# DE MESA	2					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				INCONFORMIDADES	SI	1	NO	0		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	5	NIÑOS:	0
1 hamburguesa, 1 Arroz con filete de pescado y patacones, 1 Pescado Apanado, 1 Arroz con camaron, 1 corvina con ensalada, 5 jugos de Naranjas, 5 cheescake	0	0	1	1	1	OBSERVACIONES GENERALES: Cliente solicita en 3 ocaciones que le sirvan el entremes.				
TOTAL PLATOS SERVIDOS			5	5	5					
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTALES						
Llegada del Cliente		0:00:00								
Saludo y Entrega de menú	Salonero	0:00:10								
Tomar pedido	Salonero	0:05:11								
Validar Socio	Cajero	0:16:30								
Ingresar la comanda	Salonero	0:20:31								
Recibir comanda	Cocinero	0:24:44								
Traer entremes	Salonero	0:25:16								
Preparar alimentos	Cocinero	0:59:10								
Retirar alimentos de cocina	Salonero	1:01:01								
Servir Alimentos	Salonero	1:02:10		Las bebidas se sirvieron durante la preparacion de los alimentos, 25 minutos después de imprimirse la comanda. Los postres se sirvieron inmediatamente el cliente los solicito. Tiempo transcurrido 1:40:36.						
Pedir Cuenta		1:52:59								
Cerrar factura	Cajero	1:55:21								
Hacer firmar factura	Salonero	1:57:30								
Retirar Facturas	Salonero	2:01:50								

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	1					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE		1		
ESTUDIOS DE METODOS N°	14	INSTALACIONES	TERRAZA DORADA	INICIO DEL PROCESO	14:02:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	0:42:46					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:42:46					
COCINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES					
CAJERO:				# DE MESA	8					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				INCONFORMIDADES	SI	0	NO	1		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	2	NIÑOS:	0
2 Pollos en salsa de durazno y arroz con chloco, 1 Sopa, 2 botellas con agua, 2 Quesos de leches	0	0	1	1	1	OBSERVACIONES GENERALES:				
TOTAL PLATOS SERVIDOS			3	2	2					
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Llegada del Cliente		0:00:00								
Saludo y Entrega de menú	Salonero	0:02:14								
Tomar pedido	Salonero	0:10:08	0:09:25	El cliente espera 7:11 para ser atendido por un salonero.						
Validar Socio	Cajero	0:12:20		Presenta los tickets para el desayuno						
Ingresar la comanda	Salonero	0:13:04								
Recibir comanda	Cocinero	0:14:15								
Traer entremes	Salonero	0:22:55		también sirvieron las bebidas que ordenaron						
Preparar alimentos	Cocinero	0:41:36								
Retirar alimentos de cocina	Salonero	0:41:37								
Servir Alimentos	Salonero	0:42:46								
Pedir Cuenta		0:00:00		los clientes se levantaron y se fueron, no se observo ningun tipo de pago, ni realización de factura.						
Cerrar factura	Cajero	0:00:00								
Hacer firmar factura	Salonero	0:00:00								
Retirar Facturas	Salonero	0:00:00								

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	1					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE		1		
ESTUDIOS DE METODOS N°	13	INSTALACIONES	PLAYA	INICIO DEL PROCESO	11:15:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	0:33:18					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:33:18					
COCINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES					
CAJERO:				# MESA	1					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				INCONFORMIDADES	SI	0	NO	1		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	5	NIÑOS:	0
1 Piña colada sin alcohol, 1 Piña colada con alcohol, 1 Michelada, 2 salchipapas, 2 camarones apanados, 2 guarniciones de patacones	0	1	1	1	0	OBSERVACIONES GENERALES: El salonero solicita preparación de alimentos y bebidas sin ingresar la comanda. Los clientes son invitados del socio y la cajera solicita via telefonica la apertura de la cuenta.				
TOTAL PLATOS SERVIDOS		3	2	3						
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Llegada del Cliente		0:00:00								
Saludo y Entrega de menú	Salonero	0:00:14								
Tomar pedido	Salonero	0:05:30	0:03:20	TM el cliente solicita al salonero, se le tome una foto familiar						
Validar Socio	Cajero	0:11:28	0:04:26	Solicitan via telefónica, la apertura de la cuenta para invitado porque la cajera del área no tiene esa opción habilitada en su maquina.						
Ingresar la comanda	Salonero	0:20:50		El salonero previo a ingreso de comanda solicita elaboración de los alientos y bebidas.						
Recibir comanda	Cocinero Barman	0:23:50								
Traer entremes	Salonero									
Preparar alimentos	Cocinero	0:32:25								
Retirar alimentos de cocina	Salonero	0:32:25								
Servir Alimentos	Salonero	0:33:18								
Pedir Cuenta		0:00:00		El tiempo de estas actividades no fue cronometrada, puesto que los clientes se disponian a disfrutar de la playa. Transcurrieron aproximadamente 1h40min y no solicitaban la cuenta.						
Cerrar factura	Cajero	0:00:00								
Hacer firmar factura	Salonero	0:00:00								
Retirar Facturas	Salonero	0:00:00								

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	1					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1			
ESTUDIOS DE METODOS N°	12	INSTALACIONES	GAVIOTA	INICIO DEL PROCESO	9:53:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	0:21:21					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:21:21					
COCINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES					
CAJERO:				# DE MESA	8					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				INCONFORMIDADES	SI	1	NO	0		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	3	NIÑOS:	0
3 Desayunos Americanos , 2Huevos a la copa y 1 huevo revuelto	1	0	0	0	0	OBSERVACIONES GENERALES: Los clientes estan disgustados porque no sirven sus pedidos				
TOTAL PLATOS SERVIDOS	3									
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTALES						
Llegada del Cliente		0:00:00								
Saludo y Entrega de menú	Salonero	0:00:10								
Tomar pedido	Salonero	0:02:21	0:50:00	El TM el tiempo que el cliente utiliza para dar especificaciones de como desea su desayuno						
Validar Socio	Cajero	0:00:00		Presenta los tickets para el desayuno						
Ingresar la comanda	Salonero	0:03:15								
Recibir comanda	Cocinero	0:04:05								
Traer entremes	Salonero	0:00:00								
Preparar alimentos	Cocinero	0:20:36								
Retirar alimentos de cocina	Salonero	0:20:36								
Servir Alimentos	Salonero	0:21:21		El desayuno es servido por partes. A continuación, se detalla el orden y los tiempos desde que se imprimió la comanda hasta que el cliente recibiera su desayuno: <ul style="list-style-type: none"> • 02:01 reciben los platos con frutas • 02:10 sirven los jugos, demora porque estaban eximiendo mas naranjas. • 16:05 colocan en la mesa la cesta de tostada y croscan y los huevos 						
Pedir Cuenta		0:00:00								
Cerrar factura	Cajero	0:00:00								
Hacer firmar factura	Salonero	0:00:00								
Retirar Facturas	Salonero	0:00:00								

OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE				HOJA N°	1	DE	1		
ESTUDIOS DE METODOS N°	11	INSTALACIONES	GAVIOTA		INICIO DEL PROCESO	9:30:00				
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO					FIN DEL PROCESO	1:20:05				
SALONERO:					TIEMPO TRANSCURRIDO	0:28:40				
COCINERO:					PLANO					
BARMAN:					OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES				
CAJERO:					# MESA	6				
PASTELERO:					FECHA	27/07/2019				
DETALLE DE LA COMANDA					INCONFORMIDADES	SI	1	NO	0	
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	5	NIÑOS:	0
5 Desayunos Americanos, 1 bolon, 1cafe	1	0	0	0	0	OBSERVACIONES GENERALES: El cliente muestra inconformidad por el servicio, manifiesto si le iban a traer su bolón por el tiempo prolongado de de espera.				
TOTAL PLATOS SERVIDOS	5									
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R		T.R		T.M		OBSERVACIONES PUNTUALES			
Llegada del Cliente			0:00:00							
Saludo y Entrega de menú	Salonero		0:00:14							
Tomar pedido	Salonero		0:04:42		3:30:00		El TM es el resultado del tiempo que utilizo el cliente para solicitar información del desayuno			
Validar Socio	Cajero		0:08:30				Presentan tickets, pero se le apertura cuenta por los pedidos adicionales			
Ingresar la comanda	Salonero		0:08:40							
Recibir comanda	Cocinero		0:09:30							
Traer entremes	Salonero									
Preparar alimentos	Cocinero		0:27:23							
Retirar alimentos de cocina	Salonero		0:27:23							
Servir Alimentos	Salonero		0:28:40				El desayuno es servido por partes. A continuación, se detalla el orden y los tiempos desde que se imprimió la comanda hasta que el cliente recibió su desayuno: <ul style="list-style-type: none"> • 0:50 reciben los cafés y jugos • 3:01 sirven los platos de frutas • 5:35 colocan en la mesa la cesta de tostada y croasan • 10:03 sirven los huevos • 19:10 Reciben el bolón y café, este pedido lo realizaron al 			
Pedir Cuenta			1:12:05							
Cerrar factura	Cajero		1:13:18							
Hacer firmar factura	Salonero		1:14:01							
Retirar Facturas	Salonero		1:20:05							

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	1					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1			
ESTUDIOS DE METODOS N°	10	INSTALACIONES	GAVIOTA	INICIO DEL PROCESO	9:25:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	1:25:45					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	1:25:45					
COCHINERO:				PLANO						
BARMAN:				OBSERVADO POR	JOSELINE GÓMEZ REYES					
CAJERO:				# DE MESA	BAR					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				INCONFORMIDADES	SI	0	NO	0		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	5	NIÑOS:	0
1 Desayunos Americanos.	1		0	0	0	OBSERVACIONES GENERALES: profesor de Velerismo con opcion de desayunos y almuerzos. No se realiza factura, solo firma la comanda. Inconveniente al encontrar la comanda, debido a que el barman deja acumular las comonadas y no las retira del comandero.				
TOTAL PLATOS SERVIDOS	1									
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Llegada del Cliente		0:00:00								
Saludo y Entrega de menú	Salonero	0:00:00		Se sento en el bar						
Tomar pedido	Salonero	0:00:00		Cliente manifiesta que consumir lo mismo de siempre.						
Validar Socio	Cajero	0:00:00								
Ingresar la comanda	Salonero	0:16:20								
Recibir comanda	Cocinero	0:18:02								
Traer entremes	Salonero	0:00:00								
Preparar alimentos	Cocinero	0:46:15								
Retirar alimentos de cocina	Salonero	0:46:52								
Servir Alimentos	Salonero	0:47:42								
Pedir Cuenta		1:19:02								
Cerrar factura	Cajero	0:00:00								
Hacer firmar factura	Salonero	1:25:45		Demoras para encontrar la comanda, por la acumulacion en el comandero.						
Retirar Facturas	Salonero	0:00:00								

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELIINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	9					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1			
ESTUDIOS DE METODOS N°	9	INSTALACIONES	GAVIOTA	INICIO DEL PROCESO	14:20:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	1:29:19					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:46:06					
COCHINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	Gabriela Bayas					
CAJERO:				N° Mesa	7					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				QUEJAS	SI	0	NO	1		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	2	NIÑOS:	0
1 arroz con camaron y patacones apanados	0	1	1	1	0	OBSERVACIONES GENERALES: La mesa no estaba acondicionada				
TOTAL PLATOS SERVIDOS										
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Lleegada del Cliente	0:00:00									
Saludo y Entrega de menú	0:04:08									
Tomar pedido	0:06:31									
Validar Socio	0:07:28									
Ingresar la comanda	0:08:28									
Recibir comanda	0:09:28									
Traer entremes	0:11:59									
Preparar alimentos										
Retirar alimentos de cocina	0:43:02									
Servir Alimentos	0:46:06									
Pedir Cuenta	1:17:27									
Cerrar factura	1:19:27									
Hacer firmar factura	1:19:27									
Retirar Facturas	1:29:19									

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS									
JOSELIINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS											
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	8						
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1				
ESTUDIOS DE METODOS N°	8	INSTALACIONES	GAVIOTA	INCIO DEL PROCESO	14:19:00						
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	0:43:52						
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:43:52						
COCHINERO:				FICHA N°							
BARMAN:				OBSERVADO POR	Gabriela Bayas						
CAJERO:				N° Mesa	3						
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019						
DETALLE DE LA COMANDA				QUEJAS	SI	0	NO	1			
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	3	NIÑOS:	0	
1 cheviche de camarón, sopa con arroz, canguil, pan, 1 te, 2 jugos, 1 cola,	0	1	1	1	0	OBSERVACIONES GENERALES:					
TOTAL PLATOS SERVIDOS											
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS											
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES							
Lleegada del Cliente	0:00:18										
Saludo y Entrega de menú	0:06:08										
Tomar pedido	0:06:48										
Validar Socio											
Ingresar la comanda	0:11:06										
Recibir comanda	0:11:56										
Traer entremes	0:24:48										
Preparar alimentos											
Retirar alimentos de cocina	0:43:02										
Servir Alimentos	0:43:52										
Pedir Cuenta											
Cerrar factura											
Hacer firmar factura											
Retirar Facturas											

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELIINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	7					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1			
ESTUDIOS DE METODOS N°	7	INSTALACIONES	GAVIOTA	INICIO DEL PROCESO	14:15:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	1:06:21					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:49:59					
COCHINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	Gabriela Bayas					
CAJERO:				N° Mesa	3					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				QUEJAS	SI	0	NO	1		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	4	NIÑOS:	1
1 Arroz con camarón, 1 filete de dorado apanado con arroz y puré , 1 arroz menestra y dorado apanado, 1 pollo junior, 1 Sopa de pollo con vegetales, 4 limonadas	1	0	0	0	1	OBSERVACIONES GENERALES: Show de postre en vivo				
TOTAL PLATOS SERVIDOS										
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Lleegada del Cliente	0:00:00									
Saludo y Entrega de menú	0:03:08									
Tomar pedido	0:08:21									
Validar Socio	0:08:36									
Ingresar la comanda	0:08:46									
Recibir comanda	0:09:46									
Traer entremes	0:17:48									
Preparar alimentos										
Retirar alimentos de cocina	0:49:00									
Servir Alimentos	0:49:59									
Pedir Cuenta	1:06:21									
Cerrar factura										
Hacer firmar factura										
Retirar Facturas										

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELIINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	6					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1			
ESTUDIOS DE METODOS N°	6	INSTALACIONES	GAVIOTA	INICIO DEL PROCESO	13:59:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	1:10:03					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:37:13					
COCINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	Gabriela Bayas					
CAJERO:				N° Mesa	1					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				QUEJAS	SI	0	NO	1		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	4	NIÑOS:	0
2 Club verde,1 jugo de piña,1 limonada, 1pescados con patacones y queso,1 coctel, 1 camarones apanados con papas, 1 ceviche de camarón	0	1	1	1	0	OBSERVACIONES GENERALES:				
TOTAL PLATOS SERVIDOS										
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Lleegada del Cliente	0:00:00									
Saludo y Entrega de menú	0:00:21									
Tomar pedido	0:08:07									
Validar Socio	0:03:28									
Ingresar la comanda	0:05:20									
Recibir comanda	0:05:25									
Traer entremes	0:35:36									
Preparar alimentos										
Retirar alimentos de cocina	0:37:00									
Servir Alimentos	0:37:13									
Pedir Cuenta	1:08:03									
Cerrar factura	1:09:03									
Hacer firmar factura	1:09:03									
Retirar Facturas	1:10:03									

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS									
JOSELIINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS											
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	5						
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1				
ESTUDIOS DE METODOS N°	5	INSTALACIONES	GAVIOTA	INICIO DEL PROCESO	13:40:00						
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	1:02:03						
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:27:39						
COCHINERO:				FICHA N°							
BARMAN:				OBSERVADO POR	Gabriela Bayas						
CAJERO:				N° Mesa	2						
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019						
DETALLE DE LA COMANDA				QUEJAS	SI	0	NO	1			
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	2	NIÑOS:	0	
ALMUERZO DEL DÍA, CERVEZA, PIÑA COLADA, CEVICHE, APANADO DE PESCADO CON PAPAS	0	0	1	0	0	OBSERVACIONES GENERALES:					
TOTAL PLATOS SERVIDOS											
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS											
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES							
Llegada del Cliente	0:00:00										
Saludo y Entrega de menú				el cliente sabía lo que quería							
Tomar pedido	0:01:23										
Validar Socio	0:03:28										
Ingresar la comanda	0:03:28										
Recibir comanda	0:05:25										
Traer entremes	0:11:19										
Preparar alimentos											
Retirar alimentos de cocina	0:27:19										
Servir Alimentos	0:27:39										
Pedir Cuenta	0:58:03										
Cerrar factura	0:59:03										
Hacer firmar factura	0:59:03										
Retirar Facturas	1:02:03										

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS									
JOSELIINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS											
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	4						
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1				
ESTUDIOS DE METODOS N°	4	INSTALACIONES	GAVIOTA	INICIO DEL PROCESO	9:48:00						
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	0:13:40						
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:13:40						
COCHINERO:				FICHA N°							
BARMAN:				OBSERVADO POR	Gabriela Bayas						
CAJERO:				N° Mesa	1						
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019						
DETALLE DE LA COMANDA				QUEJAS	SI	0	NO	1			
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	1	NIÑOS:	0	
ALMUERZO DEL DÍA	0	0	1	0	0	OBSERVACIONES GENERALES: Pedido para llevar					
TOTAL PLATOS SERVIDOS											
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS											
DESCRIPCION DE ELEMENTO		P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Llegada del Cliente		0:00:00									
Saludo y Entrega de menú		0:00:30									
Tomar pedido		0:04:24									
Validar Socio					no se validó porque eran huespedes						
Ingresar la comanda		0:06:01									
Recibir comanda		0:06:51									
Traer entremes											
Preparar alimentos											
Retirar alimentos de cocina		0:13:30									
Servir Alimentos		0:13:40									
Pedir Cuenta											
Cerrar factura											
Hacer firmar factura											
Retirar Facturas											

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELIINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	3					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1			
ESTUDIOS DE METODOS N°	3	INSTALACIONES	GAVIOTA	INICIO DEL PROCESO	9:05:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	1:18:52					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:38:37					
COCINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	Gabriela Bayas					
CAJERO:				N° Mesa	3					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				QUEJAS	SI	0	NO	1		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	6	NIÑOS:	0
3 DESAYUNOS AMERICANOS , 2 DESAYUNOS PUERTO LUCIA, BOLOÓN , HOMELET, JUGOSDE NARANJAS, JUGODE MARACUYÁ	1	0	0	0	0	OBSERVACIONES GENERALES: Se hecharón a la basura sobres de azúcar sellados.				
TOTAL PLATOS SERVIDOS										
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Lleegada del Cliente	0:00:00									
Saludo y Entrega de menú	0:00:39									
Tomar pedido	0:02:25									
Validar Socio	0:02:35									
Ingresar la comanda	0:02:35									
Recibir comanda	0:04:02									
Traer entremes	0:05:38									
Preparar alimentos										
Retirar alimentos de cocina	0:38:27									
Servir Alimentos	0:38:37									
Pedir Cuenta	1:17:37									
Cerrar factura	1:17:52									
Hacer firmar factura	1:18:52									
Retirar Facturas	1:18:52									

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELIINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	2					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE	1			
ESTUDIOS DE METODOS N°	2	INSTALACIONES	GAVIOTA	INICIO DEL PROCESO	8:59:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	0:11:39					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:11:00					
COCHINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	Gabriela Bayas					
CAJERO:				N° Mesa	2					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				QUEJAS	SI	0	NO	1		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	3	NIÑOS:	0
3PLATOS DE FRUTAS 3JUGOS DE NARANJAS Y 3 HUEVOS REVUELTOS , LECHE	1	0	0	0	0	OBSERVACIONES GENERALES: Se llevó pedido equivocado huevos con jamón en vez de huevos con camaron, el barman salio a a yudar a servir las mesas,				
TOTAL PLATOS SERVIDOS										
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Lleegada del Cliente	0:00:00									
Saludo y Entrega de menú	0:00:39									
Tomar pedido	0:03:25									
Validar Socio				no se validó porque eran huespedes						
Ingresar la comanda	0:04:25									
Recibir comanda	0:05:00									
Traer entremes	0:09:39									
Preparar alimentos										
Retirar alimentos de cocina										
Servir Alimentos	0:11:39									
Pedir Cuenta				era parte del servicio de hospedaje						
Cerrar factura										
Hacer firmar factura										
Retirar Facturas										

GRUPO :		ESTUDIOS DE TIEMPOS								
JOSELIINE GOMEZ--GABRIELA BAYAS										
DEPARTAMENTO	RESTAURANTE			ESTUDIO N°	1					
OPERACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE			HOJA N°	1	DE		1		
ESTUDIOS DE METODOS N°	1	INSTALACIONES	GAVIOTA	INCIO DEL PROCESO	14:29:00					
PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO				FIN DEL PROCESO	0:55:48					
SALONERO:				TIEMPO TRANSCURRIDO	0:22:46					
COCINERO:				FICHA N°						
BARMAN:				OBSERVADO POR	Gabriela Bayas					
CAJERO:				N° Mesa	8					
PASTELERO:				FECHA	27/07/2019					
DETALLE DE LA COMANDA				QUEJAS	SI	0	NO	1		
MENÚ	DE	ENTRADA	P.F	BEBIDAS	POSTRES	CLIENTES	ADULTOS:	2	NIÑOS:	0
1 POLLO APNADO Y PURE, PATACONES, DORADO APANADO CON ARROZ Y PURE	0	0	1	1	0	OBSERVACIONES GENERALES:				
TOTAL PLATOS SERVIDOS										
NOTA: CROQUIS DEL SERVICIO Y PRODUCCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS										
DESCRIPCION DE ELEMENTO	P.R	T.R	T.M	OBSERVACIONES PUNTUALES						
Lleegada del Cliente	0:00:00									
Saludo y Entrega de menú	0:00:26									
Tomar pedido	0:03:05									
Validar Socio	0:04:05									
Ingresar la comanda	0:04:10									
Recibir comanda	0:05:00									
Traer entremes										
Preparar alimentos										
Retirar alimentos de cocina	0:22:40									
Servir Alimentos	0:22:46									
Pedir Cuenta	0:55:48									
Cerrar factura										
Hacer firmar factura										
Retirar Facturas										

MUESTRA	DEPARTAMENTO	OPERACIÓN	ESTUDIO S DE METODO S N°	INSTALACIONES	ESTUDIO N°	HORA N°	INICIO DEL PROCESO	FIN DEL PROCESO	TIEMPO TRANSCURRIDO	FICHA N°	OBSERVADO POR	MESA	FECHA	INCONFORMIDADES		MENÚ	TOTAL DE PLATOS					DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES EN TIEMPOS														
														SI	NO		DESAYUNO	ENTRADA	POSTRES	BEBIDAS	CLIENTES	Llegada del Cliente	Saludo y Entrega de menú	Tomar pedido	Validar Socio	Ingresar la comanda	Recibir comanda	Trer entremes	Preparar alimentos	Retirar alimentos de cocina	Servir Alimentos	Pedir Cuenta	Cerrar factura	Hacer firmar factura	Retirar Facturas	
1	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	1	GAVIOTA	1	1	14:29:00	0:55:48	0:22:46	F1	Gabriela Bayas	8	27/07/2019	0	1	1 POLLO APANADO Y PURE, PATACONES, DORADO APANADO CON ARROZ Y PURE	0	0	1	1	0	2	0:00:00	0:00:00	0:03:05	0:04:05	0:04:10	0:05:00	0:00:00	0:00:00	0:22:40	0:22:46	0:55:48	0:00:00	0:00:00	0:00:00
2	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	2	GAVIOTA	1	1	8:59:00	0:11:39	0:11:00	F2	Gabriela Bayas	2	27/07/2019	0	1	3 PLATOS DE FRUTAS JUGOS DE NARANJAS Y 3 HUEVOS REVUELTOS, LECHE	1	0	0	0	0	3	0:00:00	0:00:39	0:03:25	0:00:00	0:04:25	0:05:00	0:09:39	0:00:00	0:00:00	0:11:39	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
3	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	3	GAVIOTA	1	1	9:05:00	1:18:52	0:38:37	F3	Gabriela Bayas	3	27/07/2019	0	1	3 DESAYUNOS AMERICANOS, 2 DESAYUNOS PUERTO LUCIA, 1 BOLON, 1 HOMBLET, JUGOS DE NARANJAS, JUGO DE MARACUYÁ	1	0	1	0	0	6	0:00:00	0:00:39	0:02:25	0:02:35	0:02:35	0:04:02	0:05:38	0:00:00	0:38:27	0:38:37	1:17:37	1:17:52	1:18:52	1:18:52
4	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	4	GAVIOTA	1	1	9:48:00	0:13:40	0:13:40	F4	Gabriela Bayas	1	27/07/2019	0	1	1 ALMUERZO DEL DÍA	0	0	1	0	0	1	0:00:00	0:00:30	0:04:24	0:00:00	0:06:01	0:06:51	0:00:00	0:00:00	0:13:30	0:13:40	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
5	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	5	GAVIOTA	1	1	13:40:00	1:02:03	0:27:39	F5	Gabriela Bayas	2	27/07/2019	0	1	1 ALMUERZO DEL DÍA, CERVEZA PIÑA COLADA, CEBICHE, APANADO DE PESCADO CON PAPAS	0	0	1	0	0	2	0:00:00	0:00:00	0:01:25	0:03:28	0:03:28	0:05:25	0:11:19	0:00:00	0:27:19	0:27:39	0:58:03	0:59:03	0:59:03	1:00:03
6	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	6	GAVIOTA	1	1	13:59:00	1:10:03	0:37:13	F6	Gabriela Bayas	1	27/07/2019	0	1	2 Club verde, 1 jugo de piña, 1 limonada, 1 pescadito con patatas y queso, 1 coctel, 1 camarón apañado con papa, 1 ceviche de camarón	0	1	1	1	0	4	0:00:00	0:00:21	0:08:07	0:03:28	0:05:20	0:05:25	0:35:36	0:00:00	0:37:00	0:37:13	1:08:03	1:09:03	1:09:03	1:10:03
7	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	7	GAVIOTA	1	1	14:15:00	1:06:21	0:49:59	F7	Gabriela Bayas	3	27/07/2019	0	1	1 Arroz con camarón, 1 filete de dorado apañado con arroz y puré, 1 arroz menestra y dorado apañado, 1 pollo junior, 1 Sopa de pollo con vegetales, 4 limonadas	1	0	0	0	1	5	0:00:00	0:03:08	0:08:21	0:08:36	0:08:46	0:09:46	0:17:48	0:00:00	0:49:00	0:49:59	1:06:21	0:00:00	0:00:00	0:00:00
8	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	8	GAVIOTA	1	1	14:19:00	0:43:52	0:43:52	F8	Gabriela Bayas	3	27/07/2019	0	1	1 Ceviche de camarón, sopa con arroz, cangul, pan, 1 te, 2 jugos, 1 cola,	0	1	1	1	0	3	0:00:18	0:06:08	0:06:48	0:00:00	0:11:06	0:11:56	0:24:48	0:00:00	0:43:02	0:43:52	0:00:00	0:00:00	0:00:00	
9	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	9	GAVIOTA	1	1	14:20:00	1:29:19	0:46:06	F9	Gabriela Bayas	7	27/07/2019	0	1	1 Arroz con camarón y patacones apañados	0	1	1	1	0	2	0:00:00	0:04:08	0:06:31	0:07:28	0:08:28	0:09:28	0:11:59	0:00:00	0:43:02	0:46:06	1:17:27	1:19:27	1:19:27	1:29:19
10	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	10	GAVIOTA	1	1	9:25:00	1:25:45	1:25:45	F10	JOSELINE GÓMEZ REYES	BAR	27/07/2019	0	0	0 Desayunos Americanos.	1	0	0	0	0	5	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:16:20	0:18:02	0:00:00	0:46:15	0:46:52	0:47:42	1:19:02	0:00:00	1:25:45	0:00:00
11	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	11	GAVIOTA	1	1	9:30:00	1:20:05	0:28:40	F11	JOSELINE GÓMEZ REYES	6	27/07/2019	1	0	5 Desayunos Americanos, 1 bolon, 1 cafe	1	0	0	0	0	5	0:00:00	0:00:14	0:04:40	0:08:30	0:08:40	0:09:30	0:00:00	0:27:23	0:27:23	0:28:40	1:12:05	1:13:18	1:14:01	1:20:05
12	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	12	GAVIOTA	1	1	9:53:00	0:21:21	0:21:21	F12	JOSELINE GÓMEZ REYES	6	27/07/2019	1	0	3 Desayunos Americanos, 2 Huevos a la copa y 1 huevo revuelto	1	0	0	0	0	3	0:00:00	0:00:10	0:02:21	0:00:00	0:03:15	0:04:05	0:00:00	0:20:36	0:20:36	0:21:21	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
13	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	13	PALAPA	1	1	11:15:00	0:33:18	0:33:18	F13	JOSELINE GÓMEZ REYES	8	27/07/2019	0	1	1 Piña colada sin alcohol, 1 Piña colada con alcohol, 1 Michelada, 2 salchispas, 2 camarones apañados, 2 guarniciones de patacones	0	1	1	1	0	5	0:00:00	0:00:14	0:05:30	0:11:28	0:20:50	0:23:50		0:32:25	0:32:25	0:33:18	0:00:00	0:00:00	0:00:00	
14	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	14	TERRAZA DORADO	1	1	14:02:00	0:42:46	0:42:46	F14	JOSELINE GÓMEZ REYES	8	27/07/2019	0	1	2 Pollos en salsa de durazno y arroz con chłod, 1 Sopa, 2 botellas con agua, 2 Quesos de leches	0	0	1	1	1	2	0:00:00	0:02:14	0:10:08	0:12:20	0:13:04	0:14:15	0:22:55	0:41:36	0:41:37	0:42:46	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
15	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	15	TERRAZA DORADO	1	1	14:15:00	2:01:50	1:02:10	F15	JOSELINE GÓMEZ REYES	2	27/07/2019	1	0	1 hamburguesa, 1 Arroz con filete de pescado y patacones, 1 Pescado Apañado, 1 Arroz con camarón, 1 corvina con ensalada, 5 jugos de Naranja, 5 cheesecake	0	0	1	1	1	5	0:00:00	0:00:10	0:05:11	0:16:30	0:20:31	0:23:25	0:25:16	0:59:10	1:01:01	1:02:10	1:52:59	1:55:21	1:57:30	2:01:50
16	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	16	TERRAZA DORADO	1	1	14:15:00	2:01:50	1:21:12	F16	JOSELINE GÓMEZ REYES	5	27/07/2019	1	0	1 Maduro con queso, 1 Dorado apañado con maduro, 1 Dorado apañado con patacon, 2 corvinas con arroz y ensalada, 1 pescado apañado con maduro, 5 jugos de Naranja, 5 cheesecake	0	1	1	1	1	5	0:00:00	0:00:10	0:05:11	0:16:30	0:23:30	0:25:26	0:25:16	1:20:30	1:21:12	1:21:12	1:52:59	1:55:21	1:57:30	2:01:50
17	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	17	TERRAZA DORADO	1	1	14:15:00	2:01:50	1:39:34	F17	JOSELINE GÓMEZ REYES	3	27/07/2019	1	0	2 corvinas con patacones y ensalada, 1 Cazuela, 2 corvinas con arroz y patacones, 1 Arroz con camarón, 1 corvina con ensalada, 5 jugos de Naranja, 4 queso de leches	0	0	1	1	1	5	0:00:00	0:00:10	0:05:11	0:16:30	0:25:31	0:27:15	0:25:16	1:37:18	1:38:20	1:39:34	1:52:59	1:55:21	1:57:30	2:01:50
18	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	18	TERRAZA DORADO	1	1	14:56:00	1:47:22	0:54:00	F18	JOSELINE GÓMEZ REYES	6	27/07/2019	0	0	1 Jarra de Sangría, 1 Patacones con queso, 1 Pollo en salsa de Durazno con arroz, 2 Filetes de pescados con arroz y ensalada, 1 Queso de leche, 2 Café con leche	0	1	1	1	1	3	0:00:00	0:00:10	0:04:28	0:05:22	0:06:26	0:07:15	0:15:31	0:53:58	0:54:00	0:55:58	1:34:15	1:35:00	1:37:30	1:47:22
19	RESTAURANTE	SERVICIO AL CLIENTE	19	GAVIOTA	1	1	19:15:00	0:25:06	0:25:06	F19	JOSELINE GÓMEZ REYES	8	27/07/2019	0	0	1 Lomo a la plancha, arroz y patacones, 1 Dorado a la plancha con arroz y pure, 2 bebidas de limon	0	0	1	1	0	2	0:00:00	0:00:56	0:01:50	0:03:35	0:04:07	0:05:59	0:10:25	0:23:50	0:24:10	0:25:06	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00

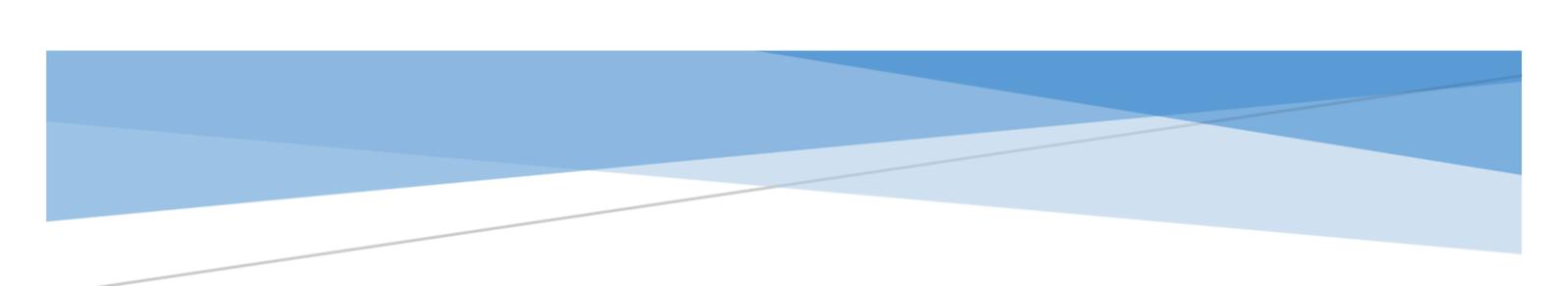
de referencias.

[BASE DE DATOS PROVEEDORES 2018 - copia](#)

[ORGANIGRAMAPLYC052019](#)

[formularios](#) aquí encontrará los cuadros generados en el capítulo 3, los datos con los que se realizaron los análisis y los formularios llenos.

[Plantilla-xls-Diagrama-de-Ishikawa](#)



ANEXO B

Descripción breve

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	87
2.	OBJETIVO DEL MANUAL	87
3.	ALCANCE	87
4.	REFERENCIA NORMATIVA.....	87
5.	TERMINOS Y DEFINICIONES	88
6.	ANTECEDENTES DEL YACHT CLUB	89
6.1	DESCRIPCIÓN GENERAL.....	89
6.2	MISIÓN.....	89
6.3	VISIÓN.....	89
6.4	VALORES CORPORATIVOS	90
6.5	ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	91
6.6	POLÍTICA DE CALIDAD	92
7.	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN.....	92
7.1	SIMBOLOGÍA UTILIZADA	92
7.2	MAPA DE PROCESOS	93
7.3	ANÁLISIS FODA.....	95
8.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	96

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento es el manual de procesos del departamento de alimentos y bebidas, es una guía administrativa a seguir, que permita organizar las actividades requeridas y satisfacer las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

La estructura del manual interrelaciona los procesos para la producción y prestación de servicios de los restaurantes, información que se representa a través de diagramas de flujos. Diagramados con secuencias lógicas y de fácil entendimiento para los usuarios.

La estandarización de los procesos permite cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa, permitiendo identificar los niveles de responsabilidad en las actividades relacionadas, dando la facilidad del seguimiento y control de los procesos.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer los requerimientos necesarios en la ejecución de los procedimientos del área de Alimentos y Bebidas, con la finalidad, de proporcionar los lineamientos generales de actuación del personal involucrado y mitigar errores posibles.

3. ALCANCE

La implementación del manual tiene como alcance el proceso de producción y prestación de servicios de los restaurantes, entendiéndose, la preparación y comercialización de los alimentos y bebidas ofrecidos a los clientes.

El manual será aprobado por el Gerente general y difundido al personal requerido para su cumplimiento.

4. REFERENCIA NORMATIVA

Basado en la norma ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

5. TERMINOS Y DEFINICIONES

Partes Interesadas

Persona u organización, que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad. (ISO 9001:2015, 2015)

Procesos

Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforma elementos de entradas en elementos de salidas. (ISO 9001:2015)

Procedimientos

Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre si para cumplir una función, actividad o tarea. (FINCOWSKY, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, 2009)

Actividades

Son aquellas tareas secuenciales que desencadenan en un resultado de la transformación para el producto o servicio final. (ISO 9001:2015, 2015)

Elementos de Entradas

Son factores que intervienen en la realización de un proceso. (ISO 9001:2015, 2015)

Elementos de Salidas

Es el resultado que se obtiene del proceso. (ISO 9001:2015, 2015)

Indicadores:

Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces)

6. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

6.1 Descripción general

La empresa es un desarrollo multipropósito ubicado en la Península de Santa Elena, a 140 km de la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

La infraestructura brinda todas las facilidades para la práctica de toda clase de deportes náuticos, así como otros deportes (tenis, fútbol, voleibol, etc.) y aporta al desarrollo del turismo internacional.

Cuenta con una zona geográfica privilegiada, con un canal directo para embarcaciones hacia los distintos condóminos. Su club náutico privado ofrece un puerto deportivo de 120 atraques con energía eléctrica y conexiones de agua además de un completo servicio de mantenimiento de embarcaciones.

6.2 Misión

“Tratar al público en general, a los socios y huéspedes en particular con toda cortesía, brindándole un trato delicado y amable en todo momento y procurando que su estadía en el club, sea lo más agradable y satisfactoria a base de proporcionarles un servicio de calidad y oportuno como lo exige la categoría y prestigio del Club” (Reglamento Interno de trabajo 10 de noviembre 2008)

6.3 Visión

“Ofrecer a nuestros socios, huéspedes y clientes un servicio específico que no puede encontrar en otro Hotel de la competencia” (Reglamento Interno de trabajo 10 de noviembre 2008)

6.4 Valores Corporativos

Compromiso

Servicio

Creatividad

Lealtad

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

6.5 Organigrama del departamento de Alimentos y bebidas

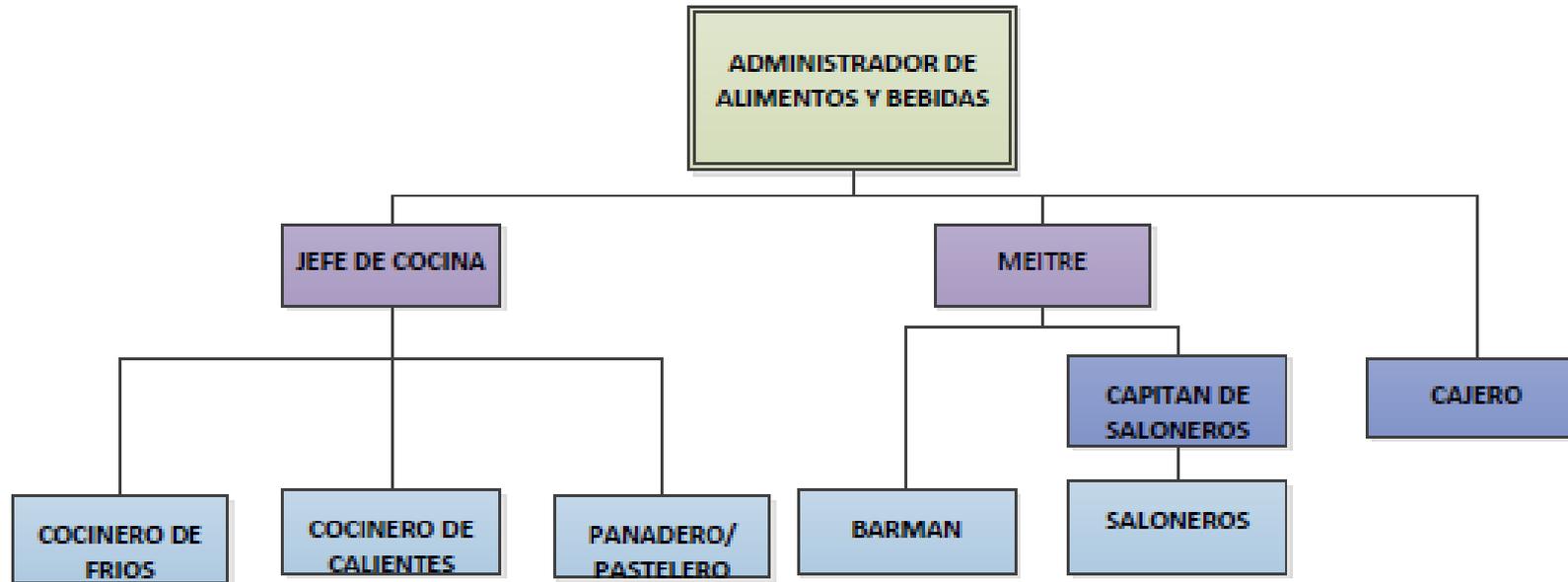


Ilustración 6-1 Organigrama del departamento de Alimentos y Bebidas.

Fuente: Elaborado por Gabriela Bayas y Joseline Gómez.

6.6 Política de Calidad

Ofrecer servicios de calidad, comprometiéndose en cumplir con las normativas aplicables vigentes, satisfacer la necesidades y requerimientos de los socios, huésped y clientes, mediante el seguimiento periódico de las actividades, capacitaciones continuas del talento humano y la utilización de equipos y herramientas en óptimas condiciones y sus respectivos mantenimientos.

7. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN

7.1 Simbología utilizada

Los símbolos utilizados para la diagramación de los flujos de los procesos levantados, son los creados por la institución "ASME". En la Ilustración 7-1, se detalla la simbología y su descripción.

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Simples	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Ilustración 7-1 Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujos.
Fuente: (Harold Koontz, 2008)

7.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos del área de alimentos y bebidas, es la representación gráfica de los procesos y operaciones que se realizan para generar el producto final entregado a los clientes.

Se clasifican en:

- **Procesos estratégicos:** Procesos relativos al establecimiento de políticas, fijación de objetivos y asegurar la disponibilidad de los recursos.
- **Procesos Claves:** Aquellos procesos necesarios para generar valor a los productos y servicios final.
- **Procesos de Apoyo:** Procesos que contribuyen al cumplimiento de los demás procesos

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

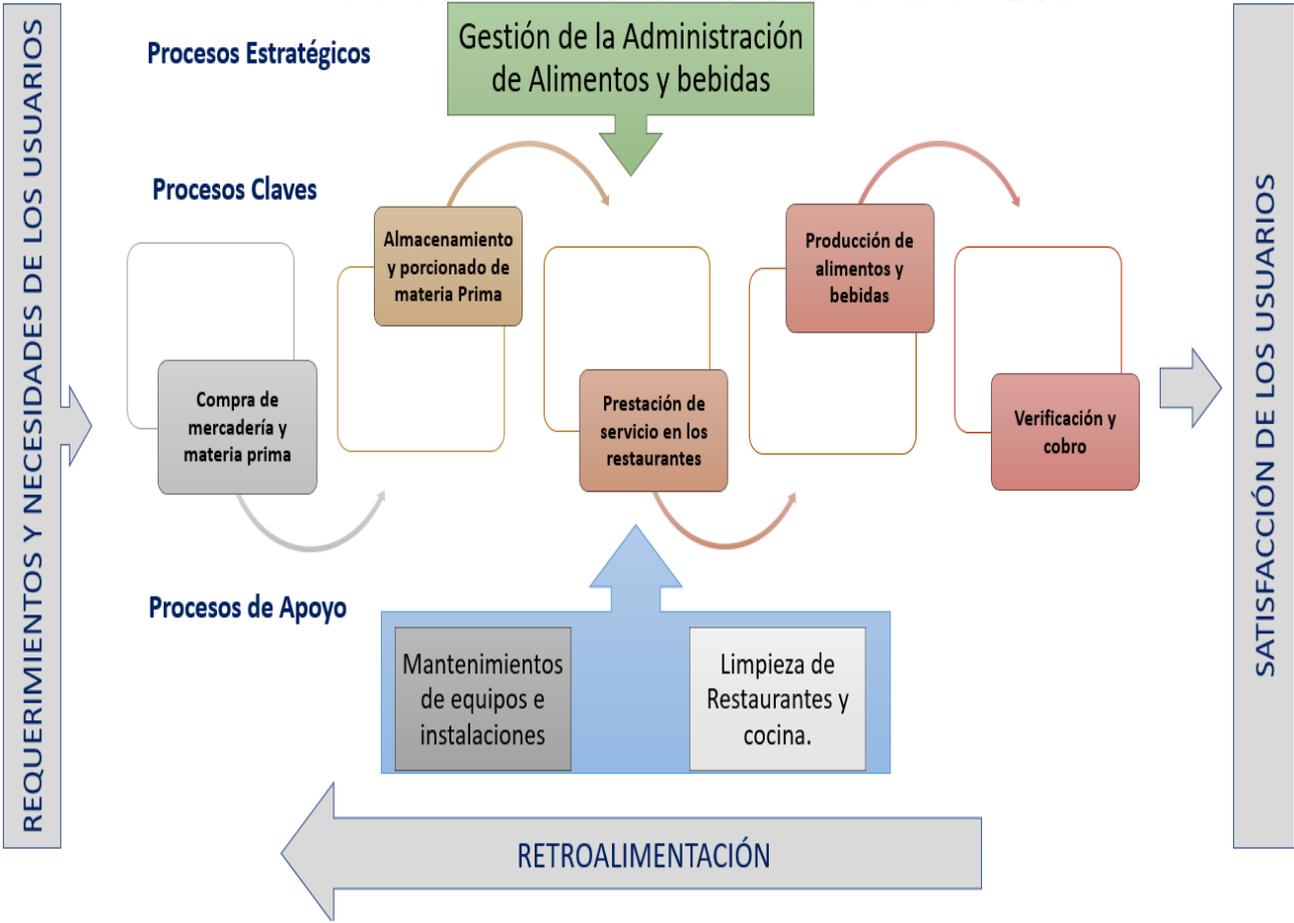


Ilustración 7-2 MAPA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Fuente: Elaborado por Gabriela Bayas y Joseline Gómez.

7.3 Análisis FODA



Ilustración 7-3 Análisis FODA del departamento de Alimentos y Bebidas.

Fuente: Elaborado por Gabriela Bayas y Joseline Gómez.

8. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

MANUAL DE PROCESOS

Prestación de servicios

Producción de Alimentos y Bebidas

Verificación y Cobro

DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
CARGO:			
NOMBRES:			
FIRMA			

MANUAL DE PROCESOS		Código:	
		Versión:	1
		Vigencia	2019
NOMBRE DEL PROCESO: PRESTACIÓN DE SERVICIOS		Paginas	4
TIPO DE PROCESO:	<i>Estratégico</i>		<i>Apoyo</i>
	<i>Operativo</i>	X	<i>Evaluación</i>
OBJETIVO:	Establecer los lineamientos para la ejecución correcta en la prestación de servicios, con la finalidad de mantener estándares de calidad y mantener las mejoras continuas		
RESPONSABLE:	Saloneros		
ALCANCE			
Aplica al departamento de Alimentos y bebidas, en la prestación de servicios a ofrecerse a los socios, huésped y clientes.			
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar check list previo a la prestación de servicios en los restaurantes. • Saludar y dar la bienvenida a los clientes, mostrar simpatía y un trato cordial. • Estar concentrado en la toma de pedido, anotando todas las especificaciones indicadas por el cliente. • Solicitar al cliente la tarjeta de crédito con la cual se apertura la factura. • Entregar a caja la documentación del cliente. • Ingresar la comanda en el sistema Andrea. • Llevar entremés a la mesa. • Verificar que la producción de alimentos y bebidas estén preparados y servidos. • Colocar los platos correctamente en la mesa del cliente. • Estar pendiente de los clientes mientras consumen los alimentos de forma cautelosa. • Retirar las vajillas al finalizar el consumo. • Solicitar en caja el cierre de la factura. • Entregar al cliente la libreta de cuenta. • Verificar que el cliente firme el váucher. • Despedir a los clientes. • Llevar la vajilla utilizada a cocina. 			
RECURSOS			

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

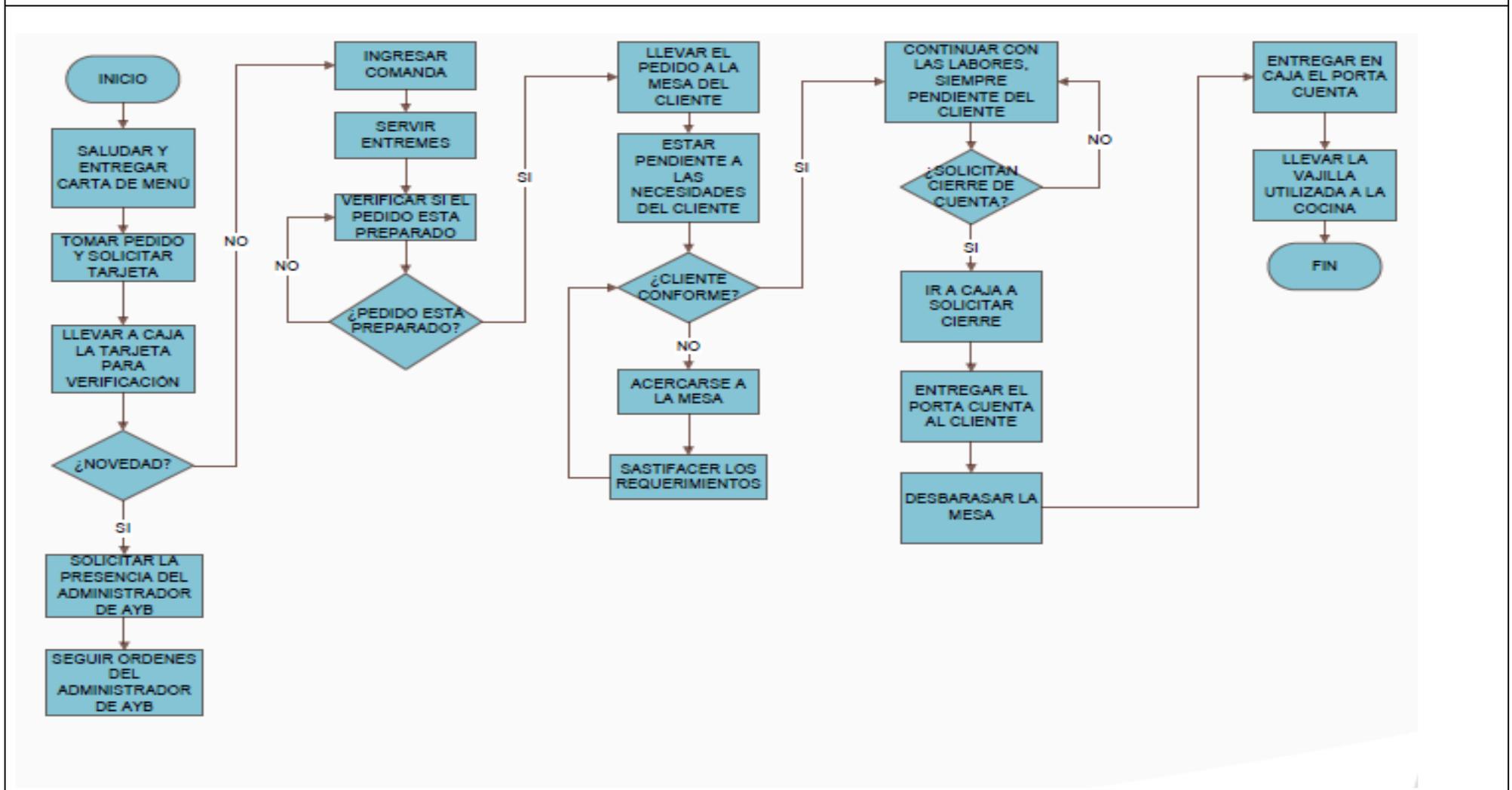
- Personal calificado y cualificado.
- Libreta de pedidos.
- Esferos.
- Equipo de computación.
- Software "Andrea".

INDICADORES

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	
Satisfacción del cliente	Este indicador permite evaluar el porcentaje de satisfacción del cliente con respecto a la prestación de servicio	$\frac{\text{Total de personas que presentaron quejas}}{\text{Total de personas atendidas}}$	
	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
CARGO:			
NOMBRES:			
FIRMA			

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO (Realizado por Salonero)



CHECK LIST PREVIO A LA PRESTACIÓN DE SERVICIO EN LOS RESTAURANTES				
RESPONSABLE				
FECHA		HORA		
Revisión de la infraestructura				
#	PARAMETRO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	Limpieza del piso y mobiliarios del salón del Restaurante.			
2	Revisión del Funcionamiento de las luces y equipos de entretenimiento			
3	Distribución adecuada de mobiliarios que permita la circulación de las personas			
4	Mesas y sillas en óptimo funcionamiento			
Mise en place				
5	Mantelería en buen estado de conservación e higiene.			
6	Doblado de servilletas			
7	Limpieza y pulido de vajillas			
8	Limpieza y pulido de cristalería			
9	Limpieza y pulido de cubertería			
10	Limpieza de las cartas			
11	Existencia de sobres de azúcar, mantequillas, salsas y sal.			
Revisión personal				
12	Uniforme de trabajo completo			
13	Limpieza del uniforme			
14	Higiene personal			

Firma del responsable

Nota: El documento será realizado por los saloneros y revisado por el Capitán o su jefe inmediato, previo a la prestación de servicio en los restaurantes.

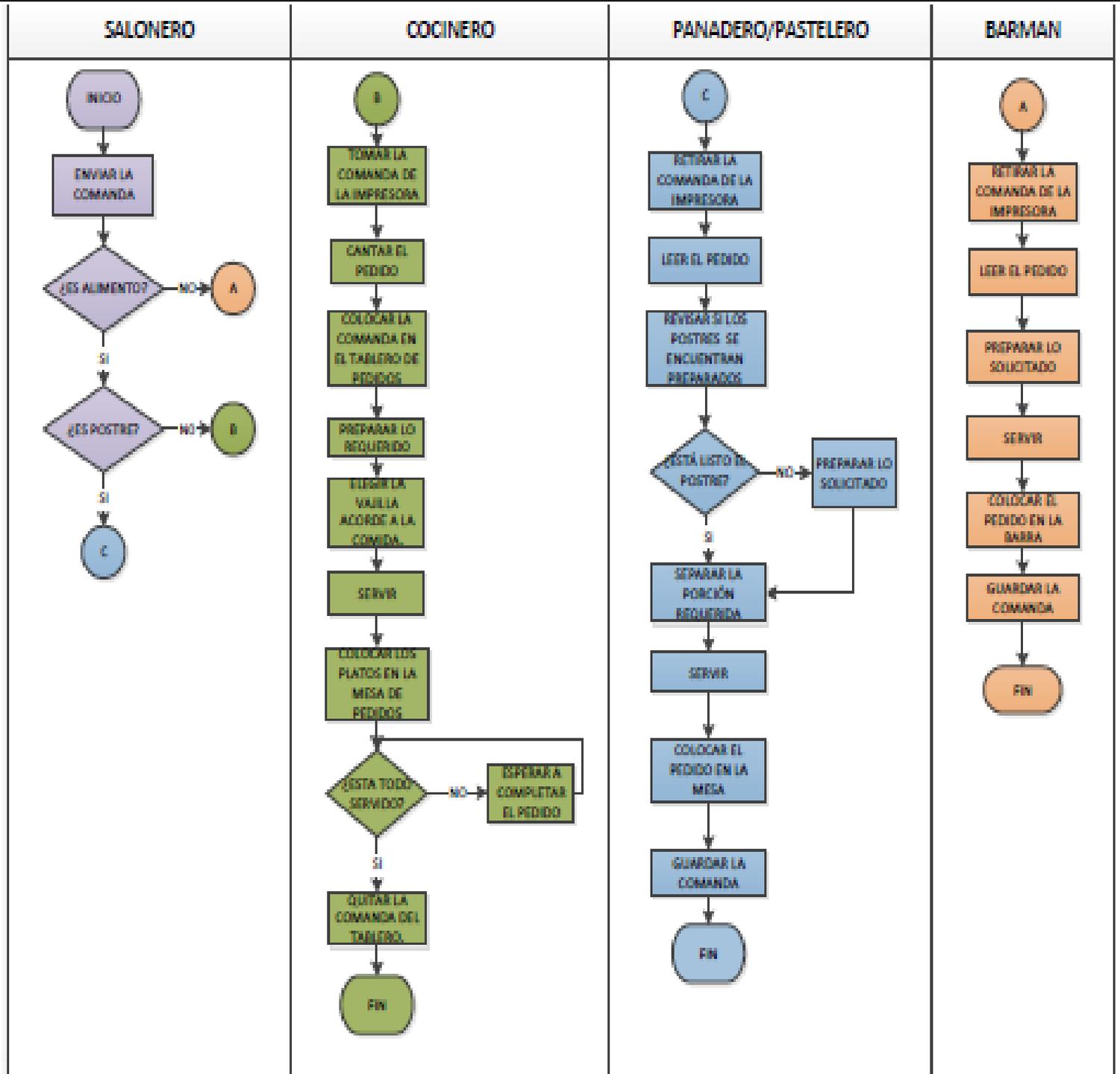
MANUAL DE PROCESOS			Código:	
			Versión:	1
			Vigencia	2019
NOMBRE DEL PROCESO: PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			Paginas	3
TIPO DE PROCESO:	<i>Estratégico</i>		<i>Apoyo</i>	
	<i>Operativo</i>	<i>X</i>	<i>Evaluación</i>	
OBJETIVO:	Brindar al personal una guía a seguir para la elaboración de la producción de alimentos y bebidas de los Restaurantes.			
RESPONSABLE:	Cocineros, barman, pastelero			
ALCANCE				
Aplica al departamento de Alimentos y bebidas, en la producción que se ofrecerse a los socios, huéspedes y clientes.				
ACTIVIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar en mise en place para la producción de los alimentos y bebidas • El personal que reciba la comanda será el que se encuentre cerca de la maquina impresora. • Inmediatamente se imprima la comanda se retirará de la impresora y cantada para que el personal realice los platillos. • Colocar la comanda en el tablero de pedidos. • Realizar la producción de alimentos y bebidas. • Utilizar vajillas acordes al menú a servirse. • Colocar los platos en la mesa de pedidos. • Retirar la comanda del tablero cuando el pedido se servido completamente. 				
RECURSOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima para la elaboración de los platillos y bebidas • Suministros • Equipos de cocina • Vajillas 				

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

INDICADORES			
NOMBRE	DESCRIPCIÓN		FÓRMULA
Calidad de producción de los alimentos y bebidas	Evalúa si el cliente se encuentra conforme con la calidad de los productos recibidos.		$\frac{\text{Total de platos devueltos}}{\text{Total de platos servidos}}$
	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
CARGO:			
NOMBRES:			
FIRMA			

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



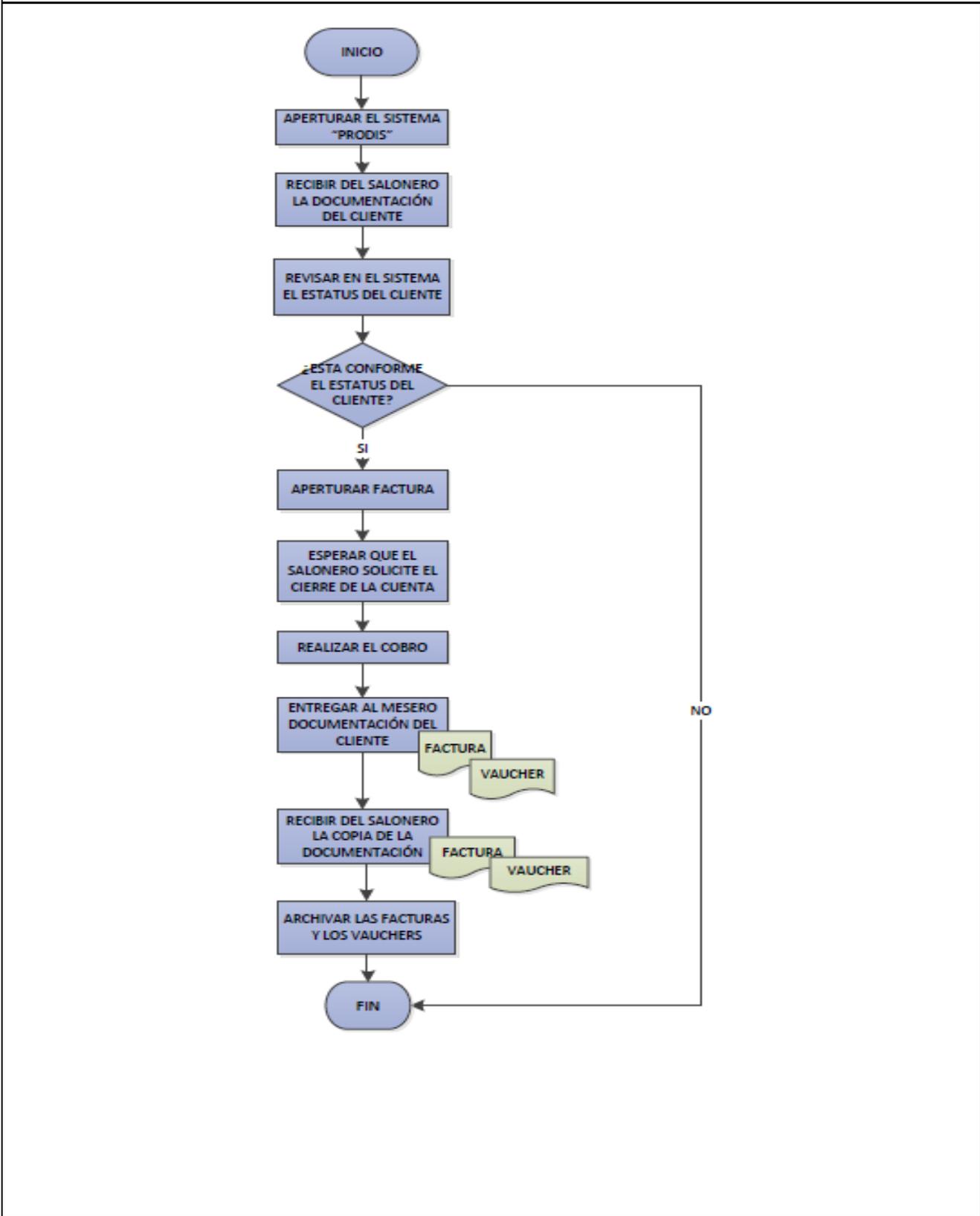
MANUAL DE PROCESOS			Código:	
			Versión:	1
			Vigencia	2019
NOMBRE DEL PROCESO: PROCESO DE VERIFICACIÓN Y COBRO			Paginas	3
TIPO DE PROCESO:	<i>Estratégico</i>		<i>Apoyo</i>	
	<i>Operativo</i>	X	<i>Evaluación</i>	
OBJETIVO	Proporcionar a los empleados los lineamientos necesarios para la verificación y cobro de los alimentos y bebidas ofrecidos en los Restaurantes.			
RESPONSABLE:	Cajero			
ALCANCE				
Aplica al departamento de Alimentos y bebidas, en la verificación y cobro a los socios, huésped y cliente				
ACTIVIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura el sistema Prodis. • Tener lista la ventana facturación. • Estar atenta a la llegada del salonerero con la tarjeta a revisar del cliente. • Comprobar los requisitos del cliente • Si la comprobación es satisfactoria, proceder a generar la autorización de venta. • Cuando el salonerero comunique que el cliente desea la factura, proceder a facturar con los datos proporcionados por al cliente al salonerero. • Imprimir la factura. • Entregar al salonerero. 				
RECURSOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Máquina POS o Maquina de Punto de Venta • Equipo de computación • Sistema Prodis 				
INDICADORES				

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	
	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
CARGO:			
NOMBRES:			
FIRMA			

MANUAL DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN Y COBRO



MANUAL DE PROCESOS		Código:	
		Versión:	1
		Vigencia	2019
NOMBRE DEL PROCESO: PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y PRESTACIÓN SERVICIO		Paginas	2
TIPO DE PROCESO:	<i>Estratégico</i>		<i>Apoyo</i>
	<i>Operativo</i>	X	<i>Evaluación</i>
OBJETIVO:	Entregar al personal una guía para la correcta ejecución de los procesos de producción y prestación de servicios en los Restaurantes,		
RESPONSABLE:	Cocineros, barman, pastelero, saloneiros y cajero		
ALCANCE			
Aplica al departamento de Alimentos y bebidas, en la producción y prestación de servicios que se ofrecerse a los socios, huésped y clientes.			
SECUENCIA	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Salonero	Saludar y dar la bienvenida a los clientes.	
2	Salonero	Tomar pedido, anotando todas las especificaciones indicadas por el cliente.	
3	Salonero	Solicitar al cliente la tarjeta de crédito con la cual se apertura la factura.	
4	Salonero	Entregar a caja la documentación del cliente.	
5	Cajero	Verificar las condiciones del cliente.	
6	Cajero	Apertura de la factura en el sistema Prodis.	
7	Cajero	Ingresar la comanda en el sistema Andrea.	
8	Cocinero, Pastero o Barman	Preparar los alimentos y bebidas.	
9	Salonero	Servir los platillos en la mesa de los clientes.	
10	Salonero	Recibir del cliente la solicitud de cierre de factura.	
11	Cajero	Realizar el cobro e impresión de la factura.	
12	Salonero	Entregar al cliente la porta cuenta y solicitar la firma requerida.	
13	Salonero	Desbarasar la mesa y adecuarla para seguir prestando el servicio.	
14	Salonero	Llevar a cocina las vajillas utilizadas.	
		ELABORADO	REVISADO
CARGO:			
NOMBRES:			
FIRMA			

Flujograma de producción y prestación de servicio del Restaurante

