

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICAS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

“MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD”

TEMA

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CALIDAD APLICADO A UNA CADENA DE
RESTAURANTES DE POLLOS ASADOS, AÑO 2016”**

AUTOR

CARLOS LUIS LEON ERAZO

GUAYAQUIL - ECUADOR

AÑO 2018

DEDICATORIA

A mi esposa María del Carmen Bravo por su apoyo, paciencia y las fuerzas que me brinda para seguir adelante, para mi madre Mariana Erazo Zambrano por estar siempre apoyándome en todo momento, mi padre Carlos León Troya que siempre ha luchado para sacar adelante a toda la familia. Finalmente les agradezco por ayudarme siempre en los momentos difíciles y por todos los valores inculcados que me han ayudado a ser una persona mejor cada día, logrando alcanzar mis metas y objetivos.

CARLOS LUIS LEON ERAZO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar un logro más en mi vida y poder culminar mi maestría.

A mis padres, por apoyarme en todo mi proceso de estudio y formación y darme fuerzas para seguir adelante.

A mi esposa, por su amor y ayuda incondicional.

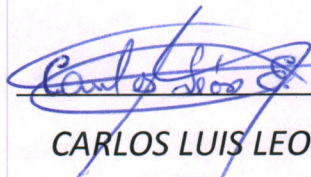
A mis hermanas, por estar siempre presentes y por todo su apoyo.

A la ing. Diana Montalvo Barrera por su valiosa ayuda como tutora de mi tesis.

CARLOS LUIS LEON ERAZO

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos y doctrinas expuestas en este Proyecto de Graduación, me corresponde exclusivamente; el patrimonio intelectual del mismo, corresponde exclusivamente a la Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas, Departamento de Matemáticas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



CARLOS LUIS LEON ERAZO

FIRMA DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



María Nela Pastuizaca Fernández, Ph.D.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



MPC. Diana Montalvo Barrera

DIRECTOR DE PROYECTO



Omar Ruíz Barzola, Ph.D.

VOCAL DEL TRIBUNAL

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
FIRMA DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	V
TABLA DE CONTENIDO	VI
CONTENIDO DE GRÁFICOS	VIII
CONTENIDO DE TABLAS.....	X
CONTENIDO DE ANEXOS	X
CONTENIDO DE ABREVIATURAS O SIGLAS	XI
INTRODUCCIÓN	XII

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.2. MARCO TEORICO.....	4
1.2.1. Origen y conceptualización del término calidad	4
1.2.2. Teorías de la calidad.....	5
1.2.3. Componentes de la calidad	12
1.2.4. Reseña Histórica, Conceptos Básicos de la Gestión de Calidad Total	16
1.2.5. Principios de la Calidad Total	17
1.2.6. La calidad enfoque al cliente	20
1.2.7. Seguimiento y Medición de la calidad.....	20
1.2.8. Control Estadístico de procesos enfocados a la calidad.....	22
1.2.9. Filosofía de Calidad Total	24

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO.....	28
2.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	28
2.2. MÉTODOS	31
2.3. UNIVERSO Y MUESTRA	32
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	34

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	36
3.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A TRABAJADORES	36

3.2.	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A CLIENTES.....	44
3.3.	OBSERVACIÓN DIRECTA.....	53

CAPÍTULO IV

	PROPUESTA.....	63
4.1.	PLAN DE CALIDAD	63
4.2.	EL ALCANCE DEL PLAN	64
4.3.	LOS ELEMENTOS DE ENTRADA	65
4.4.	LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE CALIDAD.....	65
4.5.	RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA.....	65
4.6.	CONTROL DE LOS DOCUMENTOS, DATOS Y REGISTRO.....	66
4.7.	AUDITORÍAS Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CALIDAD	66
4.8.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	67
	CONCLUSIONES.....	70
	RECOMENDACIONES	73
	BIBLIOGRAFÍA.....	75
	ANEXO.....	78

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conceptualización de la palabra “calidad”	5
Gráfico 2. Evolución de la calidad.	8
Gráfico 3. Pilares fundamentales para un programa empresarial de calidad.....	10
Gráfico 4. Cuatro pasos para el control de calidad	11
Gráfico 5. Nueve pasos: Mapa de planeación de calidad	12
Gráfico 6. Componentes de la calidad de productos.....	13
Gráfico 7. Componentes de la calidad de servicios	15
Gráfico 8. Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM).....	17
Gráfico 9. Seguimiento y medición de calidad	21
Gráfico 10. Distribución normal - Seguimiento y medición de calidad.....	23
Gráfico 11. Siete categorías de valorización de empresas según Modelo Malcolm Baldrige.....	26
Gráfico 12. Tipos de investigación: clasificación	29
Gráfico 13. Métodos de investigación.	31
Gráfico 14. Cuán importante es para usted laborar en esta cadena de pollos asados.	36
Gráfico 15. Con qué frecuencia se siente estresado en el trabajo	37
Gráfico 16. Su trabajo actual le permite desarrollarse como persona.....	38
Gráfico 17. Frecuencia de reclamos.	39
Gráfico 18. Conoce las políticas de calidad de la empresa.....	40
Gráfico 19. Conoce y aplica la visión, misión y objetivos de la empresa Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de febrero de 2017.	41
Gráfico 20. Qué nivel de motivación tiene para trabajar en esta cadena de pollos asados	42
Gráfico 21. Considera usted que esta cadena de pollos asados oferta a sus clientes productos y servicio de calidad (servicio, limpieza, imagen, cantidad, sabor).....	43
Gráfico 22. Frecuencia compra de comida en esta cadena de pollos asados.	44
Gráfico 23. Cómo conoció el restaurant.....	45
Gráfico 23. Satisfacción en cuanto al acceso al establecimiento Encuesta.	46
Gráfico 25. La comida que sirven en esta cadena de pollos asados	47

Gráfico 26. Atención y servicio brindado en esta cadena de pollos asados.....	48
Gráfico 27. Opinión sobre establecimientos de esta cadena de pollos asados.	49
Gráfico 28. Cómo calificaría el tiempo de atención	50
Gráfico 29. Calificación de la presentación de los platos	51
Gráfico 30. Calificación del sabor de la comida	52
Gráfico 31. Fases del plan de calidad.	63

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Cronología de las teorías de calidad.....	6
Tabla 2. Cronología de las teorías de calidad.....	35
Tabla 3. Cronología de las teorías de calidad.....	85
Tabla 4. Observación 1 – local # 1.....	53
Tabla 5. Observación 2 – local # 1.....	54
Tabla 6. Observación 3 – local # 1.....	55
Tabla 7. Observación 1 – local # 2.....	56
Tabla 8. Observación 2 – local # 2.....	57
Tabla 9. Observación 3 – local # 2.....	58
Tabla 10. Observación 1 – local # 3.....	59
Tabla 11. Observación 2 – local # 3.....	60
Tabla 12. Observación 3 – local # 3.....	61

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1. Procesos estratégicos.....	78
Anexo 2. Calificación de proveedores.....	87
Anexo 3. Selección, evaluación y capacitación del personal.....	89
Anexo 4. Evaluación de desempeño.....	93
Anexo 5. Conservación y almacenamiento de productos e insumos.....	96
Anexo 6. Orden y limpieza.....	100
Anexo 7. Servicio y atención al cliente.....	104
Anexo 8. Dirección, supervisión y control.....	108

CONTENIDO DE ABREVIATURAS O SIGLAS

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

ISO: International Organization for Standardization

HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Point

5s: Separar (cosas innecesarias) – Situar (cosas necesarias) – Suprimir (suciedad) – Señalizar (anomalías) – Seguir mejorando

PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar

PC: Plan de Calidad

SC: Sistema de Calidad

TQM: Gestión de Calidad Total

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo “Diseñar un plan de calidad aplicado a una cadena de restaurantes de pollos asados en la ciudad de Guayaquil”, donde se realizará un diagnóstico interno de acuerdo con las normas ISO 9001 (Gestión de Calidad). El objeto de estudio se conforma de negocios familiares legalmente constituidos y cuyas operaciones se extienden en los cantones de Guayaquil, Samborondón y Salitre, la marca tiene más de 40 años en el mercado y es considerado como uno de los mejores dentro del segmento. Los platos más demandados son el pollo asado y el aguado de pollo, lo que le ha otorgado diversos reconocimientos en concursos gastronómicos.

El problema que presenta esta cadena es que no cuenta con un proceso formal de calidad, lo cual influye en la revalorización y adecuado posicionamiento de la marca dentro de su mercado potencial. Esto lo hace muy sensible a externalidades y competencia agresiva, lo cual provoca un comportamiento cíclico en sus ventas que en los últimos años se ha visto afectado por el ingreso de nuevos competidores. Adicionalmente, esta cadena no cuenta con procesos estandarizados y un plan de calidad que le permita mejorar el servicio y producto ofertado en todos los negocios que integran este nombre comercial.

Los problemas a solucionar se relacionan con la satisfacción de los clientes debido a la informalidad de los procesos operativos que impactan en la atención al cliente y en la variabilidad de los productos ofertados en los diferentes establecimientos de esta cadena, que a su vez ha afectado la imagen corporativa. Se debe tener en cuenta que la calidad dejó de ser una opción para las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, por lo que es necesario lograr ventajas competitivas, una mayor rentabilidad y satisfacción de total. Es por ello que al proponer el diseño de un sistema o plan de calidad para una cadena de restaurantes de pollos asados es una alternativa viable para garantizar a sus propietarios la permanencia en el mercado y crecer con mayor facilidad y posicionamiento adecuado.

Sin duda no es posible cuantificar las pérdidas por la falta de un plan de calidad; sin embargo, entre los principales costos asociados se encuentran:

- Costos por rechazos de usuarios y pérdida de confianza en el producto.
- Costos de investigación de los fallos detectados para corregirlos.
- Pérdida por hurtos que se da por falta de controles o por problemas en los procesos de venta.
- La subactividad por errores en la planificación de procesos.
- Costos tangibles al no considerar todos los elementos asociados para el desarrollo del producto.

Las áreas más importantes son cocina, caja y atención al cliente; por lo cual será en ellos donde se aplicará el plan de calidad.

Cabe destacar que La calidad es una de las herramientas más importantes para que las empresas en vía de crecimiento puedan ser competitivas y sobretodo las empresas familiares, las cuales están expuestas a muchos cambios externos e internos. Es por ello que dentro de los resultados esperados se espera que esta cadena de restaurantes de pollos asados pueda contar con un proceso que garantice la calidad de los productos y procesos claves de los negocios que integran esta cadena. Este plan debe dar respuesta a cuestiones como qué acciones se llevarán a cabo, qué recursos serán necesarios y quiénes serán los encargados de aplicarlo. Para ello es necesario:

- Estandarizar los procesos claves para que la marca se fortalezca.
- Mejorar la percepción de los clientes frente a la marca y tradición del nombre comercial.
- Potencializar las ventajas competitivas y mejorar la imagen corporativa.

La hipótesis a defender es “En esta Cadena de Pollos Asados existen problemas asociados a la falta de un plan de calidad”.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como se expuso en la introducción este trabajo de titulación se relaciona al diseño de un plan de calidad aplicado a una cadena de restaurantes de pollos asados, por lo cual es necesario analizar los antecedentes que justifican su importancia y ejecución.

Según Machado y Bollaín (2016), el aplicar la ISO 9001 en un restaurante permite mejorar la productividad e imagen de la empresa, alcanzar una satisfacción más alta de los clientes, fortalecer los procesos productivos y disminuir los costes de producción; es decir menos mermas, desperdicios y errores, lo cual sin duda permite incrementar las ganancias a mediano y largo plazos. Para aplicar este sistema estandarizado de calidad se requiere de un diagnóstico integral de la empresa, plan de aplicación y socialización de los cambios ejecutados con lo colaboradores o empleados.

Explica Codó (2013), que todo establecimiento de expendio de alimentos debe conocer el flujo de demanda de sus productos. Así como también los motivadores de compra de sus clientes. Estos factores permiten implementar un sistema de calidad efectivamente, pues en el proceso se requiere de tiempo y esfuerzo de todos los colaboradores; sin importar la jerarquía o cargo que ocupe el trabajador, dado que se convierte en un compromiso organizacional.

Es decir que cuando se comienza a implementar un plan de calidad (PC) es necesario seguir con él hasta que está totalmente asumido a todos los niveles de la empresa. La planificación es uno de los factores más importantes para la ejecución del sistema de calidad (SC) y necesita utilizar o integrar a la gestión

indicadores, modelo de mejora continua y un manual de procedimientos de la empresa.

Un estudio desarrollado por Ugarte y Bueno (2012), relacionado con la aplicación de un sistema de calidad que busca garantizar la seguridad del producto; indicó que su principal ejecución se ha dado en la National Aeronautic and Space Administration (NASA), donde se lo aplicó con la finalidad de brindar alimentos seguros a los astronautas del Programa Espacial. El objetivo general del proyecto fue aplicar este sistema de calidad a los establecimientos de venta de comida no clasificado en el distrito de Jesús María de Lima, lo cual dio beneficios muy buenos en la mejora de los negocios que expiden alimentos en la zona.

En este proyecto se proponen mecanismos que mejoren la calidad de servicios que se brindan en el tema de restauración, basado en los sistemas de calidad existentes como el Hazard Analisis and Critical Control Point (HACCP). Fue aplicado a una muestra de 90 restaurantes donde el proceso de recolección de información acorde a lo mencionado por Ugarte y Bueno (2012), concluyó lo siguiente:

- No debe ser considerada la seguridad alimenticia como un valor agregado, pues es obligación de los propietarios cumplir con las normas de sanidad y seguridad alimenticia. Este es uno de los mayores errores que presentaron los restaurantes que participaron del programa.
- En los restaurantes existe informalidad en el manejo de los negocios, pues en la mayoría de los casos se desconocen de procesos administrativos, financieros, legales y tributarios. Responden como personas naturales por lo cual sus obligaciones son más sencillas y menos complejas. Sin embargo, las posibilidades de crecimiento se ven afectadas al no aplicar planificación y proyectos que generen valor. Hay que tener en cuenta que la mayoría de negocios encuestados tenían una capacidad de 8 a 10

mesas, lo cual es una limitante para su crecimiento y mejora de la rentabilidad.

- La aplicación de sistemas de calidad y particularmente del HACCP, requiere de un compromiso organizacional para el adecuado manejo de estándares, políticas y normas, que contribuyan a que los establecimientos tengan un reconocimiento y una marca diferenciada en el área de servicios.

- La aplicación del sistema HACCP implica tomar en cuenta:
 - Inversión inicial contra Mayores Ingresos futuros
 - Capacitación del personal contra Mejor servicio al cliente
 - Tecnificación de procesos contra Optimización de Procesos
 - Orientación a la calidad contra incremento de la satisfacción del cliente

Se puede concluir que los sistemas y planes de calidad buscan mejorar la operación de la empresa, con la finalidad de incrementar la satisfacción de los clientes. Adicionalmente que se convierte en una política y compromiso organizacional la mejora continua.

1.2. MARCO TEORICO

1.2.1. Origen y conceptualización del término calidad

Etimológicamente la palabra calidad derivada del termino cualidad que proviene del latín “qualitas” o “qualitatis” que significa “que” o “que es” refiriéndose a las particularidades de algo y se derivan del griego ποιότης (poiotes), el cual hace referencia a las cualidades que posee algo (Millán, 2009). En consecuencia, la palabra calidad es resultado de términos que hacen referencia a las características, propiedades, particularidades o rasgos de un objeto, producto o servicio.

Acorde a lo mencionado por Cuatrecasas (2012), el concepto de calidad ha mostrado una evolución paulatina, dando una perspectiva amplia en lo que refiere a su función y objeto de control. Aplicable a cualquier actividad que se ejecute, ya sea en la oferta de un servicio o producto; esta palabra encierra una aplicabilidad diversa en distintos campos. Se configura como un modelo de gestión y un estilo de dirección que permite implantar estrategias empresariales.

Según Guzman (2012), los diccionarios identifican dos tipos de conceptualización para la palabra calidad: la primera entendida como tipo y la segunda que se refiere a excelencia.

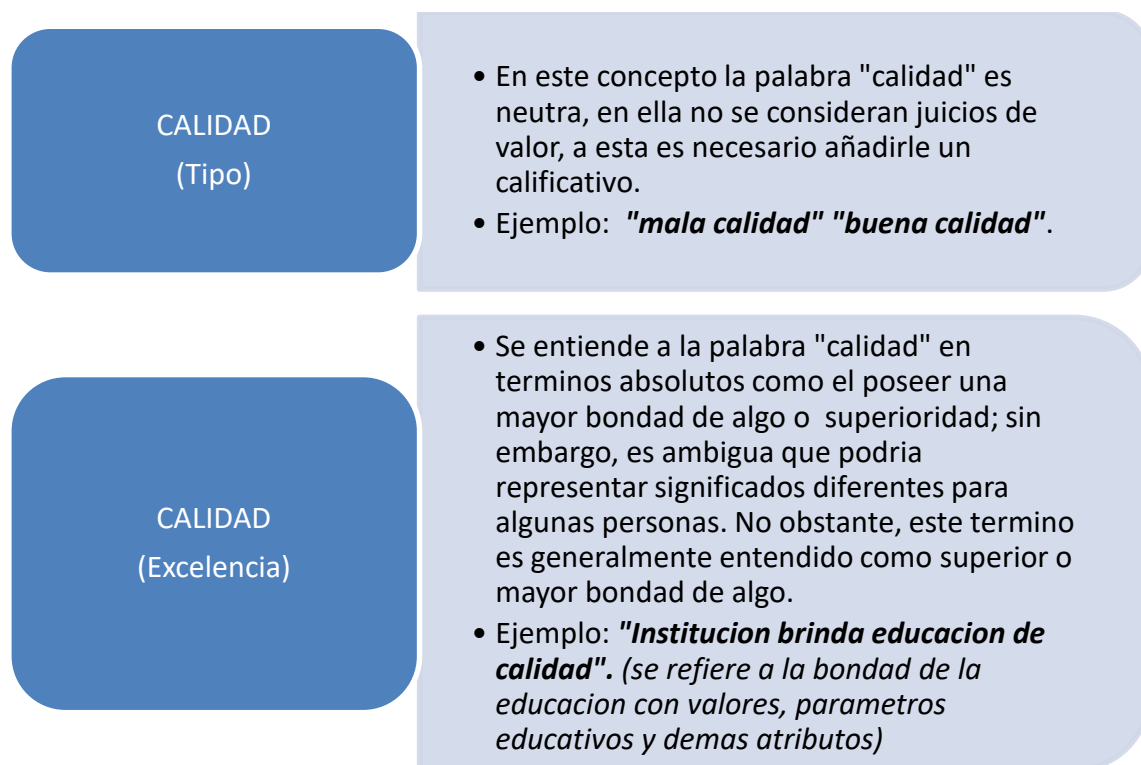


Gráfico 1. Conceptualización de la palabra “calidad”

Fuente: (Guzman, 2012)

A pesar de su doble conceptualización, ambas hacen referencia a las características de un objeto. Donde en la primera estos son expuestos sin considerar opiniones propias; es decir, únicamente se exponen estas características; mientras en la segunda conceptualización, estas características son analizadas y comparadas concluyendo con ello la presencia o inexistencia de calidad, en base a la opinión de terceras personas.

1.2.2. Teorías de la calidad

La calidad es una herramienta empresarial que comenzó a difundirse como estrategia empresarial en Japón, después de la segunda guerra mundial, debido a que esta isla quedó muy debilitada a nivel empresarial/económico y necesitaba un impulso que le permita ser mucho más eficiente y productivo para recuperar y ganar mercados. Es así como la filosofía de la calidad comienza a desarrollarse en este país asiático y que posteriormente se fue desarrollando en las empresas

norte americanas. A continuación, se presenta un cuadro con los principales exponentes que aportaron a la evolución del término calidad.

Tabla 1. Cronología de las teorías de calidad.

Autor	Teoría
WALTER SHEWHART	Su mayor aporte fue el ciclo de Shewhart (PDCA).- “el proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento, esperando mejorar cada día. Plan-Do-Check-Act”. Proceso metodológico básico para realizar las actividades de mejora y mantener lo mejorado.
EDWARD DEMING	Creó una metodología de mejora continua que integraba catorce puntos para la dirección de la empresa. Pretende mostrar la importancia del papel de las personas, en especial de la dirección en la competitividad de las empresas.
JOSEPH JURAN	La Trilogía de Juran fue uno de los más importantes aportes para la dirección de empresas, integraba tres factores claves que son la planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Estos son los instrumentos para una adecuada gestión de la calidad.
KAORU ISHIKAWA	Su teoría habla de que la gestión de la calidad se encierra en círculos donde existen grupos de voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo dentro de la empresa. Una de las principales condiciones que debe darse en los círculos de calidad es que estén apoyados desde la dirección de la empresa.
TAIICHI OHNO	Creador del modelo Just in Time que es un sistema de gestión de producción que permite entregar al

	cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y en el momento exacto.
MASAAKI IMAI	Fomento el modelo Kaizen como mecanismo para aumentar la calidad en la organización, se fundamenta en la mejora continua fomentando el espíritu y práctica de los principios de mejora continua en la empresa.
GENICHI TAGUCHI	Se le otorga el reconocimiento de la ingeniería de la calidad promueve métodos para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo nivel de eficiencia.
KIYOSHI SUZAKI	Consideró que la calidad debe nacer de una Gestión Visual, por lo cual creó un sistema donde la información necesaria para la gestión operativa está presente allí donde trabajan la personas”

Fuente: (Diaz, 2010) Breve descripción de los aportes de cada autor.

La calidad es un mecanismo de gestión que busca la satisfacción de los clientes, integrando todos los motivadores de compra para afianzar y ser reconocidos por el mercado como un productor o comercializador seguro. Involucra varias áreas y usuarios que buscan la perfección como son los empleados, accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología y sistemas productivos, entre otros para poder cumplir con la promesa de valor organizacional (Cuatrecasas, 2012).

La historia indica que es Walter Shewhart el pionero en fomentar la filosofía de la calidad en las empresas; fue conocedor y practicante de una ideología de que todo puede mejorarse, por lo cual creó una metodología de mejora y mantenimiento. En la década de los cincuenta dos discípulos contribuyeron a que la teoría de Shewhart sea socializada con más fuerza en el ámbito empresarial; es así como Deming y Juran empezaron a desarrollar teorías sobre la Calidad, que aún en la presente década continúan utilizándose.

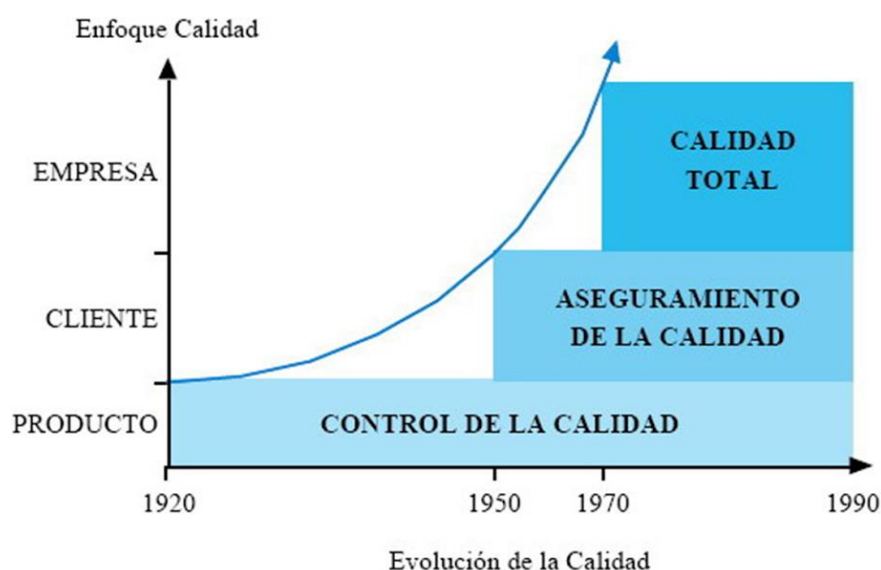


Gráfico 2. Evolución de la calidad.

Fuente: (Diaz, 2010)

Como se puede notar a partir del año de 1920 se registra el primer enfoque denominado Control de la Calidad, el cual fundamentaba su aplicación en el producto terminado, por medio de la supervisión exhaustiva en las unidades producidas. Luego desde el año 1950 se evidenció un enfoque direccionado al Aseguramiento de la Calidad, el cual se relaciona a la supervisión durante todo el proceso de fabricación, es decir que usaba la prevención como sistema para evitar errores. Finalmente, en el año de 1990 se comenzó a trabajar en una teoría llamada Calidad Total, la misma que busca implementar en las organizaciones un sistema de gestión empresarial completo e integrado a la ejecución de acciones que promueva la filosofía de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

La calidad es definida por Edwar Deming como la mejora continua, es decir un proceso de perfeccionamiento.

Por su parte el Dr. Joseph M. Juran explica que para él la calidad hace referencia a hacer las cosas bien desde el inicio para en el futuro no tener errores y defectos.

Para Philip B. Crosby la calidad es la capacidad que tiene la empresa para dar respuesta a los problemas que se le presenten, siempre anticipando y midiendo riesgos, en pro de satisfacer a los usuarios o clientes de la empresa.

Uno de los consultores más famosos por su aporte al desarrollo de la calidad total es Edwards W. Deming, quien contribuyó a introducir a la industria japonesa nuevos principios de gestión empresarial, enfatizando en la importancia de la calidad y productividad dentro de las fábricas e industrias. El aporte de este personaje fue que la mejora continua es el mecanismo principal para alcanzar la calidad total (Guajardo, Administración de la calidad total, 2008).

Edwards W. Deming revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad; conocido internacionalmente como consultor, cuyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad. En agradecimiento a su contribución a la economía japonesa, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (JUSE) instituyó el Premio Anual Deming para las aportaciones a la calidad y fiabilidad de los productos

Guajardo (2008), reconoce que es Phillip B. Crosby quien implemento dentro de la definición de calidad total, la palabra **PREVENCIÓN**, ya que éste defiende que la calidad de un producto / servicio no se logra por medio de procesos de inspección, de pruebas o de revisiones continuas. Por el contrario, éste aporta que dicho accionar genera pérdida de recursos y de tiempo, ya que menciona que, mantener mentalidad de supervisión asume el estar preparado para fallar; por lo que recalca que en las empresas se debe **prevenir** más no corregir. Además, el mismo autor propone los siguientes cuatro pilares fundamentales para un programa empresarial de calidad:

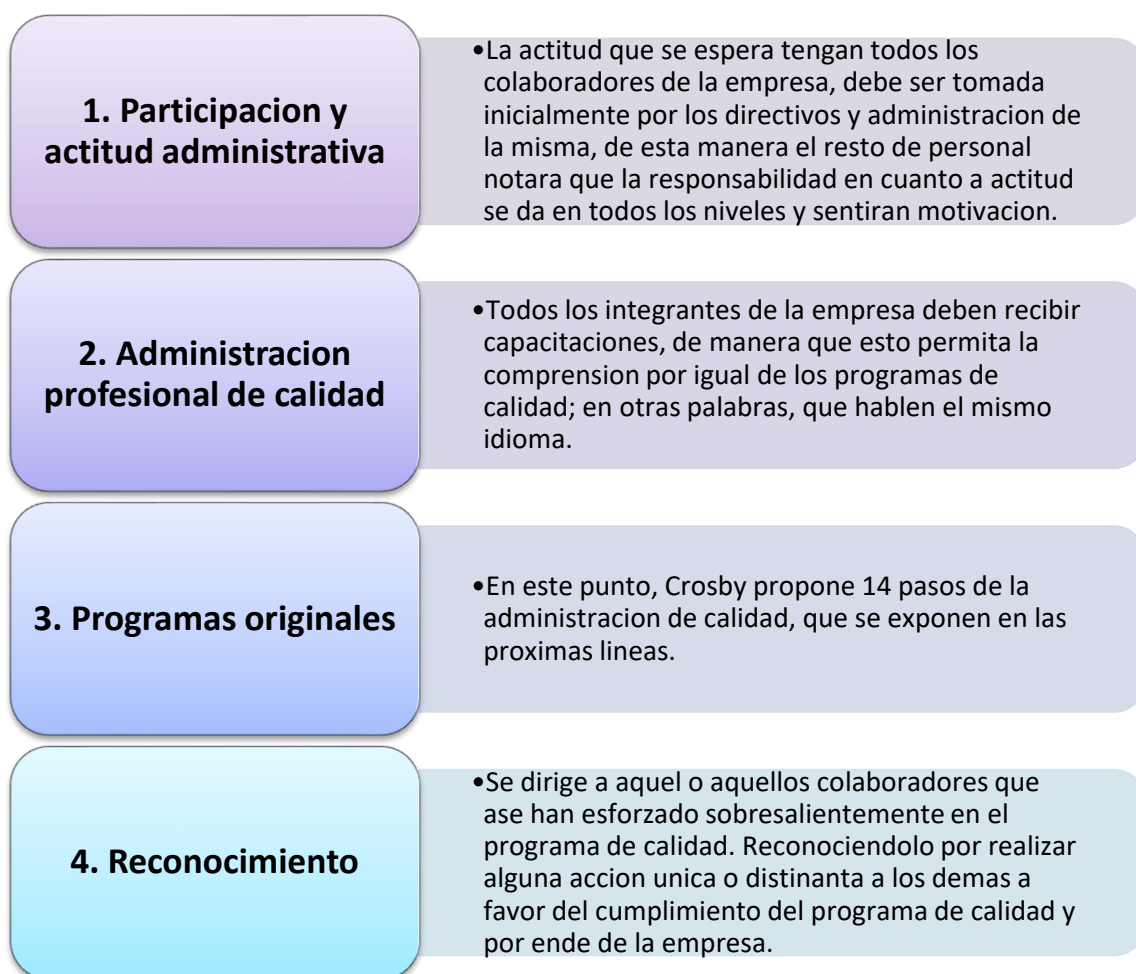


Gráfico 3. Pilares fundamentales para un programa empresarial de calidad
Fuente: (Guajardo, 2008)

Malagón, Galán y Ponton (2006), reconocen en su obra a Armad V. Feigenbaum como el creador del concepto de “control total de calidad”; en el mismo que señala que la calidad no es responsabilidad única del departamento de producción; más bien, reconoce que se requiere de toda la compañía y su recurso humano para su alcance. Tendrá lugar desde el inicio del producto hasta el final del mismo.

En consecuencia, a ello, Armad V. Feigenbaum deja en claro que mencionar la palabra “calidad” no quiere decir “mejor”; sino, la complementación de mejor servicio y precio para los clientes. Así mismo, la palabra “control” se refiere a un instrumento de la administración, para lo cual propone cuatro pasos:

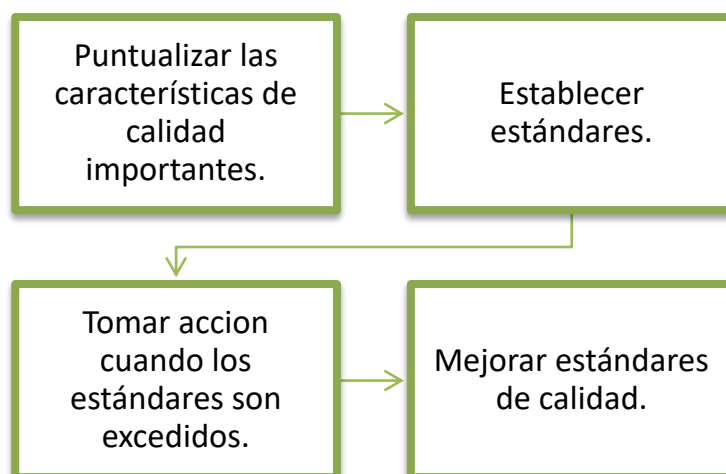


Gráfico 4. Cuatro pasos para el control de calidad

Fuente: (Malagón, Galán, & Ponton, 2006)

Joseph M. Juran en el libro “Manual de Control de Calidad” expuso una propuesta llamada **“trilogía de calidad”**, donde defiende tres tipos de acciones como componentes del mejoramiento de la calidad:

1. Control de calidad
2. Mejora de nivel
3. Planeación de calidad

Cabe recalcar que el autor establece que, en procesos ya existentes se debe iniciar con el control de calidad; mientras que, cuando el proceso es nuevo, se inicia con la planeación de calidad.

Las acciones de control de calidad, tienen lugar por la importancia de mantener en primera instancia los procesos bajo control para poder mejorarlos.

Las acciones para mejorar el nivel, se enfocan en cambiar el proceso de manera que este permita lograr mejores niveles promedio de la calidad esperada; para lo cual los esfuerzos se deben destinar a atacar aquellas causas más importantes que afectan a las acciones de la empresa.

Las acciones de planeación de calidad, estas acciones son puestas en marcha a fin de integrar todos los cambios y nuevos diseños permanentemente

dentro de la operación regular del proceso; sin embargo, estas deben asegurar siempre que lo ganado no se pierda. Dichos cambios pueden ser destinados a satisfacer las nuevas necesidades o requerimientos del mercado.

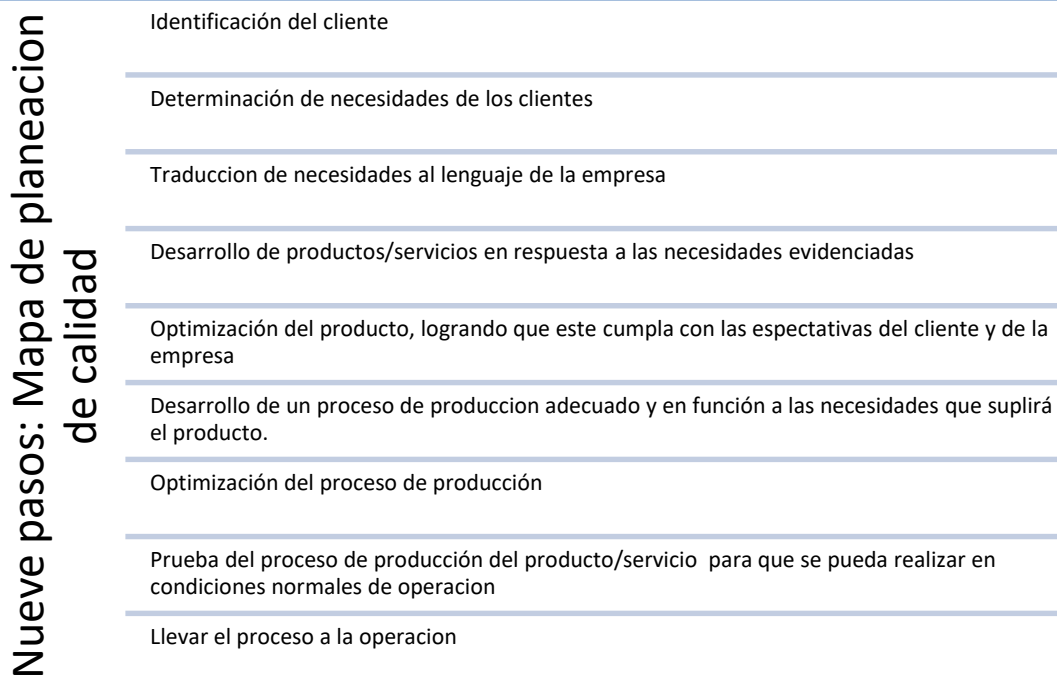


Gráfico 5. Nueve pasos: Mapa de planeación de calidad

Fuente: (Aliena, 2007)

Estos nueve pasos permitan a la empresa planear la calidad en sus operaciones.

1.2.3. Componentes de la calidad

El estudio realizado permitió reconocer que existen distintos componentes de calidad para empresas que ofertan productos y para aquellas dedicadas a los servicios. En base a ello, Atehortua (2005) rescata los siguientes cinco componentes de la calidad para las empresas de productos:



Gráfico 6. Componentes de la calidad de productos

Fuente: (Atehortua, 2005)

Estos cinco componentes deben ser considerados en equilibrio y en función a los requerimientos de los clientes.

1. Características del producto

Reconocida también como la calidad intrínseca, esta es medida cuantificablemente según el producto; es decir, que no es más que características específicas y técnicas, que los clientes desean.

Se debe considerar que, a pesar de comunes confusiones, la calidad intrínseca no es lo mismo que las exigencias del mercado; la primera se refiere al resultado de un trabajo en referencia a especificaciones determinadas, mientras la segunda, son las expectativas de los consumidores.

2. Plazo de disponibilidad del producto

Parte importante de calidad es el respeto por los plazos comprometidos de entrega, duración u otra índole según la naturaleza del producto. Cabe recalcar

que el incumplimiento del plazo arrastra consigo que los clientes deseen probar otro producto, dejando con ellos una imagen negativa de la empresa.

3. El precio

A pesar de que comúnmente son asociados la calidad y el precio, éstos no deben ser comparados. Según el aporte de Atehortua (2005) corresponden exigencias de mercado diferentes. Debe existir un equilibrio entre la calidad y el precio, dependiendo de la percepción del cliente.

4. Servicio asociado al producto

Es necesario ser conocidos no sólo por la calidad del producto sino con la eficiencia del servicio preventa y postventa, pues esto generará satisfacción en los clientes y da confiabilidad para una futura venta. De nada vale tener un buen producto, si existe un mal servicio.

De aquí la actual importancia de que las empresas escuchen en todo momento a sus clientes, a fin de que se pueda reconocer la utilización final que estos le dan a los productos y poder con ello ofrecer el servicio asociado a estos:

- Acogida en el punto de venta
- Disponibilidad
- Que las empresas escuchen a los clientes
- Servicio post-venta
- Documentación técnica
- Servicio antes, durante y después de la venta

En otro nivel, Setó (2014), reconoce en los servicios, la calidad se liga a la percepción que los consumidores obtengan del mismo, señalando como los principales los siguientes:

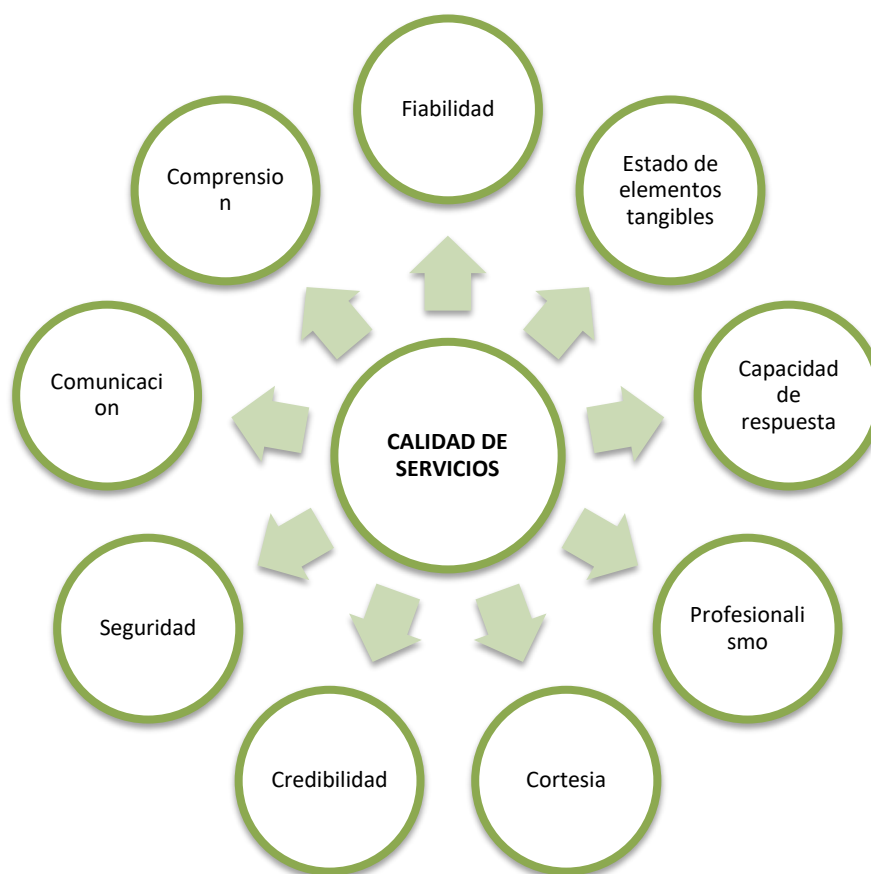


Gráfico 7. Componentes de la calidad de servicios

Fuente: (Setó, 2014)

Setó (2014) defiende las siguientes conceptualizaciones de los componentes expuestos:

- 1. Fiabilidad:** Se refiere estrictamente al cumplimiento de la prestación del servicio ofrecido de manera correcta y permanente, sin errores ni retrasos.
- 2. Estado de elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia que brindan las instalaciones o equipos que brindan soporte al servicio prestado.
- 3. Capacidad de respuesta:** Disposición de la empresa para brindar ayuda inmediata a los clientes.

4. **Profesionalismo:** Detalla los conocimientos y habilidades que el recurso humano posea para prestar eficientemente el servicio.
5. **Cortesía:** Se refiere al tipo de atención y la amabilidad que el recurso humano de la empresa presta como parte del servicio a sus clientes.
6. **Credibilidad:** Es la creencia y autenticidad del cumplimiento del servicio percibida por los clientes.
7. **Seguridad:** Hace referencia a la no presencia de dudas o riesgos durante la adquisición del servicio prestado.
8. **Comunicación:** La capacidad de la empresa para atender las opiniones de los consumidores y responder o informar a ellos mediante un lenguaje comprensible para ellos.
9. **Comprensión:** Representa el esfuerzo empleado por la compañía para reconocer a sus clientes y a su vez las necesidades de los mismos.

1.2.4. Reseña Histórica, Conceptos Básicos de la Gestión de Calidad Total

Según el aporte de Cuatrecasas (2012), la **“gestión de calidad total”** aparece en el 1961 por Feigenbaum como *control de calidad*, con la idea de que la calidad afecta a todos los departamentos de la compañía y con ello a todo el recurso humano. Deficiente que esta se aplica en todos los niveles, desde la planificación hasta el diseño de los productos/servicios. Dicha filosofía permitió una nueva forma de gestionar las empresas, donde la calidad ya no es un costo; sino una característica que además de reducir egresos, incrementa los beneficios.

El concepto de **“gestión calidad total”** evoluciona para convertirse en aquel que preside completamente la gestión de las compañías, presentándose como una estrategia clave direccionada a la competitividad. Brinda mejoras en costos,

plazos, servicio al cliente y capacidad de respuesta. Su conceptualización en la actualidad representa una filosofía que abarca técnicas practicadas en su origen y aquellas de última incorporación en su evolución (Cuatrecasas, Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones, 2012).

Ruiz (2009) rescata que la Gestión de Calidad Total también conocida como **TQM** por sus siglas en inglés de Total Quality Management, es una estrategia de gestión que se enfoca en la creación de conciencia de calidad dentro de todas las actividades de la empresa.

No muy alejado de lo anterior, se encuentra el aporte de Miranda, Chamorro y Rubio (2007), quienes defienden que la Gestión de Calidad Total no es más que la aplicación de la conceptualización de “calidad total” a los procesos de las compañías. Asegurándose de que la empresa alcance alta eficiencia y los objetivos de corto y de mediano plazo.

1.2.5. Principios de la Calidad Total

Según Cuatrecasas (2012) los principios de la calidad total se basan siempre en un modelo de implantación, de los cuales el modelo **European Foundation for Quality Management (EFQM)** propone lo siguiente:

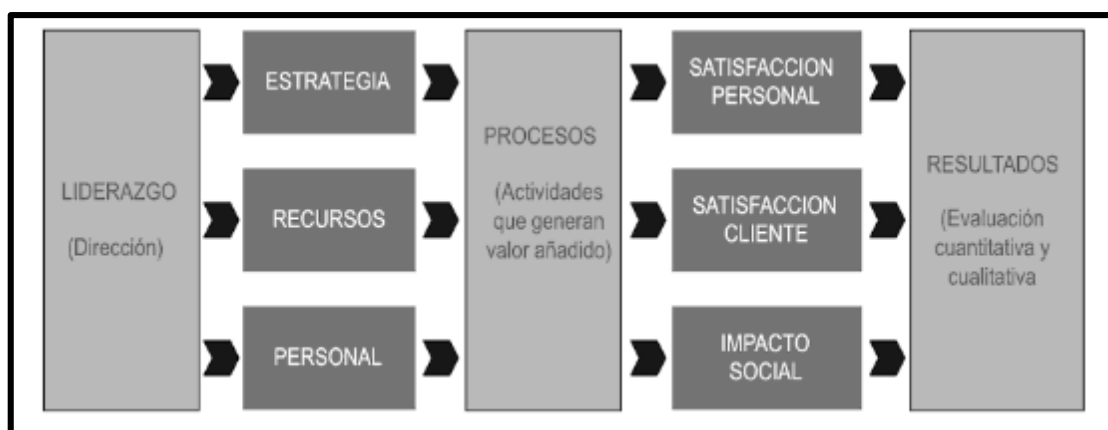


Gráfico 8. Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)

Fuente: (Cuatrecasas, Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones, 2012)

Rescatando la importancia de los elementos del modelo por lo siguiente:

1. Liderazgo

El impulso de la calidad total debe tener lugar desde el área directiva de la empresa, logrando que esta se vea involucrada en el sistema y lidere la planificación, control y mejora en la misma. Además, exige a la compañía una participación activa. Proporcione los recursos que el sistema requiera, implantando las herramientas de calidad y de mejora continua (Cuatrecasas, Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones, 2012).

2. Estrategia

La importancia de la estrategia se basa en el funcionamiento del sistema de calidad total, busca la satisfacción de clientes, personal involucrado y del entorno. El establecimiento de la estrategia emplea los usuarios de la empresa (Cuatrecasas, Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones, 2012).

3. Recursos

Posterior a la estrategia tienen lugar los recursos materiales y humanos, los mismos que deben estar a disposición de la compañía a fin de optimizar los consumos y reducir los costos. Entre dichos recursos se debe considerar el impacto que ofrecen las tecnologías necesarias para el sistema de calidad y el costo de aplicación de aquellas que podrían ser útiles para eficientizar el sistema de calidad (Cuatrecasas, Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones, 2012). Siempre se debe evaluar el costo – beneficio.

4. Personal

Aquí se ubica la importancia de la motivación, integración y satisfacción del personal o recurso humano de la empresa con su participación en ella (Cuatrecasas, Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones, 2012).

5. Procesos

Se refiere al conjunto de actividades ancladas entre si con el fin de obtener materiales, productos, servicios y/o información de calidad. Esto reconoce que una compañía es un grupo de procesos interrelacionados donde el principal objetivo es la creación de valor; por lo que es vital identificar aquellos procesos claves y asignar responsables a estos para evitar futuros contratiempos (Cuatrecasas, Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones, 2012).

6. Resultados

La aplicación de este modelo permitirá implantar un sistema de calidad total, que brindara el siguiente tipo de resultados, todos de alta importancia:

- Satisfacción de personal
- Satisfacción de clientes
- Impacto social positivo
- Rendimiento empresarial

1.2.6. La calidad enfoque al cliente

Perez (2010), reconoce que la calidad desde la perspectiva de los clientes representa lo siguiente:

- Según las especificaciones de cada producto o servicio, los clientes relacionan la calidad con el cumplimiento de:
 - Frecuencia de fallas
 - Puntualidad en entrega
 - Tiempo de entrega
- De acuerdo al valor de los productos o servicios, la calidad se basa en la relación existente entre el precio y la utilidad.
- Acorde a la conveniencia de uso del producto o servicio, la calidad se mide por el cumplimiento del propósito del mismo.
- Según el soporte que se le brinde ante la adquisición del producto o servicio, esto incluye:
 - Eficacia (servicio)
 - Cumplimiento de garantía
 - Publicidad real
- De acuerdo a las impresiones que los clientes se lleven del producto/servicio.

1.2.7. Seguimiento y Medición de la calidad

El seguimiento a las acciones para identificar, seleccionar, clasificar, diseñar y documentar los procesos del sistema de gestión de calidad ejecutadas acorde a la planeación estratégica, representan únicamente el punto de partida que le permitiría a la empresa medir el desempeño y obtener información que encaminara a la mejora continua.

En el momento que la compañía ejecute las acciones de seguimiento y medición es donde el enfoque y la gestión del sistema reflejarán su real utilidad y resultados.

El seguimiento y la medición de los procesos deben ser efectivamente monitoriadas por medio de indicadores que reflejaran datos reveladores de los resultados de la calidad alcanzada en la operación de la empresa.

Cuatrecasas (2010) reconoce que para que la empresa logre la mejora continua, es necesario que defina, planifique e implemente procesos de seguimiento y medición de la calidad; ya que estos permitirán reconocer si la mejora se da de forma correcta. La determinación de métodos adecuados a la operación de la empresa es un pilar, en la cual se pueden usar técnicas estadísticas para identificar tendencias. El autor define que el seguimiento y medición de calidad comprende los siguientes puntos principales en su implementación:



Gráfico 9. Seguimiento y medición de calidad

Fuente: (Cuatrecasas, 2010)

Para SanMiguel (2007) los indicadores del seguimiento y medición se distinguen por su criterio, refiriéndose esto a que deben ser ajustados al proceso a fin de que este pueda ser considerado de buen o de mal desempeño. En base a ello, un ejemplo claro es un indicador que mida el porcentaje de clientes satisfechos llamado “Satisfacción de clientes”, el cual podría ser medido por los siguientes criterios:

- 95% - 100% **Excelencia**
- 85% - 95% **Aceptable**
- 70% - 85% **Regular**
- 70% o menor **Critico**

Es importante resaltar que los procesos de seguimiento y medición de calidad en una empresa permite determinar los principales lineamientos que deben ser supervisados y medidos periodicamente para reconocer el impacto de operaciones y gestiones claves en el sistema de calidad implementado (Instituto Tecnológico Superior de Centla, 2011).

1.2.8. Control Estadístico de procesos enfocados a la calidad

En algunos procesos de producción los resultados del producto final suelen ser variables en función a la materia prima que se utilice, mano de obra y máquinas; es decir que podría presentarse que dos o más productos de la empresa podrían presentar diferencias. Esto sin duda afecta a la calidad del insumo ofertado por lo cual la dirección debe aplicar mecanismos para que los bienes sean fabricados con características exactamente iguales.

El control estadístico de procesos es una útil herramienta que contribuye a la mejora continua de la calidad en el proceso de fabricación. Conocido como SPC por sus siglas en inglés Statistical Process Control, permite mantener dentro de ciertos límites de variabilidad entre productos/servicios, debido a que su aplicación se realiza durante la producción del mismo, contribuyendo de esta manera con el mejoramiento de la calidad de producción e incrementa el conocimiento del proceso, alcanzando mejoras en el mismo (Ruiz A. , 2006).

El control estadístico de procesos se basa en tres teoremas matemáticos que permiten llevar a cabo el control requerido en los procesos de producción o fabricación de productos / servicios (Prat , 2005):

1. **Distribución normal:** Estima el número de muestras consideradas en norma. Se calcula por medio los parámetros de medida y de desviación y se prepresenta por medio del grafico reconocido como campana de Gauss. La campana de Gauss es una representación de la distribución de cierto grupo de datos, los cuales se distribuyen en valores bajos, medios y altos, generando un gráfico curvo en relación a ciertos parámetros.

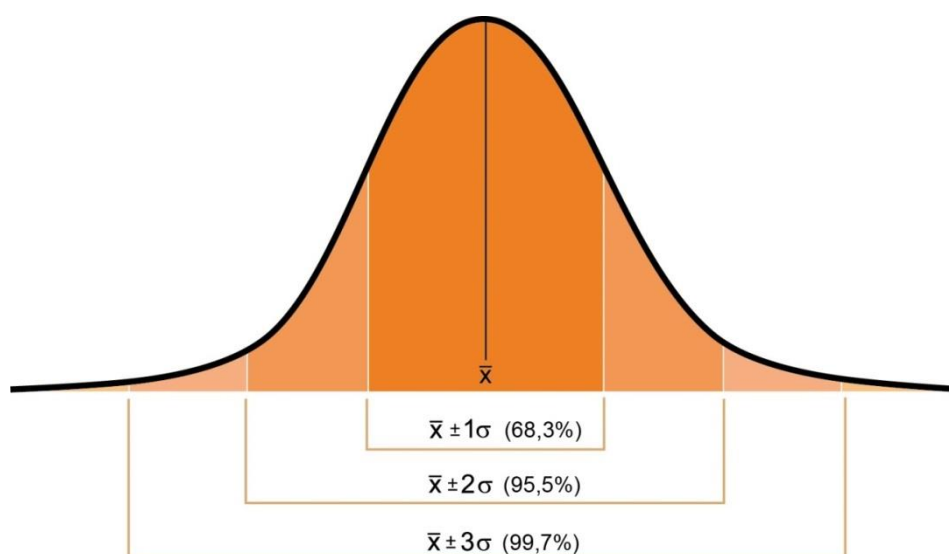


Gráfico 10. Distribución normal - Seguimiento y medición de calidad
Fuente: (Prat , 2005)

2. **Teorema del Limite Central:** Teoría también conocida como TCM, se basa en la existencia de un número importante de variables independientes con relación a un mismo modelo, sin embargo, ninguna es mas importante que otra, por lo que la suma de la totalidad de variables refleja una distribución normal.
3. **Distribución de medidas muestrales:** Esta teoría elige una muestra del grupo de variables, la cual continuará una distribución normal, sin importar que el grupo seleccionado sea diferente al de origen.

1.2.9. Filosofía de Calidad Total

Como se pudo notar la calidad total es un concepto que abarca el control de calidad y aseguramiento de la calidad, convirtiendo las actividades y mecanismos utilizados en la gestión de calidad en una filosofía global que integra a todos los procesos de la empresa y a las personas que lo ejecutan.

La filosofía de calidad total o también conocida como de mejora continua, se deriva del término originario de Japon “Kaisen”, el cual quiere decir mejoramiento continuo. Esta filosofía determina que la calidad debe ser “respirable” y que debe perseguir el fin de mejorar gradual y continuamente, incluyendo en esto a todos los elementos de la empresa (Peralta, 2012).

1.2.10. Modelos de Gestión de Calidad

El desarrollo mundial de la Calidad Total ha permitido que en la actualidad existan varios modelos de excelencia en la gestión de la calidad, los cuales permiten que las empresas se autoevalúen, por lo que trae consigo varios beneficios y aspectos positivos:

- Que la empresa cuente con una referencia de la calidad acorde a su propia operación.
- Reconocer las areas fuertes y debiles de la compañía.
- Detectar los caminos de mejora continua de la empresa.

En consecuencia, existen tres modelos mas reconocidos y empleados a nivel mundial, todos tienen como principio la calidad total (Rodriguez, y otros, 2008):

1. Modelo Deming (Rodriguez, y otros, 2008):

Este modelo fue desarrollado por la Union Japonesa de Cientificos e Ingenieros (JUSE) durante el año 1951, se basa en la aplicación practica de teorías

japonesas relacionadas al Control Total de Calidad (TQC) en las compañías. El objetivo perseguido por el modelo Deming es la comprobación por medio de la implementación de medidas de control en todos los procesos de la empresa.

Este modelo que se enfoca principalmente en la satisfacción de los clientes y el bienestar público, posee diez criterios de evaluación para la gestión de calidad desarrollada en cualquier compañía, estos son:

1. Políticas y objetivos
2. Organización y operación
3. Educación
4. Flujo de información
5. Calidad de productos/servicios
6. Estandarización
7. Gestión y control
8. Garantía de calidad en funciones, métodos y sistemas
9. Resultados
10. Planes futuros

2. Modelo Malcolm Baldrige (Rodríguez, y otros, 2008):

Este modelo tiene como origen la creación del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, la cual se dio en el año 1987 en los Estados Unidos de América como respuesta de parte del sector empresarial a la invasión de productos japoneses en el mercado del mismo país, en creencia de que la Calidad Total es una necesidad que requiere ser suplida para que las empresas se encuentren en capacidad de competir con el mercado internacional.

Este premio es otorgado a las empresas que, con mejores resultados hayan implementado el modelo; el cual se fundamenta en 11 principales valores:

1. Calidad enfocada a los clientes externos
2. Liderazgo

3. Mejora continua y aprendizaje
4. Valorización de clientes internos
5. Respuesta eficaz
6. Planificación de calidad y prevención
7. Vision del futuro
8. Gestión en base a hechos
9. Desarrollo de alianzas
10. Responsabilidad social y pública
11. Gestión orientada a resultados

No obstante, el paso del tiempo ha permitido que el modelo cambie progresivamente, en el año 1997 se determinan siete categorías de valorización de las empresas, las cuales permitirían alcanzar un puntaje de 1.000 puntos:



Gráfico 11. Siete categorías de valorización de empresas según Modelo Malcolm Baldrige

Fuente: (Rodríguez, y otros, 2008)

3. Modelo E.F.Q.M. (Rodríguez, y otros, 2008):

El modelo EFQM facilita a las empresas determinar un enfoque y un marco de referencia objetivo, estricto y estructurado para lograr un diagnóstico de la compañía. Este representa una herramienta para lograr la coherencia y establecer mejora continua, fines que deben perseguir los esfuerzos de toda empresa. Haciendo una comparación con otras empresas similares pero consideradas mejores en su misma rama. Su principal utilidad el servir como guía de autoevaluación para las empresas, en base a aspectos globales de gestión, lo cual permite a las compañías reconocer aquellos puntos débiles en los procesos de las mismas.

El Modelo EFQM es definido como el un modo sobresaliente en la gestión de una empresa y la obtención de resultados positivos; para ello, este modelo en su desarrollo aplica ocho criterios:

1. Orientación a resultados
2. Orientación a clientes
3. Liderazgo y coherencia
4. Gestión por procesos
5. Implicación de personas
6. Procesos continuos de aprendizaje, innovación y mejora
7. Creación de alianzas
8. Responsabilidad social

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente trabajo de investigación direcciona su ejecución en el diseño de un plan de calidad aplicado a una cadena de restaurantes de pollos asados; por lo cual no se desarrolla una nueva teoría, más bien se acoge al direccionamiento de la teoría de Calidad Total. El proyecto se fundamenta en revisión bibliográfica de fuentes de estudios y aporte de distintos autores con la finalidad de enriquecer de agregaciones conceptuales a la propuesta que plantea la ejecución de un modelo aplicado a la realidad de la empresa en mención.

Es por ello que también se realiza un levantamiento de información en el objeto de estudio, con la finalidad de conocer la opinión de los clientes y los dueños de esta cadena de restaurantes. Es decir que requiere de instrumentos de medición, el análisis de los datos y la interpretación para profundizar en las necesidades reales que permita resolver el problema planteado por el proyecto.

Hay que destacar lo expuesto por Sampieri, Fernández y Lucio (2010), quienes indican que los aspectos metodológicos de un proyecto investigativo considera “la planeación y organización de los procedimientos que se van a establecer para desarrollar el estudio” (p. 123). Adicionalmente comprende el tipo de investigación, el método, las técnicas de recolección de datos y tratamiento que se le dará.

El tipo de investigación aplicada para el presente trabajo investigativo puede clasificarse según el siguiente esquema:



Gráfico 12. Tipos de investigación: clasificación

Fuente: (Sampieri, Fernández, & Lucio, 2010)

Es por ello que según el nivel de la investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa.

Es exploratoria porque en el objeto de estudio nunca se ha aplicado una investigación de este tipo, esto es que no existen hallazgos preliminares y se desconoce totalmente el comportamiento de las variables estudiadas. Es decir que hay que aplicar herramientas que permitan establecer un vínculo para obtener información que de un acercamiento certero.

Es descriptiva debido a la necesidad que existe de identificar las posibles causas que inciden en el comportamiento de las variables de estudio, conoce rasgos esenciales muy particulares para entender mejor el problema.

Es explicativa pues se requiere la composición de una opinión justificada que permita brindar un entendimiento explícito de lo que ocurre en el comportamiento de la variables estudiadas, esperando complementar la investigación descriptiva.

Según el diseño de la investigación es de tipo documental y de campo, donde la primera se aplica con la finalidad de consultar fuentes bibliográficas para entender el comportamiento de las variables y es de campo debido a que se necesita conocer de manera directa los sucesos inmersos en la problemática, aplicando un trabajo directo por medio de las herramientas de investigación.

Finalmente acorde al propósito de la investigación es de tipo aplicado pues se orienta a un caso de estudio real que espera dar una solución viables a los problemas presentados.

Cabe señalar que se requiere del uso de fuentes primarias y secundarias, con un enfoque mixto es decir cuantitativa y cualitativa.

La fuentes primarias son aquellas direccionadas a la aplicación de herramientas de investigación de manera directa donde interactúa el investigador y la población investigada. Las secundarias son aquellas que se direccionan al uso de investigaciones ya hechas para tomar como referencia los hallazgos.

Tiene un enfoque cualitativo pues necesita de opiniones y cuantitativa porque se aplicarán herramientas que permitan establecer una tendencia real en función al comportamiento de las variables.

2.2. MÉTODOS

Los métodos existentes son los siguientes:

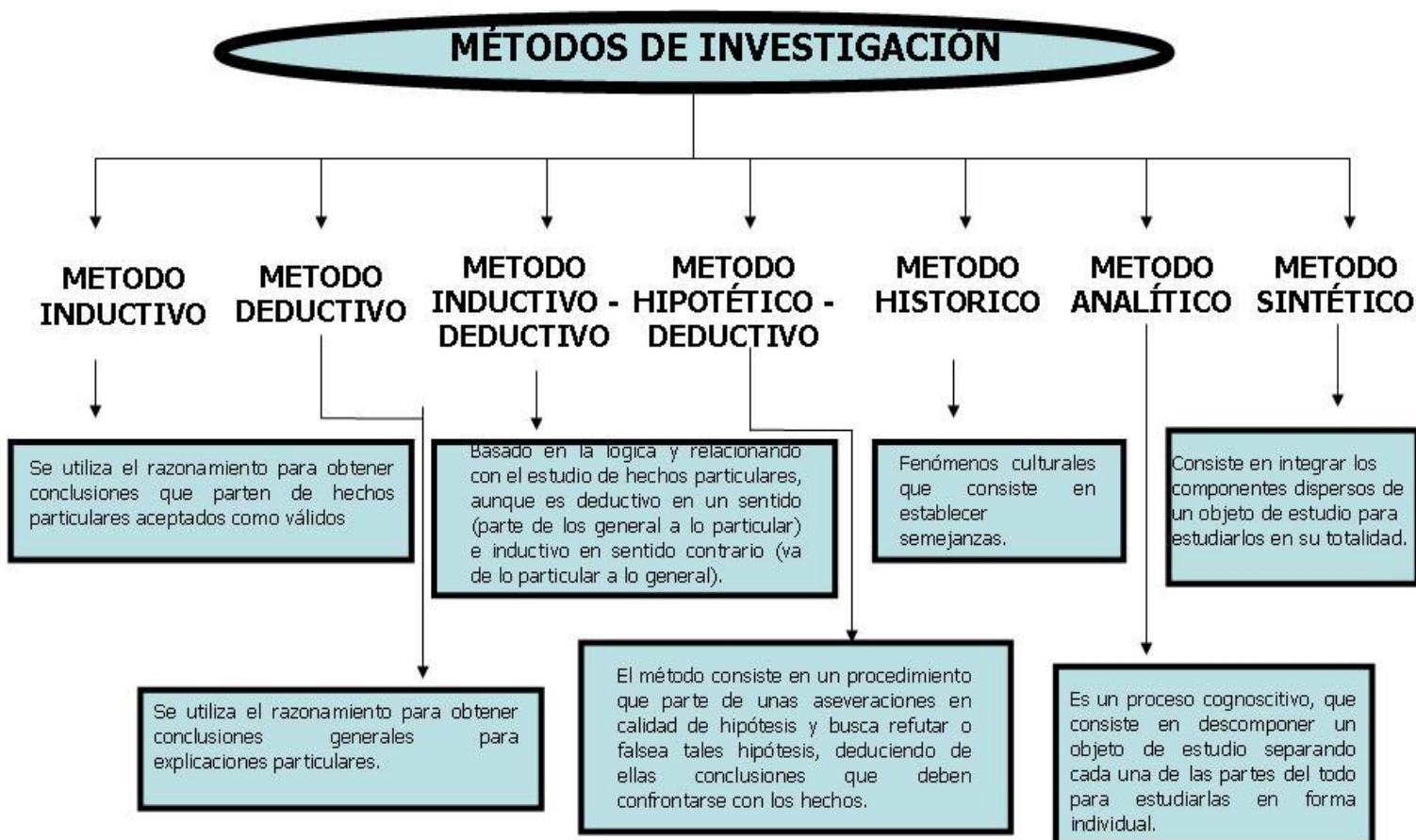


Gráfico 13. Métodos de investigación.

Fuente: (Sampieri, Fernández, & Lucio, 2010)

Los métodos aplicados son el inductivo – deductivo pues para el desarrollo de la investigación se aplica la lógica y el razonamiento, llendo de los general a lo particular y viceversa, con el objetivo de obtener un panorama más amplio del problema planteado.

2.3. UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de la población sometida a estudio se divide en dos segmentos que son los trabajadores y clientes.

En los tres establecimientos de esta cadena de restaurantes de pollos asados se encuentran registrados 36 colaboradores, los cuales componen la población. Para el cálculo de la muestra se tomaron datos estandarizados que suponen un nivel de confianza del 95% ($z=1,96$), considerando que el error máximo permitido para este tipo de trabajos de campo es del 5% ($e=0,05$). Además se trabajó en un supuesto de que los casos a favor representan el 50% ($p=0,50$) y los casos en contra ($q=50\%$), pues no es necesario aplicar pruebas piloto. El resultado de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

z: nivel de confianza

q: es la probabilidad de que el evento no ocurra

p: Es la probabilidad de que el evento ocurra

e: Es el máximo error permisible

n: es el tamaño de la muestra a calcular.

N: Tamaño de la población.

$$n = \frac{34,5744}{0,0875 + 0,9604} = \frac{34,5744}{1,0479} =$$

33

Es decir que se requieren aplicar 33 encuestas a trabajadores de la empresa.

Por su parte para conocer el total de clientes que consumen los productos de esta cadena de restaurantes de pollo, se revisó el número de facturas emitidas y registradas en el sistema de facturación en el periodo 2016 – 2017 de los tres locales, los cuales sumaron un total de 3.456 clientes (no se incluyeron los consumidores finales).

Para definir la muestra de los clientes se utilizó una fórmula para poblaciones finitas asumiendo un total de 3.456 personas, considerando un nivel de confianza del 95% ($z=1,96$ el error máximo permitido para este tipo de trabajos de campo del 5% ($e=0,05$)). Además se trabajó en un supuesto de que los casos a favor representan el 50% ($p=0,50$) y los casos en contra ($q=50%$), pues no es necesario aplicar pruebas piloto. Con relación a los clientes para el cálculo de la muestra se establece el mismo procedimiento y fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

z: nivel de confianza

q: es la probabilidad de que el evento no ocurra

p: Es la probabilidad de que el evento ocurra

e: Es el máximo error permisible

n: es el tamaño de la muestra a calcular.

N: Tamaño de la población.

$$n = \frac{3319,1424}{8,6375 + 0,9604} = \frac{3319,1424}{9,5979} = \boxed{346}$$

Es decir que en un nivel de confianza del 95% que permite un error máximo del 5% se espera encuestar a un mínimo de 346 clientes.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas son:

1. La entrevista: es una técnica que permite la recolección de opiniones donde existen dos actores claves que son el entrevistador y el entrevistado, el primero encargado de preguntar y el segundo de dar a conocer en función a su experiencia los datos que requiere la investigación.
2. La encuesta: es una técnica que permite la recopilación de datos por medio de un cuestionario estructurado, con opciones múltiples donde generalmente se aplican preguntas cerradas.
3. La observación: es la técnica que en función a lo visto por el investigador estbalece un patrón de comportamiento y opinión para entender el problema. Se guía por una plantilla esructurada previamente que permite digitar todos los sucesos importantes visualizados durante la observación.

Por lo cual los instrumentos son:

1. Entrevista: la guía estructurada de preguntas abiertas, donde se caracteriza por la obtención de información cualitativa. Se aplica una entrevista formal y estructurada.
2. La encuesta: aplicación de cuestionario con preguntas de opción múltiple.
3. La observación: plantilla para el registro de sucesos anecdóticos o representativos durante la observación.

En resumen:

Tabla 2. Cronología de las teorías de calidad.

Técnica	Instrumento	Número de muestras
Entrevista	Guía estructurada	3 entrevistas a los dueños o gerentes de cada establecimiento.
Encuesta	Cuestionario	33 encuestas a claboradores de la empresa. 346 encuestas a clientes.
La observación	Directa	9 observacines, tres en cada local.

Fuente: (Sampieri, Fernández, & Lucio, 2010)

En anexos se presentan las plantillas de cada herramienta:

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A TRABAJADORES

1. ¿Cuán importante es para usted laborar en esta cadena de pollos asados?

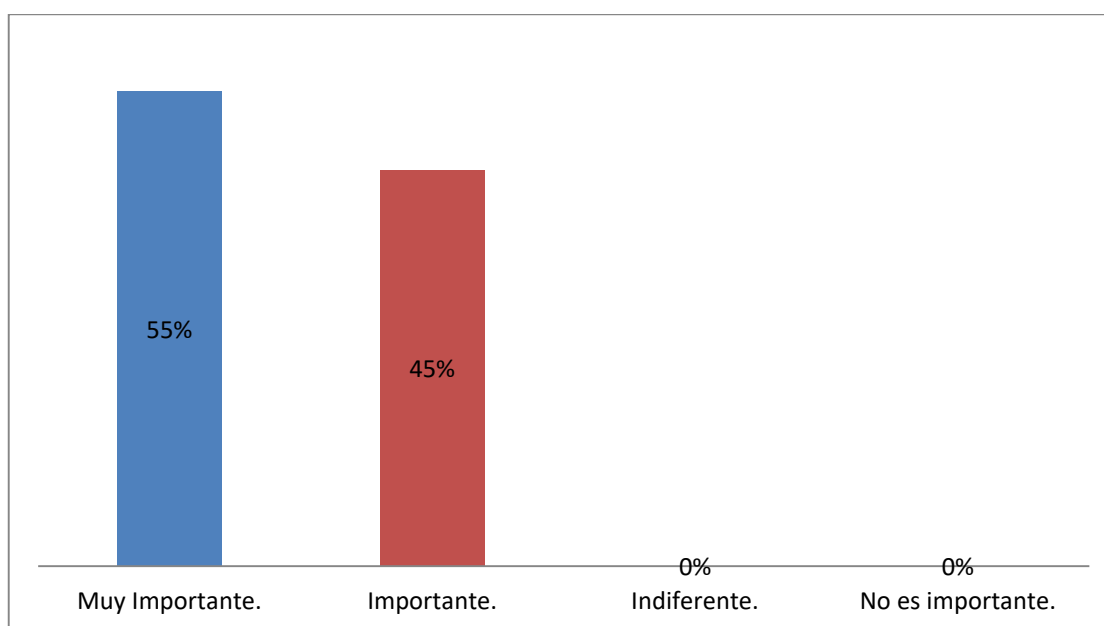


Gráfico 14. Cuán importante es para usted laborar en esta cadena de pollos asados.

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

Los trabajadores opinan en un 55% que el trabajo ofertado por esta cadena de pollos asados es muy importante y el 45% restante considera que es importante. Un factor positivo es que no se notó desmotivación por parte de los empleados referente al sentimiento de no importancia que podría existir. Las respuestas obtenidas son positivas y permiten en primer instancia que los problemas de

servicio al cliente no se originan por un descontento de los colaboradores, pues ellos buscan cuidar y proteger su permanencia en la organización.

2. ¿Con qué frecuencia se siente estresado en el trabajo?

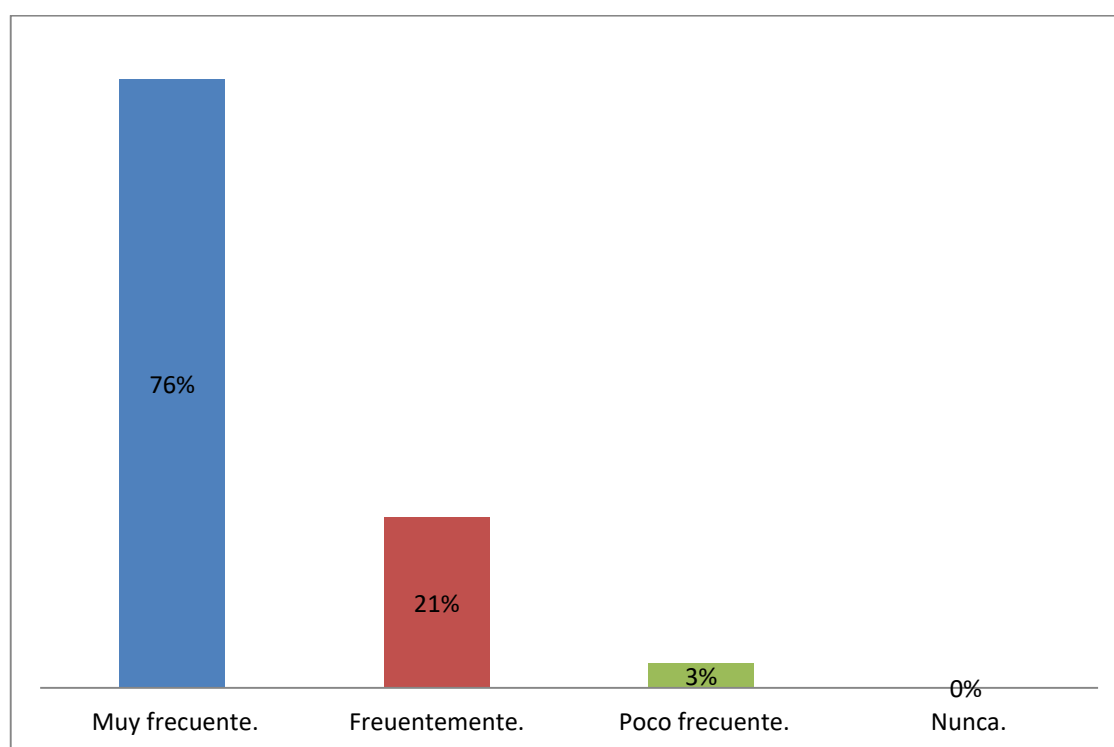


Gráfico 15. Con qué frecuencia se siente estresado en el trabajo

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

Las emociones y la salud son factores fundamentales al momento de brindar un buen servicio al cliente, el estrés laboral a menudo ocasiona que los empleados no dispongan totalmente de una actitud positiva frente a los requerimientos de los consumidores. Se notó en los resultados que un 76% de los trabajadores experimenta con mucha frecuencia estrés, lo cual es un índice alto. Sumado a un 21% que consideró sentirse estresado frecuentemente. Finalmente un 3% que lo siente con poca frecuencia.

Entre los motivadores más frecuentes que ocasionan estrés laboral se encuentra las dificultades económicas, presión, acoso laboral, sobrecarga de funciones, horarios excesivos, ausencia de incentivos, conflictos entre compañeros,

exposiciones a riesgos físicos constantes y informalidad en la gestión de la empresa, entre otros.

3. ¿Su trabajo actual le permite desarrollarse como persona?

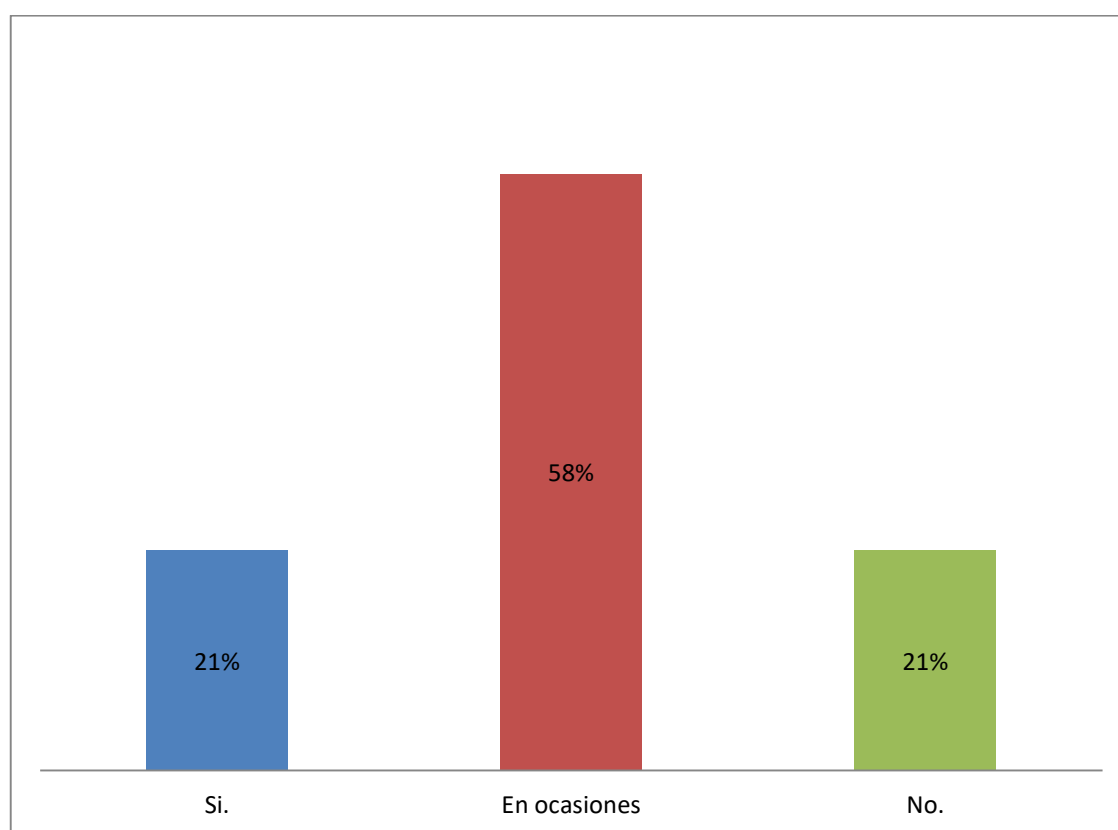


Gráfico 16. Su trabajo actual le permite desarrollarse como persona

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

El Desarrollo Personal es el término que se utiliza para medir el crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano. Se lo concibe como un proceso de transformación de mejora continua, que en lo laboral se refleja en actitudes y comportamientos positivos. Las encuestas muestran que un 58% de los empleados sienten que sólo en ocasiones el trabajar en esta cadena de pollos asados les permite desarrollarse. Seguido con un 21% cada una de las alternativas, quienes opinan que si les permite y no les permite su desarrollo, como se observa en el gráfico # 16.

Es una pregunta que brinda una visión de los problemas que podrían ocasionar un maltrato a los clientes; pues la mayoría de los colaboradores consideran que su trabajo no les permite alcanzar un desarrollo personal óptimo.

4. ¿Con que frecuencia recibe reclamos de los clientes?

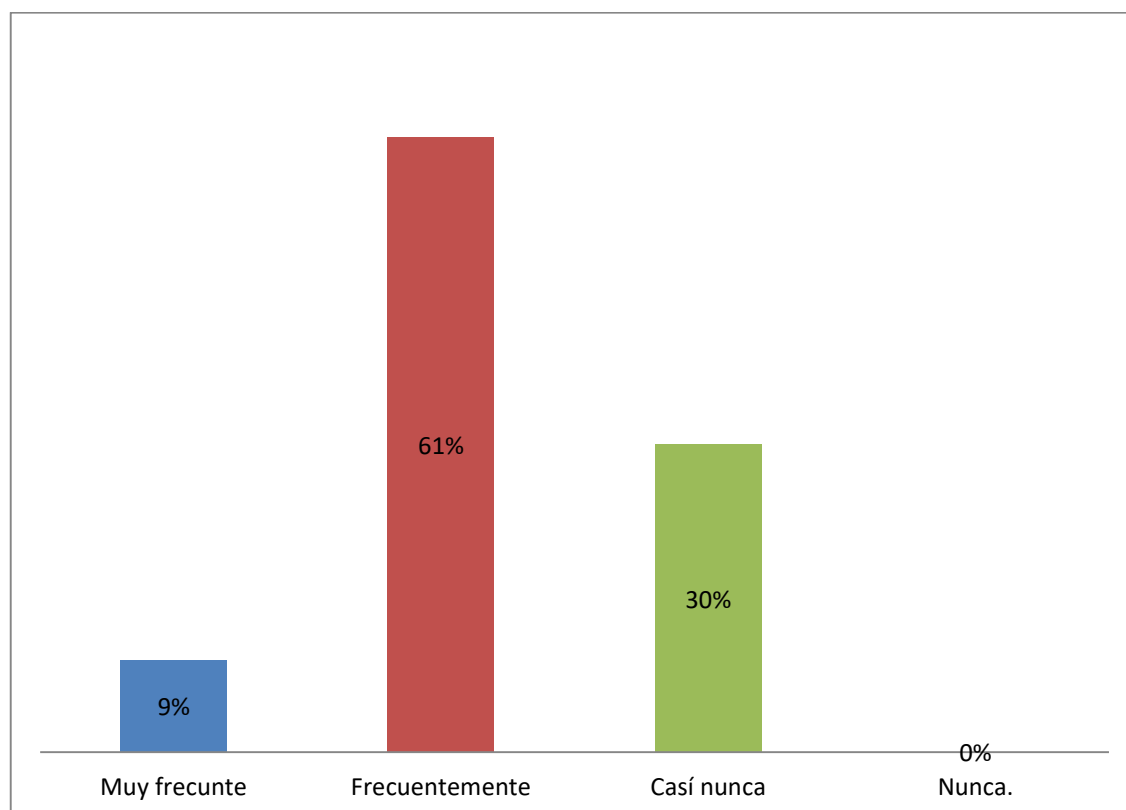


Gráfico 17. Frecuencia de reclamos.

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017

Los reclamos son avisos que las empresas reciben ante la inconformidad de los clientes, la falta de gestión de servicio al cliente podría ocasionar que los problemas indicados o expuestos no sean mejorados. Según el 61% de los empleados las quejas son frecuentes dentro de la operación de la empresa, lo cual ocasiona problemas y mala percepción que podría dificultar el crecimiento de esta cadena de pollos asados. Un 30% considera que casi nunca se presentan estos eventos y un 9% que opina que es muy frecuente.

En conclusión se puede notar que los reclamos se presentan con frecuencia; por lo cual debería existir un instrumento de gestión para medir y evaluar las causas y con ello generar estrategias de mejora continua que permitan la satisfacción de los clientes internos y externos.

5. ¿Conoce las políticas de calidad de la empresa?

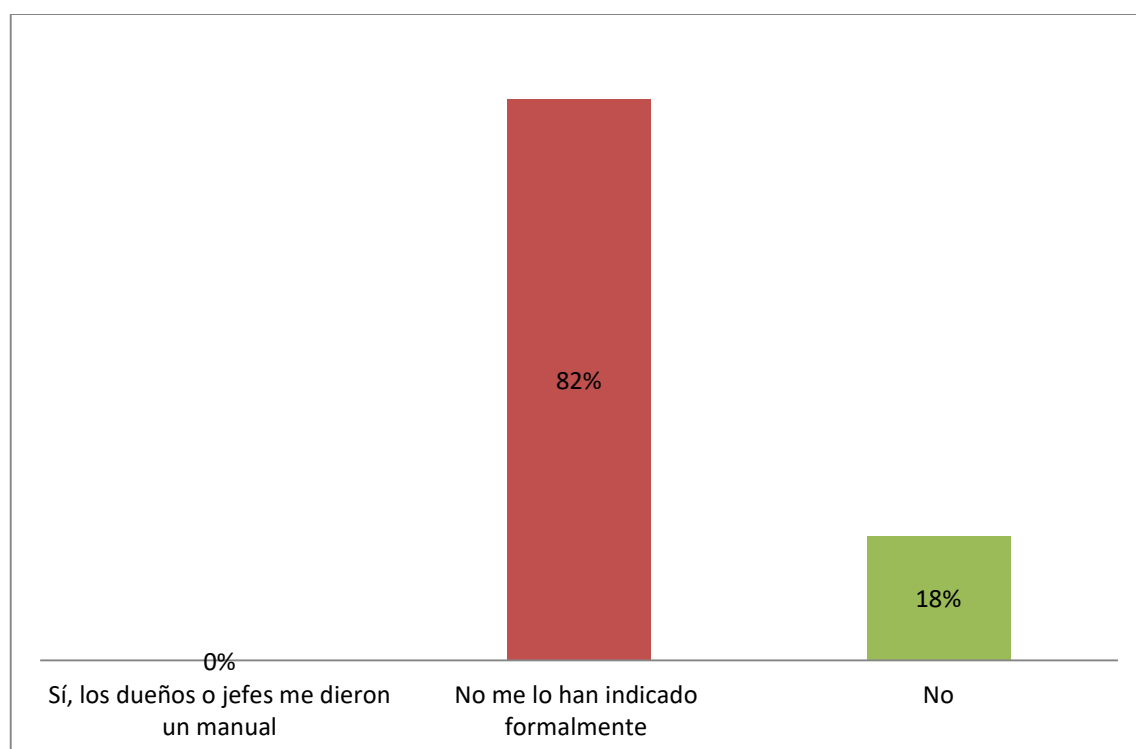


Gráfico 18. Conoce las políticas de calidad de la empresa

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

Toda política debe ser documentada, pues si no existe un informe escrito que sustente su existencia, simplemente se considera como no válida. Esta cadena de pollos asados no cuenta con principios establecidos. Sin embargo la visión de los dueños de manera empírica siempre busca ofertar calidad en el producto y servicio.

Es por ello que la encuesta dio como resultado que el 82% de los empleados indicaron si recibir órdenes de dar un buen servicio pero no formalmente. El 18% restante contestó que no existen políticas de calidad.

Las políticas de calidad permiten dar un lineamiento claro y real a las actividades que desempeñen los trabajadores, contribuyendo a que el cumplimiento de las funciones sea óptimo y enfocado a la satisfacción de los clientes internos y externos.

6. ¿Conoce y aplica la visión, misión y objetivos de la empresa?

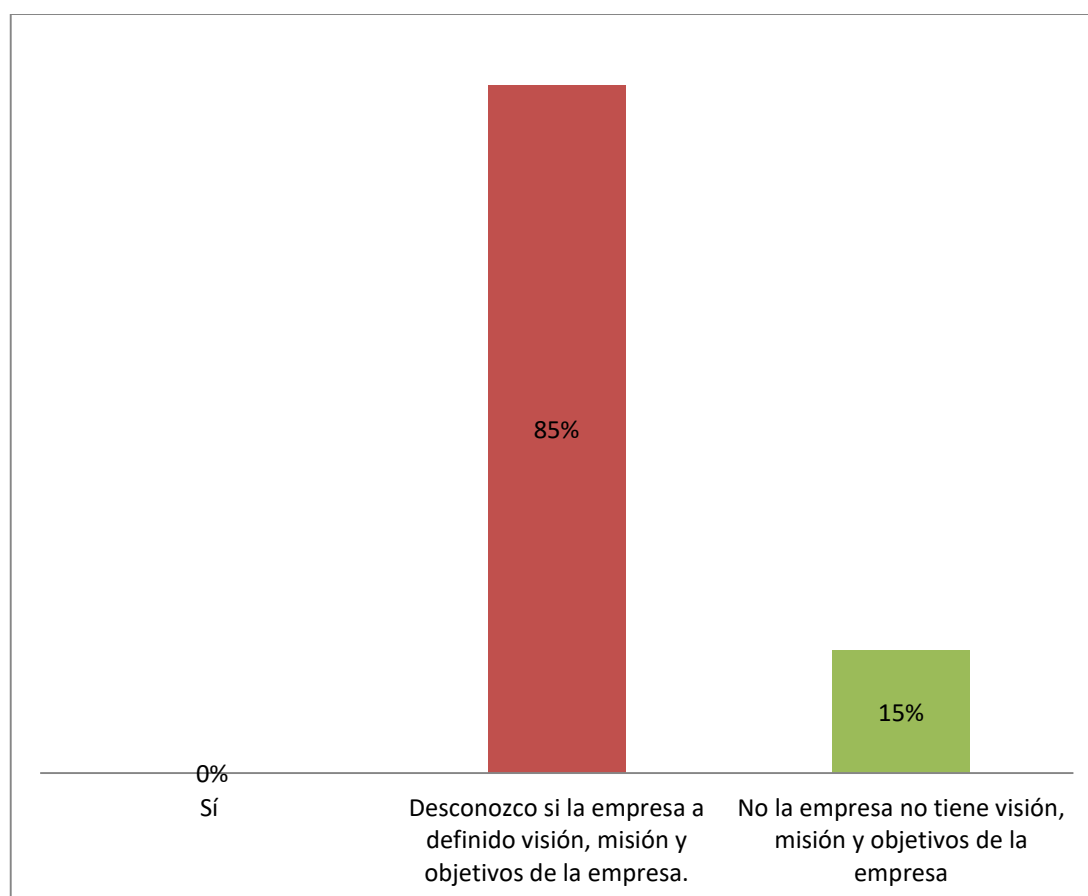


Gráfico 19. Conoce y aplica la visión, misión y objetivos de la empresa

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

Esta cadena de pollos asados no ha definido aún la visión, misión y objetivos; es decir que no cuenta con una promesa de servicio. Esto se ve reflejado en la encuesta donde un 85% indicó desconocer si la compañía cuenta con una filosofía organizaconal; mientras un 15% respondió que no conoce y aplica dichos aspectos.

Es necesario tener presente que la filosofía empresarial permite transmitir desde los altos mando la información y estilo de operación que debe tener la empresa para cumplir con sus promesas de valor. Esto permite orientar de manera efectiva las operaciones de servicio, integrando al personal en el camino y metas que se plantea la empresa.

7. ¿Qué nivel de motivación tiene para trabajar en esta cadena de pollos asados?

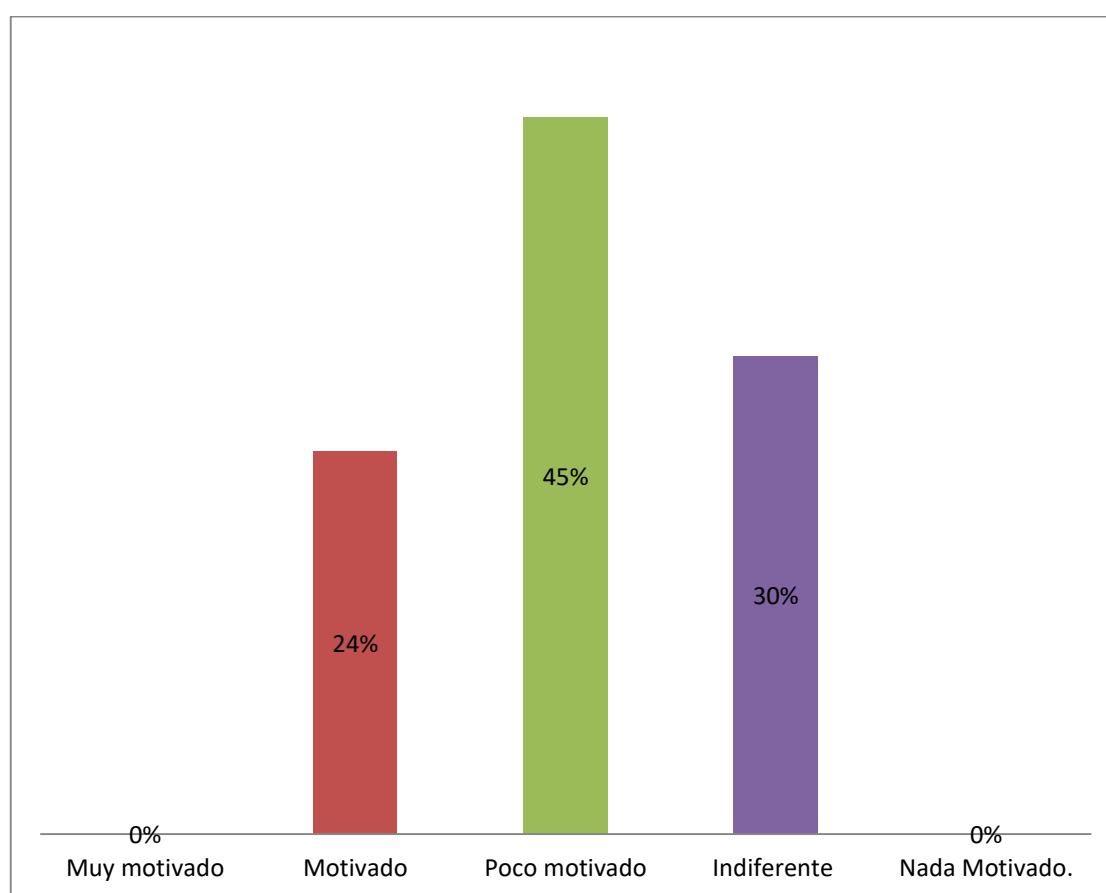


Gráfico 20. Qué nivel de motivación tiene para trabajar en esta cadena de pollos asados

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

La motivación es un factor fundamental en las actitudes y acciones que ejecute un trabajador, se convierte en un aspecto sumamente importante para el desempeño de las actividades y funciones de los empleados. Sin embargo el

45% de los trabajadores indicó que se sienten poco motivados de trabajar en esta cadena de pollos asados y un 30% indicó que les es indiferente. Solamente un 24% del personal contratado indicó estar motivado.

La falta de motivación podría ocasionar desgano en los trabajadores y; posteriormente, malas conductas en el desempeño de las funciones y actividades que se definan.

8. ¿Considera usted que esta cadena de pollos asados oferta a sus clientes productos y servicio de calidad (servicio, limpieza, imagen, cantidad, sabor)?

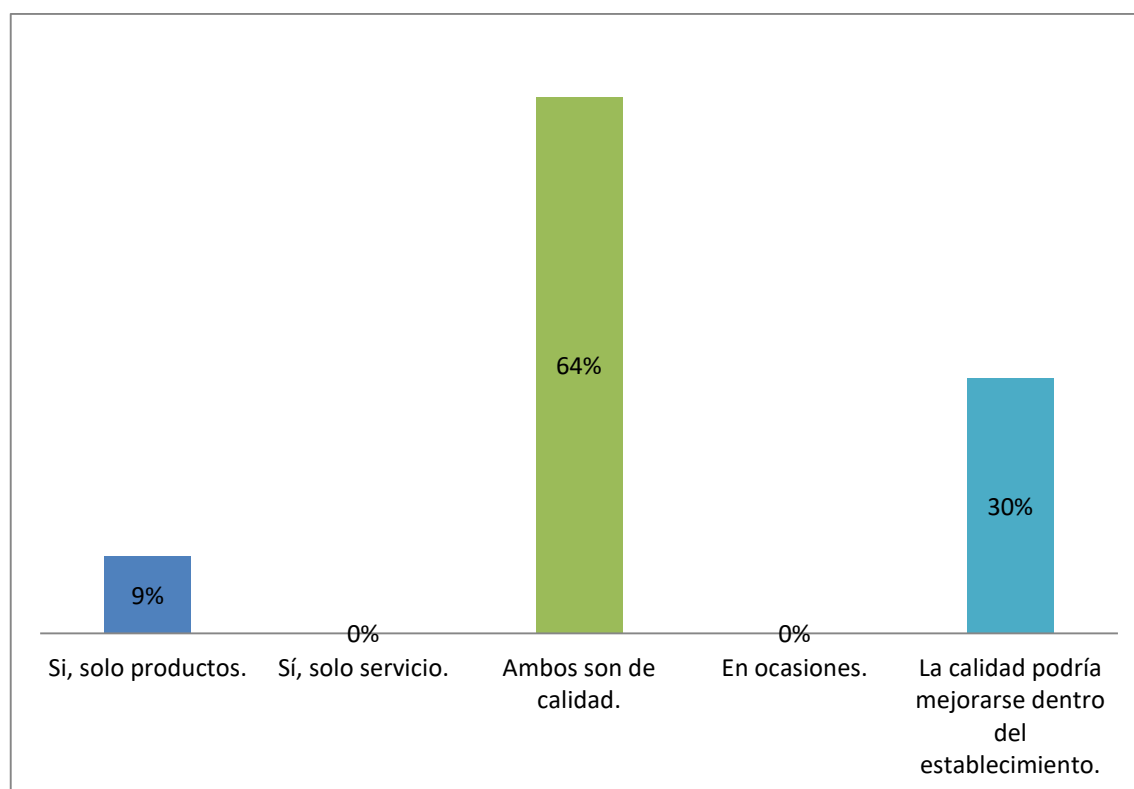


Gráfico 21. Considera usted que esta cadena de pollos asados oferta a sus clientes productos y servicio de calidad (servicio, limpieza, imagen, cantidad, sabor).

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

Los trabajadores como clientes internos pueden percibir falencias y factores que deben mejorarse, al consultarles acerca de la calidad de los productos y servicios

contestaron en un 64% que ambos son positivos. Sin embargo un 30% cree que estos aspectos podrían mejorarse y un 9% piensa que sólo los productos llenan las expectativas.

Se puede concluir que debe mejorarse la calidad de los productos y servicios para incrementar el nivel de satisfacción.

3.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A CLIENTES

1. ¿Con qué frecuencia compra comida en esta cadena de pollos asados?

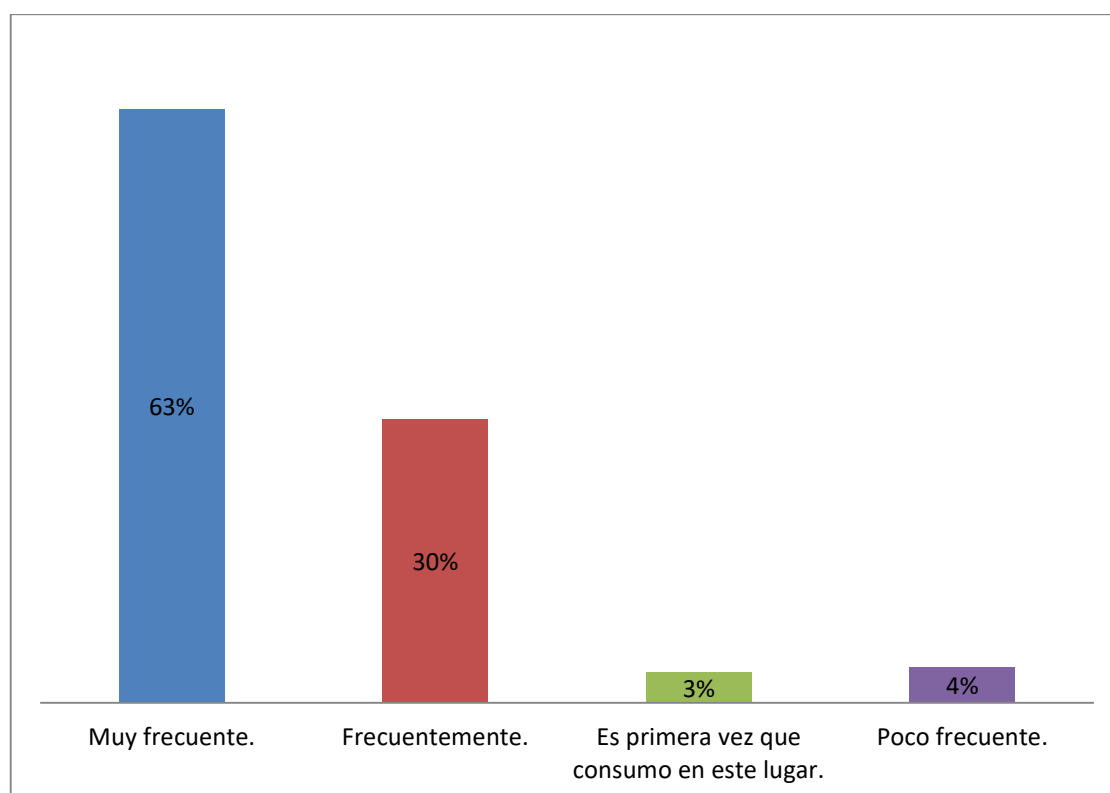


Gráfico 22. Frecuencia compra de comida en esta cadena de pollos asados.

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

Al medir la frecuencia de consumo se puede reconocer el tipo de clientes que visitan el establecimiento. El 63% de los encuestados indicaron visitar esta cadena de pollos asados con mucha frecuencia y el 30% frecuentemente; es decir

que el 93% de los encuestados podrían ser determinados como compradores recurrentes. Solo un 4% consideró consumir con poca frecuencia en el local. Finalmente existe un 3% de los encuestados que indicaron haber visitado el lugar por primera vez.

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, por ejemplo, de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.

2. ¿Cómo conoció el restaurante?

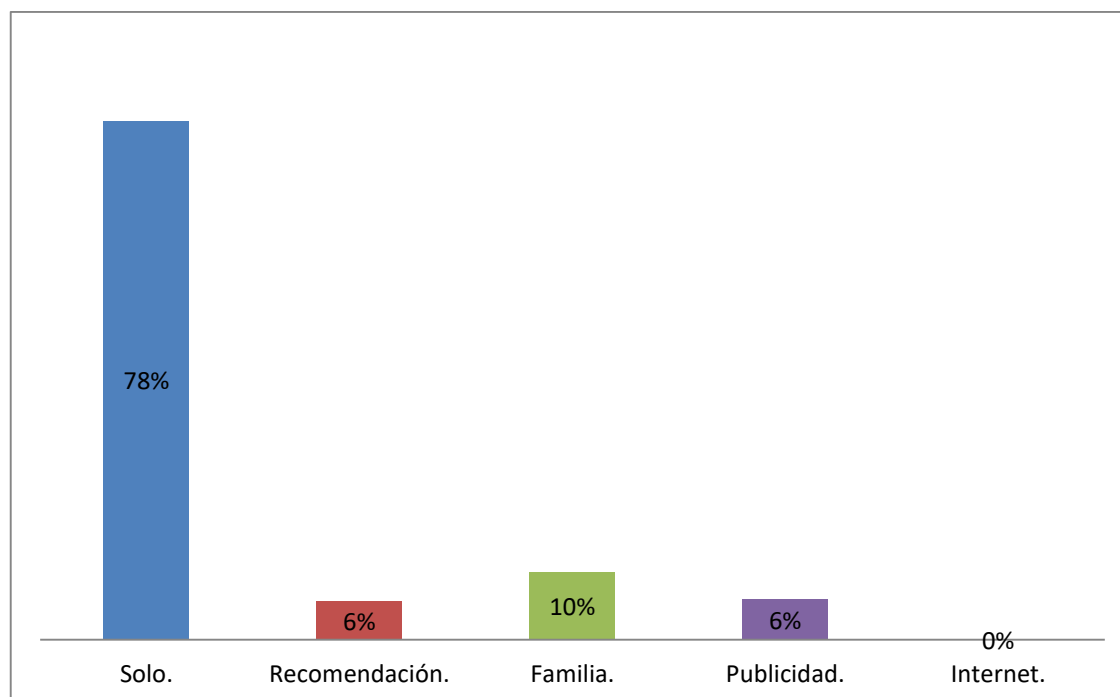


Gráfico 23. Cómo conoció el restaurant.

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

Se conoció que el 78% de los encuestados llegó al restaurant por iniciativa propia, un 10% por recomendación familiar, 6% por medio de publicidad y 6% por recomendación.

Todo negocio o empresa busca captar y retener clientes, esta cadena de pollos asados ha podido en su mayoría retenerlos, esto se concluye debido al nivel de frecuencia de visita de los encuestados. Muchos de los consumidores han

llegado al establecimiento por motivación propia, lo que muestra que el local tiene atracción implícita.

Se conoció que una porción de los clientes que consumen en esta cadena de pollos asados lo hace por la cercanía al establecimiento, es decir que existe un grupo de personas que son moradores y que han creado un vínculo de afinidad y lealtad con la marca. La principal publicidad que ha ejecutado es la participación en la feria raices, patrocinada por el Municipio de Guayaquil, donde fue seleccionado como la hueca más representativa en este segmento.

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto al acceso al establecimiento?

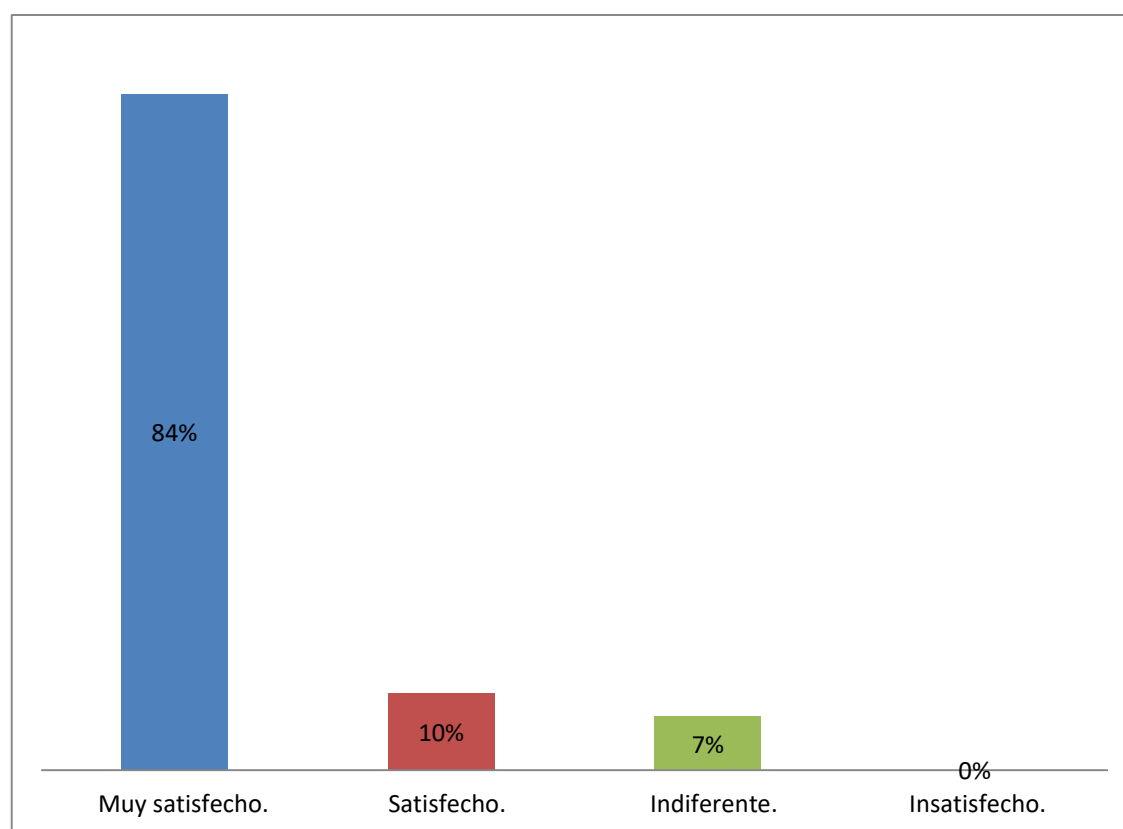


Gráfico 24. Satisfacción en cuanto al acceso al establecimiento

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

La vía de acceso y cercanía es un gran motivador de compra, por lo cual con relación al factor acceso la mayoría de los encuestados, representados con un 84% indicaron estar muy satisfechos, el 10% satisfechos y un 10% indiferente.

El acceso es un factor fundamental, los establecimientos de esta cadena de pollos asados se han caracterizado por ubicarse en zonas de alto comercio, tránsito y avenidas principales.

4. ¿Qué le parece la comida que sirven en esta cadena de pollos asados? (sabor, cantidad y presentación).

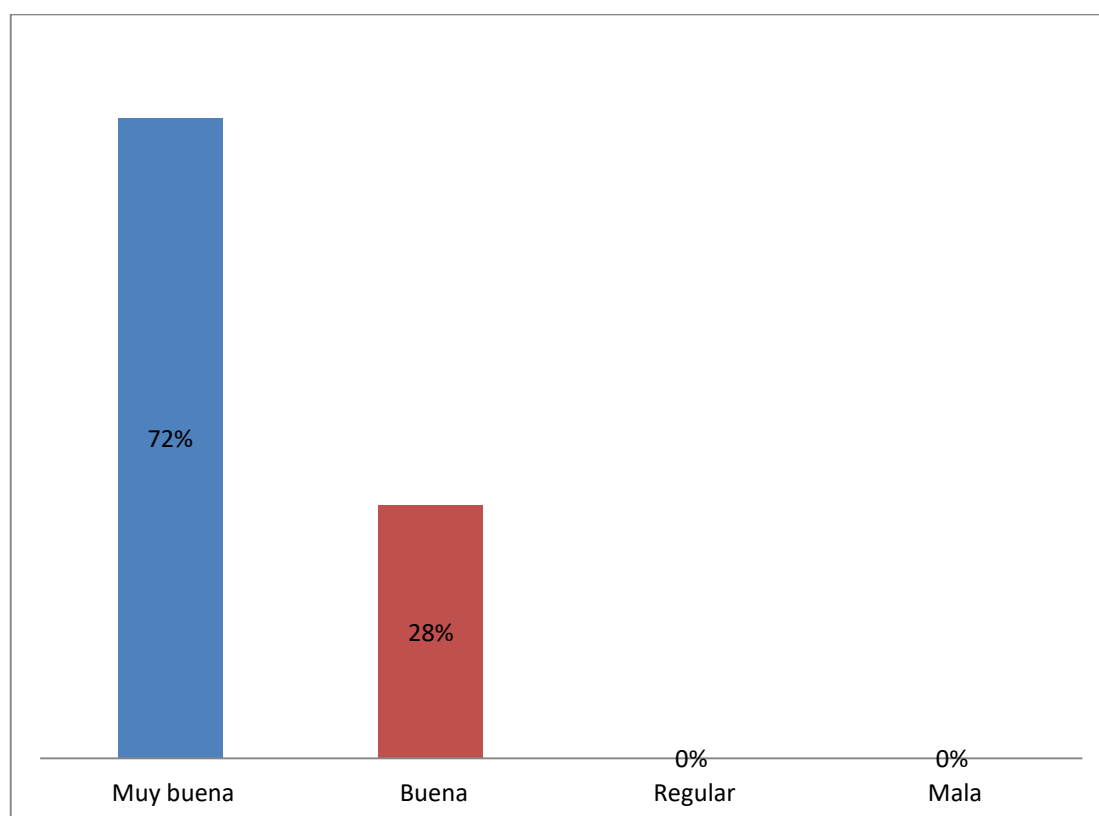


Gráfico 25. La comida que sirven en esta cadena de pollos asados
Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

Acorde a las respuestas obtenidas, se conoció que el 72% de los clientes consideran que la comida ofertada en esta cadena de pollos asados es muy buena y el 28% restante es buena. Es muy positivo la percepción del cliente con relación al producto, cumple todos los factores de calidad.

La percepción que tiene el consumidor con relación a la comida es favorable, le confiere la aptitud de satisfacer a los compradores. Se evidencia la conformidad para satisfacer las necesidades.

5. ¿Cómo considera la atención y servicio brindado en esta cadena de pollos asados?

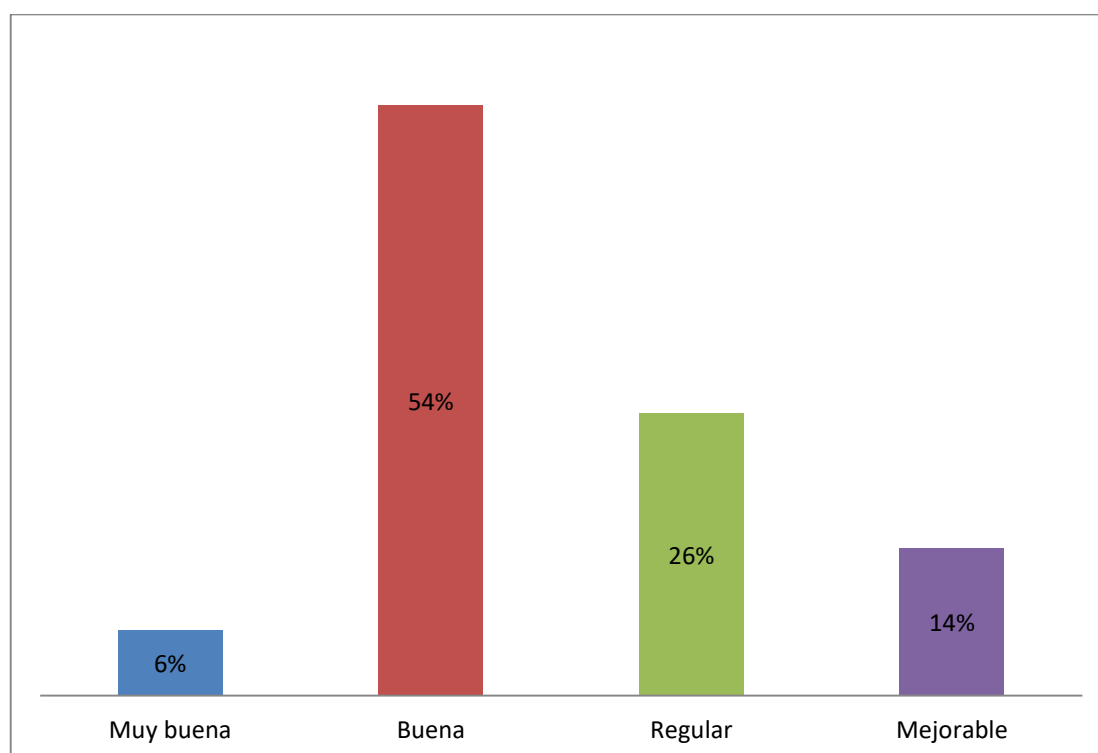


Gráfico 26. Atención y servicio brindado en esta cadena de pollos asados
Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

El 54% de los encuestados considera que el servicio y atención ofertado en el establecimiento es calificado como bueno, el 26% como regular, el 14% como mejorable y el 6% como muy bueno.

Se puede notar un factor que debe ser gestionado con mejores acciones, pues existen clientes que consideran que el servicio ofertado podría ser mejor. Esto en algunos caso podría dr como resultado la perdida de clientes.

Los factores relacionados a la clasificación del servicio y atención brindada en esta cadena de pollos asados, principalmente se originan por el trato del personal a los compradores, el tiempo en la toma de pedidos, tiempo de despacho, limpieza e imagen del negocio y personal.

6. El establecimiento le parece un lugar:

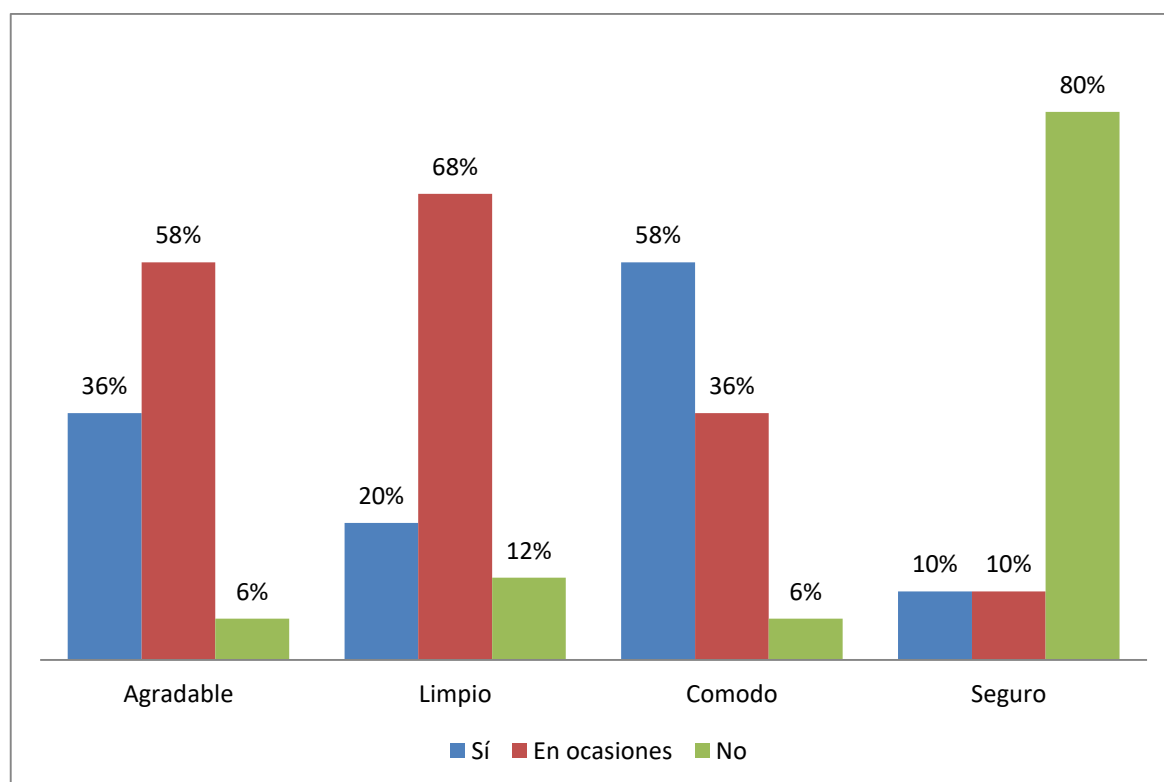


Gráfico 27. Opinión sobre los establecimientos de esta cadena de pollos asados.

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

Con relación al ambiente, infraestructura, isnumos, muebles, clima y espacios de cada local, los encuestados en un 58% piensan que en ocasiones es agradable, un 36% que sí se sienten a gusto y un 6% que piensa podría ser mejor el establecimiento comercial.

En cuanto a la limpieza del establecimiento un 68% considera que en ocasiones cumple con este factor, un 20% que sí lo cumple y un 12% considera que existen falencias de limpieza.

Con relación a la comodidad un 58% considera que sí lo es, un 36% que opina que sólo en ocasiones y un 6% que no lo es. La seguridad es uno de los factores con puntuación negativa pues el 80% de los encuestados piensan que los establecimientos de esta cadena de pollos asados es inseguro.

7. ¿Cómo calificaría el tiempo de atención?

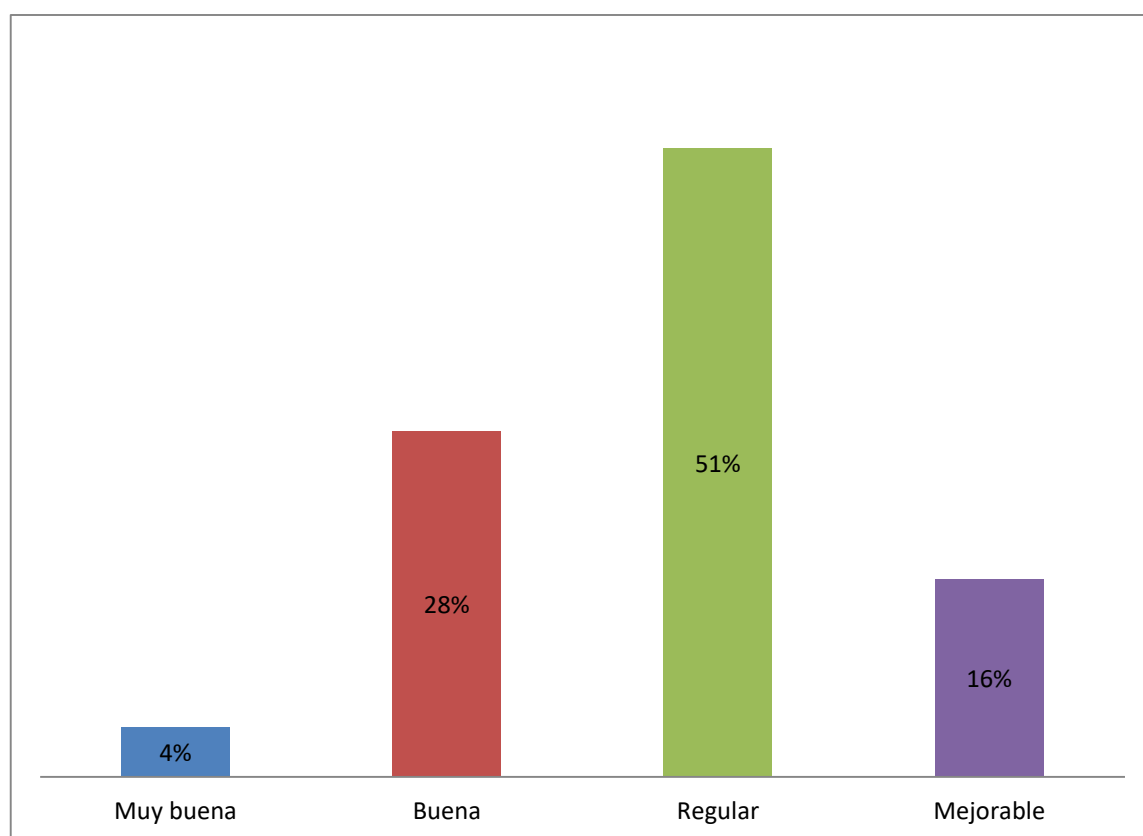


Gráfico 28. Cómo calificaría el tiempo de atención

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

Se pudo conocer que un 51% de los encuestados piensan que el tiempo de servicio es regular, un 28% bueno, un 16% mejorable y el 4% restante muy bueno.

Sin duda debe trabajarse en este factor, pues los clientes buscan agilidad y proactividad para ser atendidos. Aunque las calificaciones a nivel general son aceptables se debería trabajar en este elemento para aumentar el nivel de satisfacción de los consumidores.

8. ¿Cómo calificaría la presentación de los platos?

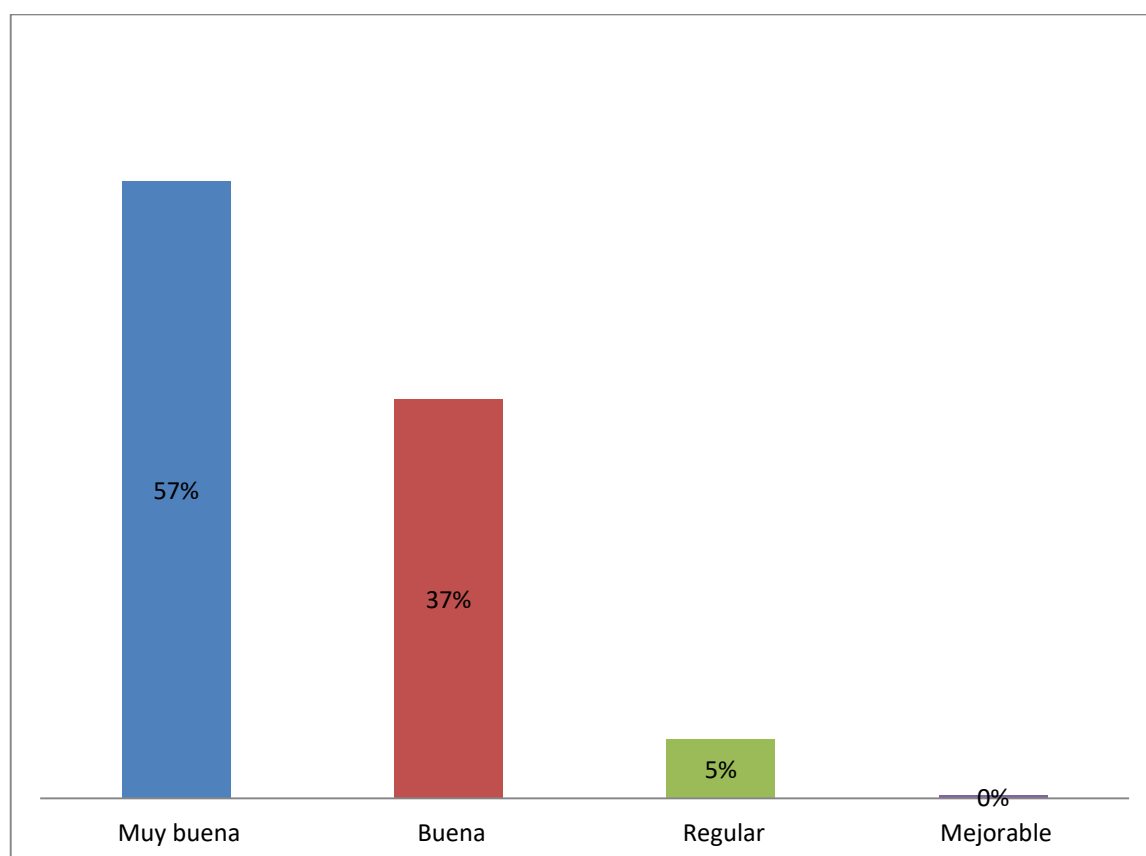


Gráfico 29. Calificación de la presentación de los platos

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

La presentación de platos es un factor que califica la tangibilidad del producto, se conoció que los clientes piensan que esta es muy buena en un 57%, un 37% como buena y tan solo un 5% lo calificó como regular.

Sin duda se reafirma que el sabor y presentación de los platos son uno de los factores más relevantes de éxito que tiene esta cadena de pollos asados. Esta afirmación se justifica por las contestaciones obtenidas en preguntas anteriores.

9. Cómo calificaría el sabor de la comida?

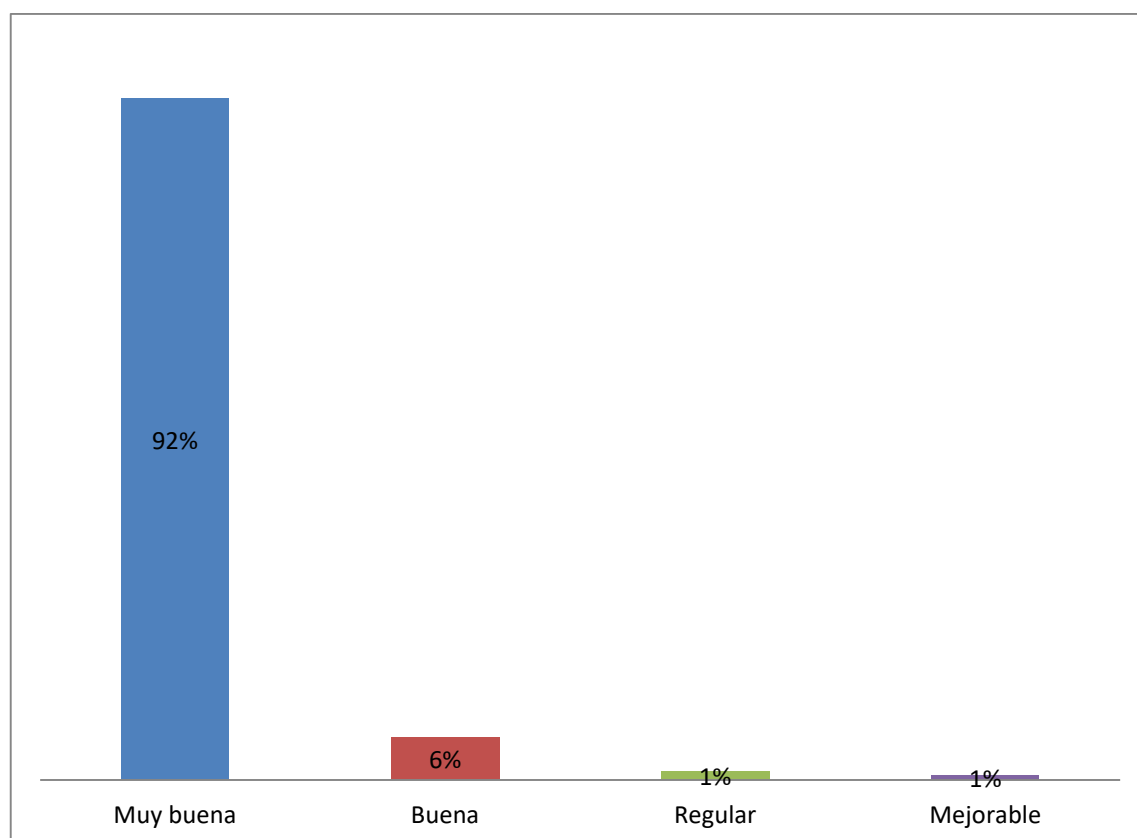


Gráfico 30. Calificación del sabor de la comida

Encuesta realizada del 27 de enero de 2017 al 31 de enero de 2017.

El 92% de los clientes piensan que el sabor de los platos que oferta esta cadena de pollos asados es muy buena, el 6% buena, el 1% regular y el 1% mejorable.

3.3. OBSERVACIÓN DIRECTA

Tabla 3. Observación 1 – local # 1.

EMPRESA:	POLLOS ASADOS		
ÁREA:	LOCAL # 1 – GENERAL	FICHA N°:	001
FECHA DE OBSERVACIÓN:	10/02/2017	HORA INICIO:	HORA FINAL:
		12:00	14:00

ASUNTO:	Funciones de los trabajadores y servicio brindado
----------------	---

RESPONSABLE:	Carlos León
---------------------	-------------

OBSERVACIÓN:	Cada persona cumple un rol específico en el establecimiento, faltó un despachador, por lo cual la persona encargada de asar duplicó sus funciones. Los baños tenían agua porque un cliente ingresó y mojó todo el piso. Nadie limpió el baño durante las dos horas de observación. Algunos clientes que ingresaban al local no sabían a quién realizar el pedido. Después de un par de minutos se levantaron a la cocina a pedir atención. Existe una caja con cobrador que por diversos motivos permanece vacía y sólo se ocupa cuando un cliente quiere cancelar. No existen letreros claros que informen al consumidor el proceso de compra. Los empleados despachadores y personal de cocina no se preocupan por atender o darles la bienvenida a los clientes, debería proporcionar mayor información.
---------------------	---

Observación realizada del 10 de febrero de 2017 al 17 de febrero de 2017.

Tabla 4. Observación 2 – local # 1.

EMPRESA:	POLLOS ASADOS		
ÁREA:	ASPECTOS DE LOS TRABAJADORES	FICHA N°:	002
FECHA DE OBSERVACIÓN:	11/02/2017	HORA INICIO:	HORA FINAL:
		10:00	12:00

ASUNTO:	Imagen corporativa
----------------	--------------------

RESPONSABLE :	Carlos León
-------------------------	-------------

OBSERVACIÓN:	Los trabajadores no tienen uniformes. Dos de ellos que generalmente están expuestos a suciedad y manchas fueron con la misma ropa del día anterior, lo cual proyecta una imagen negativa. Las mujeres tienen un aspecto normal en la cocina pero no usan utensilios de seguridad para manos y cabeza. El dueño del local o administrador va con ropa deportiva (camiseta y pantaloneta), no usaron durante la observación insumos para la manipulación de alimentos. La mayoría de los clientes son recurrentes, en horario de almuerzo van personal de empresas y en las noches familias y personas que pasan por el sector. Negocios del mismo segmento tienen una imagen corporativa más adecuada, como pollos Alex, pollos el Encanto, Pollos Leña y Pollos Hebra.
---------------------	--

Observación realizada del 10 de febrero de 2017 al 17 de febrero de 2017.

Tabla 5. Observación 3 – local # 1.

EMPRESA:	POLLOS ASADOS		
ÁREA:	Limpieza y seguridad	FICHA N°:	003
FECHA DE OBSERVACIÓN:	11/02/2017	HORA INICIO: 9:00 AM 7:00 PM	HORA FINAL: 11:00 AM 11:00 PM

ASUNTO:	Imagen del establecimiento
----------------	----------------------------

RESPONSABLE:	Carlos León
---------------------	-------------

OBSERVACIÓN:	<p>En la mañana un trabajador limpió todas las áreas del restaurant, interno y externo. Limpió los hornos y vitrinas. Mientras el horno cocina el pollo existen residuos líquidos que caen al piso y ensucian. La cocina se mantenía limpia. El tránsito de los ciudadanos en los exteriores hace que la entrada se ensucie rápidamente. No hay guardia de seguridad.</p> <p>Durante la operación un par de mesas que fueron desocupadas permanecieron sucias por casi 10 minutos. Los trabajadores cumplen jornadas de 10 horas. No tiene aire acondicionado, pero el lugar se mantiene fresco con el uso de ventiladores.</p> <p>En la noche el movimiento continuo, la cocina estaba muy desordenada con agua en el piso y platos sucios. Debajo de las mesas se observaban residuos de alimentos, servilletas botadas y los baños con papeles fuera del tacho.</p> <p>Antes del cierre del local los empleados ayudan a la limpieza y todo queda nuevamente limpio.</p>
---------------------	---

Observación realizada del 10 de febrero de 2017 al 17 de febrero de 2017.

El local # 1 es el de mayor tránsito, según su representante recibe de 50 a 150 clientes diarios. El negocio es propio y lleva 40 años de funcionamiento. Se ha renovado varias veces los utensilios y equipos del local. El nivel de ventas ha disminuido en los últimos 2 años pues la competencia cada vez es más agresiva. El secreto del éxito es una receta y proceso de cocina, que permite que el sabor del producto sea de primera calidad. Es un negocio de administración familiar y su desempeño se fundamenta en estrategias de sentido común y pertinencia. La infraestructura ha sido mejorada pero la intención es volver a construir el restaurante.

Tabla 6. Observación 1 – local # 2.

EMPRESA:	POLLOS ASADOS		
ÁREA:	LOCAL # 1 – GENERAL	FICHA N°:	004
FECHA DE OBSERVACIÓN:	10/02/2017	HORA INICIO:	HORA FINAL:
	11:00	14:00	

ASUNTO:	Funciones de los trabajadores y servicio brindado
----------------	---

RESPONSABLE :	Carlos León
-------------------------	-------------

OBSERVACIÓN:	La mayoría de los empleados son jóvenes, cada empleado cumple una función específica. Sin embargo, existen factores que quedan en el aire como limpieza de exteriores y baños. No tienen uniforme, no utilizan guantes para la manipulación, el cabello no está protegido. El servicio no es agradable, pues los empleados atienden de forma apresurada sin consultar alguna necesidad adicional al cliente. Los empleados no tienen presencia de trabajadores
---------------------	--

	<p>pues su vestimenta no tiene un identificativo. El local es abierto y hay presencia de gatos y perros.</p> <p>Los trabajadores se manejan con una actitud agradable pero no existe una estandarización del servicio o atención.</p>
--	---

Observación realizada del 10 de febrero de 2017 al 17 de febrero de 2017.

Tabla 7. Observación 2 – local # 2.

EMPRESA:	POLLOS ASADOS		
ÁREA:	ASPECTOS DE LOS TRABAJADORES	FICHA N°:	005
FECHA DE OBSERVACIÓN:	11/02/2017	HORA INICIO:	HORA FINAL:
		10:00	12:00

ASUNTO:	Imagen corporativa
----------------	--------------------

RESPONSABLE :	Carlos León
-------------------------	-------------

OBSERVACIÓN:	<p>Los trabajadores no tienen uniformes. Todos están peinados y con cabello corto. La presencia no es desagradable pero no existe una identidad empresarial. Ese día llegó el proveedor de pollos y un empleado entró sin camiseta para ingresar los productos al congelador. Los exteriores se encontraban con agua empozada del baldeo que se realizó en la mañana, el empleado que limpió no barrió.</p>
---------------------	---

	La imagen de los empleados podría proyectar informalidad, dado que muchos clientes nuevos no los identifican y pasan entre 2 o 3 minutos tratando de identificar alguien que pueda atenderlos.
--	--

Observación realizada del 10 de febrero de 2017 al 17 de febrero de 2017.

Tabla 8. Observación 3 – local # 2.

EMPRESA:	POLLOS ASADOS		
ÁREA:	Limpieza y seguridad	FICHA N°:	006
FECHA DE OBSERVACIÓN:	11/02/2017	HORA INICIO: 9:00 AM 7:00 PM	HORA FINAL: 11:00 AM 11:00 PM

ASUNTO:	Imagen del establecimiento
----------------	----------------------------

RESPONSABLE:	Carlos León
---------------------	-------------

OBSERVACIÓN:	En la mañana y en la noche se ejecutó la limpieza del establecimiento. No existe extintor. No hay guardia de seguridad, pero el personal siempre está atento en los exteriores. La limpieza en general es buena pero no es un local que se caracterice por mantener sus áreas impecables.
---------------------	---

Observación realizada del 10 de febrero de 2017 al 17 de febrero de 2017.

El local # 2 lleva 10 años en el mercado, el dueño pertenece a la primera generación de herederos de la marca, pero no han podido crear un plan formal para a gestión del negocio, por lo cual su administración sigue mostrando

problemas de informalidad. En promedio atiende entre 30 y 50 clientes de lunes a jueves y de 50 a 100 entre viernes y domingo.

Tabla 9. Observación 1 – local # 3.

EMPRESA:	POLLOS ASADOS		
ÁREA:	LOCAL # 1 – GENERAL	FICHA N°:	007
FECHA DE OBSERVACIÓN:	10/02/2017	HORA INICIO:	HORA FINAL:
		12:00	14:00

ASUNTO:	Funciones de los trabajadores y servicio brindado
----------------	---

RESPONSABLE :	Carlos León
-------------------------	-------------

OBSERVACIÓN:	<p>Los trabajadores tienen un trato muy informal, no hay políticas de atención. El vocabulario y expresiones frente a los clientes son inadecuados. Los empleados están sobrecargados de funciones. Tres clientes se quejaron durante la observación debido a que no se entregó las salsas, servilletas y cuchillos. También existieron quejas porqué la atención no era oportuna.</p> <p>Dos trabajadores usan un vocabulario indebido en el local. No limpian las mesas y los cocineros se demoran en servir los alimentos.</p> <p>El administrador durante la observación no se encontraba, por lo cual la caja colapsó y una cocinera se encargaba de cobrar mientras le tocaba servir la comida.</p>
---------------------	---

Observación realizada del 10 de febrero de 2017 al 17 de febrero de 2017.

Tabla 10. Observación 2 – local # 3.

EMPRESA:	POLLOS ASADOS		
ÁREA:	ASPECTOS DE LOS TRABAJADORES	FICHA N°:	008
FECHA DE OBSERVACIÓN:	11/02/2017	HORA INICIO:	HORA FINAL:
		10:00	12:00

ASUNTO:	Imagen corporativa
----------------	--------------------

RESPONSABLE :	Carlos León
-------------------------	-------------

OBSERVACIÓN:	<p>La imagen de los trabajadores de la cocina y atención no es buena. No usan utensilios de seguridad para manos y cabeza. Dos empleados llegaron atrasados y no se limpió el local para la apertura.</p> <p>Los pollos asados no estuvieron listos para la hora de atención. Algunos clientes esperaron 20 minutos para poder ser atendidos. Un cliente pidió café o agua aromática y no había. Los trabajadores estaban tensos y de mal humor, discutieron entre ellos por no querer limpiar el baño.</p>
---------------------	---

Observación realizada del 10 de febrero de 2017 al 17 de febrero de 2017.

Tabla 11. Observación 3 – local # 3.

EMPRESA:	POLLOS ASADOS			
ÁREA:	Limpieza y seguridad		FICHA N°:	009
FECHA DE OBSERVACIÓN:	11/02/2017	HORA INICIO: 9:00 AM 7:00 PM	HORA FINAL: 11:00 AM 11:00 PM	

ASUNTO:	Imagen del establecimiento
----------------	----------------------------

RESPONSABLE:	Carlos León
---------------------	-------------

OBSERVACIÓN:	<p>El local tiene un aspecto normal, sin embargo la cuneta del exterior del local estaba llena de residuos y agua sucia, lo cual desprendía un mal olor. El empleado que tenía la obligación de limpiar no hizo nada por hacer correr el agua y limpiar la cuneta. El comedor estaba limpio al igual que la cocina; sin embargo, el baño estaba sucio. Nadie limpió el baño durante tres horas hasta que llegó el jefe. El establecimiento es caluroso y tiene paredes manchadas.</p> <p>Mucha bulla ambiente abierto, alto tránsito de peatones. Algunos clientes que ingresaban al local no sabían a quién realizar el pedido. Después de un par de minutos se levantaron a la cocina a pedir atención. Existe una caja con cobrador que por diversos motivos permanece vacía y sólo se ocupa cuando un cliente quiere cancelar. No existen letreros claros que informen al consumidor el proceso de compra. Los empleados despachadores y personal de cocina no se preocupan por atender o darles la bienvenida a los clientes., deberían proporcionar mayor información.</p>
---------------------	--

	Los colaboradores estaban cansados y exhaustos. No sonreían para atender. En ocasiones parecía que faltaba personal. Sobrecarga de funciones. La atención mostró falencias. Finalmente se limpiaron todas las áreas y se cerró el local.
--	--

El local # 3 registra visitas promedio de 50 a 60 personas de manera diaria, experimentando un incremento los fines de semana que podría llegar hasta las 120 personas.

Los problemas en los tres locales son los mismos y se vinculan a la estandarización de los procesos. Si no existe un plan de calidad en el servicio no van a poder mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes. Realmente es necesario que se mejore este aspecto pues existen quejas e informalidad en las acciones que ejecutan los tranajadores.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. PLAN DE CALIDAD

En base a la investigación se procede a elaborar el manual estandarizado del Plan de Calidad para una Cadena de Restaurantes de Pollos Asados. Este documento sirve como sustento para solucionar los problemas detectados en la investigación de campo; dado que encierra los procedimientos y recursos indispensables que deben aplicarse para alcanzar la calidad total.



Gráfico 31. Fases del plan de calidad.

Fuente: (Machado & Bollaín, 2016)

La identificación de la necesidad: es el proceso mediante el cual se obtienen evidencias acerca de los problemas y requerimientos existentes en una empresa. Esta información sirve para suplir las necesidades de mejora. El plan de calidad en una cadena de restaurantes de pollos asados, es importante para

que todos los integrantes de los diferentes locales conozcan y ejecuten los procesos respectivos que deben llevar a cabo, de manera homogénea y bajo pleno conocimiento de los colaboradores, determinando principios para que cumplan sus funciones con responsabilidad en pro de satisfacer a los clientes, generando valor agregado en el crecimiento y desarrollo del negocio.

La identificación de las entradas es el enlace que une al sistema de información con las necesidades del plan de calidad, define los requisitos que serán necesarios para la elaboración del manual en concordancia de la legislación vigente, requerimientos de los clientes, políticas aplicada a los proveedores y variables de la evaluación, entre otros.

La definición del alcance delimita los procesos y su campo de acción mediante el análisis y descripción de las características del plan de calidad.

4.2. EL ALCANCE DEL PLAN

El alcance del plan de calidad en esta cadena de restaurantes de asaderos de pollo es aplicable a todas las áreas involucradas en el proceso productivo de los restaurantes, lo cual incluye: elaboración de comida y prestación de los servicios, evaluando la infraestructura de los locales, equipos y herramientas.

De acuerdo a la tabulación de los resultados obtenidos en la investigación de campo y los problemas detectados, es necesario proponer un plan de calidad enfocado en los siguientes aspectos :

- Selección de Personal
- Calificación de proveedores.
- Conservación, manipulación y almacenamiento de los productos.
- Servicio y atención al cliente.
- Orden y limpieza
- Supervisión y controles.

4.3. LOS ELEMENTOS DE ENTRADA

En esta cadena de restaurantes de pollos asados se ha identificado los siguientes elementos de entrada que aportan al plan de calidad:

- Recibir la documentación
- Requisitos relacionados con el servicio
- Revisar los requisitos antes de su aprobación
- Comunicación con el cliente (Encuestas y entrevistas)
- Buzón de Sugerencias
- Atender quejas y reclamos de los clientes.
- Aplicar indicadores de gestión

4.4. LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE CALIDAD

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del plan de calidad en esta cadena de restaurantes de pollos asados, son:

- Establecer principios que les permitan a los dueños y empleados interiorizar un compromiso de mejora continua y calidad total.
- Mostrar cómo el sistema de gestión de calidad se debe aplicar.
- Optimizar el uso de recursos de la empresa para cumplir los objetivos organizacionales y satisfacer a los clientes.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de calidad por medio de indicadores de gestión.

4.5. RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA

En esta cadena de restaurantes de pollos asados existen dos responsables claves para el cumplimiento del plan de calidad propuesto:

La dirección tiene la responsabilidad de ejercer una actitud proactiva en la asignación y administración de recursos. Así como guiar la operación de procesos claves en función a las recomendaciones de este manual. La persona responsable de estos procesos será el propietario del negocio de manera estandarizada en sus tres locales ubicados en Guayaquil, Salitre y Samborondón.

Por otra parte, los empleados tienen la responsabilidad de interiorizar los principios y procesos estipulados en el plan de calidad, deben comprender la importancia que sus labores tienen en la obtención de los objetivos organizacionales.

4.6. CONTROL DE LOS DOCUMENTOS, DATOS Y ANÁLISIS DEL REGISTRO

El control de los documentos, datos y análisis de los registros de esta cadena de restaurantes de pollos asados será canalizado hasta llegar a la persona que desempeñe las funciones de administrador; para cumplir los respectivos parámetros de ingreso, tabulación y análisis de la información, para la emisión de los informes respectivos y creación de estrategias para la mejora continua.

4.7. AUDITORÍAS Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CALIDAD

Las auditorías y seguimiento de la calidad cumplen un rol importante en la ejecución y mantenimiento de una cultura de mejora continua, es por ello que cada año se recomienda a esta cadena de pollos asados ejecutar una auditoría interna que les permita tener un informe objetivo acerca de la ejecución de actividades inmersas en la operación.

El control de la propiedad, planta y equipo, inventarios, clima organizacional e indicadores de gestión son factores que deben evaluarse constantemente. Para la implementación del plan de calidad es necesario identificar el mapa de proceso; que es la descripción detallada de las acciones inmersas en la producción y comercialización de los pollos asados.

4.8. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Esta Cadena de Restaurantes de Pollos Asados tiene como procesos las siguientes categorías:

Procesos estratégicos: son aquellos que influyen directamente en las ventas, posicionamiento y crecimiento del negocio (VER ANEXO 1 – IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVES).

1 Recursos humanos: aunque no cuenten con un departamento formal de Recursos Humanos es necesario que el personal que labore dentro del local sea evaluado y calificado, principalmente en experiencia, salud y cultura. Esto garantiza que no existan problemas de mala actitud, malos hábitos y otros aspectos que pueden dañar la imagen de la marca.

2. Ventas: promociones adecuadas e investigación del mercado, es necesario que permanentemente se ejecuten estrategias para potencializar las ventas y que no se pierda competitividad, un elemento fundamental es el servicio al cliente.

3. Calidad: la calidad es uno de los factores más importantes en la estrategia de mejora continua y es el aspecto valorativo en todos los otros procesos.

4. Control de gestión: complemento de la calidad, se direcciona a los controles por medio de indicadores de gestión en los distintos procesos de la cadena de valor.

5. Compras: la compra de insumos y la calificación de proveedores es un factor fundamental en los negocios de comida, por lo cual mantener un control adecuado es fundamental para salvaguardar la calidad de los alimentos en peso y tamaño.

6. Almacenaje: el almacenamiento de los productos es fundamental para controlar la calidad y plagas en los establecimientos.

7. Limpieza: la limpieza es un proceso permanente y continuo que debe ser ejecutado en todas las áreas del establecimiento. Es necesario mantener políticas de limpieza.

8. Cocina: los controles la preparación y manipulación de los alimentos es un factor clave en el resultado del producto final.

9. Servicio: el servicio es un proceso fundamental que debe tener un protocolo adecuado y permanente para contribuir a la satisfacción de los clientes.

En base a la identificación de procesos estratégicos se presentan los siguientes manuales de procedimientos para garantizar un adecuado plan de calidad:

Calificación de proveedores: la calificación de proveedores es un factor fundamental dentro del plan de calidad, pues es donde surgen los principales problemas que afectan la calidad del alimento y falta de stock. Dado el nivel de consumo de los tres establecimientos el poder de negociación es alto, por lo cual se plantea un manual para garantizar el adecuado control de compras y contrataciones (VER ANEXO 2 – Calificación de proveedores).

Selección, evaluación y capacitación del personal: es un proceso importante en para la empresa, el capital humano es uno de los elementos fundamentales en el plan de calidad (VER ANEXO 3 – Selección, evaluación y capacitación del personal).

Evaluación de desempeño: la evaluación es un factor elemental en el proceso de mejora continua, pues permite identificar aspectos negativos que deben ser mejorados por parte del personal (VER ANEXO 4 – Evaluación de desempeño).

Conservación y almacenamiento de productos e insumos: las calidades de los platos tienen como eje principal la frescura y presentación de los alimentos, por lo cual es necesario crear un plan de calidad para garantizar que la materia prima este en óptimas condiciones (VER ANEXO 5 – Conservación y almacenamiento de productos e insumos).

Orden y limpieza: todo proceso de calidad debe considerar el orden y la limpieza dentro de las estrategias de posicionamiento de un establecimiento de comidas preparadas, por lo cual se propone un manual para el cumplimiento adecuado de este factor (VER ANEXO 6 – Orden y limpieza).

Servicio y atención al cliente: parte del problema fundamental de esta cadena objeto de estudio es el servicio y atención, por lo cual se propone un manual para asegurar una mejora permanente en esta área (VER ANEXO 7 – Servicio y atención al cliente).

Dirección, supervisión y control: este proceso es fundamental para que se cumpla efectivamente el presente manual de calidad en base al objetivo de cada uno de las áreas que se han considerado (VER ANEXO 8 – Servicio y atención al cliente).

CONCLUSIONES

El presente trabajo de titulación se orientó al diseño de un plan aplicado para una cadena de restaurantes de pollos asados, lo cual se ajusta a los tres establecimientos que lo integran. Es oportuno reconocer que esta propuesta se sustenta en la investigación teórica y de campo que se realizó.

En función a la hipótesis planteada “en esta Cadena de Pollos Asados existen problemas asociados a la falta de un plan de calidad” se puede concluir que la investigación permitió reconocer que en los establecimiento es de suma urgencia aplicar la propuesta planteada, pues muchos de los problemas se asocian a la poca o nula gestión de calidad, lo cual no le ha permitido seguir creciendo y pérdida de clientes, los cuales con el pasar de los años son más exigentes en los productos y servicios que compran.

El estudio permitió reconocer las necesidades de mejora continua para satisfacer a los clientes internos y externos, se buscó respaldar las actividades inmersas en la operación de la empresa, de tal forma que se estandarice los procesos para todos los establecimientos que integran esta cadena.

Al realizar un diagnóstico interno de esta cadena de asaderos de pollos de acuerdo con las especificaciones de la norma ISO 9001 (Gestión de la calidad) mediante un estudio interno de la organización, se pudo concluir que todos los procesos diseñados se relacionan directa e indirectamente con la calidad en los productos y servicio brindados a los comensales. Los trabajadores de cada restaurante deben conocer cuál es el objetivo del plan de calidad e involucrarse con la cultura de mejora continua. // Restructurar como conclusión-

En base a las recomendaciones de la ISO 9001 es necesario que toda operación tenga un proceso con documentación pertinente. Es así que el plan de calidad se respalda en el enfoque por procesos, donde los resultados de cada uno

podrían crear uno nuevo. La cultura de calidad se orienta a la utilización de las siguientes herramientas: 1. Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) y 2. Las 5 Ss que se direcciona a la Clasificación y Descarte, Organización, Limpieza, Higiene y Compromiso.

Los problemas detectados permitieron identificar que el plan de calidad debe orientarse a los procesos de selección de personal, calificación de proveedores, conservación, manipulación y almacenamiento de los productos, servicio y atención al cliente, orden y limpieza y; finalmente, la supervisión y controles. Procesos que deben tener principios estandarizados, control y evaluación que garanticen que esta cadena de restaurantes de pollos asados obtenga una retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera.

Se concluye que el plan de calidad propuesto permitirá generar un cambio en la gestión de esta Cadena de Pollos Asados, pues se proponen acciones de control y mejora continua que aseguran una contribución permanente a mantener niveles adecuados de satisfacción. Además, que el compromiso organizacional creará un ambiente que mejore las condiciones del comercio y recompra de cada local. Se asegura que la operación se distinga por la calidad, limpieza y atención adecuada.

Se debe tener en consideración que al unificar los criterios de calidad (normas y políticas) en esta cadena de restaurantes de pollos asados, se podrá estandarizar, formalizar y fortalecer la imagen corporativa, lo cual sería un factor positivo para el posicionamiento de la marca. También permitirá a los propietarios tener fundamentos claros para la mejora continua y el compromiso organizacional de todos quienes colaboran en la cadena de valor. Esto debido a que la estandarización de procesos le permite proyectarse al manejo de deficiencias y problemas asociados que proyectan obstáculos al momento de vender los productos y servicio brindado.

Aunque la marca tiene más de 40 años en el mercado y es considerado como uno de las mejores establecimientos dentro del segmento, la competencia aumenta aceleradamente, lo cual se convierte en un factor de riesgo que debe ser mitigado con una formalización empresarial que promueva la excelencia y le permita crecer organizacionalmente, lo cual se puede alcanzar con un Plan de Calidad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que los propietarios puedan interiorizar en su personal el plan de calidad, así como realizar el adecuado control para su cumplimiento. Es necesario que integren una cultura de mejora continua y aplique el presente manual con responsabilidad. Debe existir un adecuado control sobre las operaciones y documentación de los sucesos que se presenten cada día.

Se recomienda que la selección de personal se realice en función al proceso detallado en la propuesta, pues el talento humano es el activo máspreciado de toda organización, por lo cual mientras más controles existan en la selección, más correcta será la contratación de personal.

Es necesario calificar a los proveedores para asegurar que la contratación de materias primas, insumos y equipos garanticen que los precios, seguridad y calidad sean los más favorables para esta cadena de pollos asados. Se recomienda que se ejecute una evaluación periódica a los proveedores y ejercer un canal de retroalimentación si se amerita.

Es recomendable seguir el protocolo de conservación, manipulación y almacenamiento de los productos, pues se asegura que la materia prima no se vea expuesta a riesgos sanitarios. No se puede permitir la falta de limpieza, temperatura inadecuadas de conservación, cocción insuficiente y la contaminación cruzada. La mayoría de las toxiinfecciones alimentarias se dan por manipulaciones incorrectas de los alimentos

Con la finalidad de asegurar que el Servicio al cliente sea adecuado es recomendable que cada colaborador tenga oportunidad de capacitarse y además exista un canal de supervisión para la atención que desempeña cada colaborador,

Es necesario que las sucursales de esta cadena de pollos asados generen un ambiente integrador, donde puedan desarrollar la comunicación activa entre las diferentes áreas para atender una solicitud o problemática de los clientes. El tener un sistema de comunicación preciso ampliará la visión de cada propietario, administrador y trabajador. Se busca que se disminuya los riesgos de generación de frustración entre los consumidores a la hora de tener que realizar un pedido y ser atendidos.

Se debe garantizar que quienes laboran en esta cadena de pollos asados ejecuten los esfuerzos necesarios para la puesta en marcha del plan de calidad, debido a que son los actores fundamentales para que mejoren las operaciones y para contribuir a la mejora del servicio en los restaurantes.

Se recomienda a los propietarios y administración la supervisión constante y realización de inspecciones del funcionamiento del plan de Calidad y de su correcta implementación, deben verificar que se encuentre actualizado y realizar modificaciones en caso de ser necesario.

Se debe asegurar que la información y datos obtenidos por medio de la aplicación de los informes y supervisión, sea tabulada y analizada con responsabilidad; de tal manera que se identifiquen problemas y deficiencias de manera oportuna para que sean mejoradas y solucionadas. Los propietarios tienen que asegurar una correcta evaluación de los resultados obtenidos basados en una correcta operación del plan de calidad propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Aliena, R. (2007). *Las esferas de la calidad* (Primera ed., Vol. 19). Madrid, España: Cáritas Española.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos* (Primera ed., Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH* (Tercera ed., Vol. 3). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Álvarez, I. (2006). *Introducción a la Calidad* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Arce, A. (2013). *Sociología y Desarrollo Rural* (Primera ed., Vol. 1). Blalba, Costa Rica: IICA Biblioteca Venezuela.
- Atehortua, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas* (Primera ed., Vol. 1). Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Barreiro, J. (2003). *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Netbiblo.
- Codó, L. (2013). *La implementación de un sistema de calidad en un restaurante* (I ed.). Buenos Aires, Argentina: Gobierno de Argentina.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación* (Primera ed., Vol. 1). Barcelona, España: Profit Editorial.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, J. (2010). *Calidad Total: Origen, evolución y conceptos* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Negocios y Emprendimiento.org.
- Euskalit. (2008). *La calidad y su evolución* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Euskalit.
- Fernández, P. (2010). *¿Qué es filosofía?: Prólogo a veintiséis siglos de historia* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Ediciones AKAL.

- Fernandez, R. (2006). *Sistemas de gestión de la calidad, ambiente y prevención de riesgos laborales* (Primera ed., Vol. 1). Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Guajardo, E. (2008). *Administración de la calidad total* (Quinta ed., Vol. 1). Mexico D.F., Mexico: Editorial Pax México.
- Guajardo, E. (2008). *Administración de la calidad total* (Primera ed., Vol. 1). Mexico D.F., Mexico: Editorial Pax México.
- Guzman, A. (2012). *Maestría Personal: Como Hacer De La Vida Una Obra De Arte* (Primera ed., Vol. 1). Mexico D.F., Mexico: Editorial Pax México.
- Instituto Tecnológico Superior de Centla. (2011). *Procedimiento seguimiento y medición* (Primera ed., Vol. 1). Mexico D.F., Mexico: Instituto Tecnológico Superior de Centla.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis* (Primera ed., Vol. 1). Mexico D.F., Mexico: Pearson Educación.
- Machado, C., & Bollaín, J. (2016). *Implantar ISO 9001 en un restaurante en 5 pasos* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Haza Consejeros Tecnicos.
- Malagón, G., Galán, R., & Ponton, G. (2006). *Garantía de calidad en salud* (Segunda ed., Vol. 1). Bogota, Colombia: Ed. Médica Panamericana.
- Martinez, M. (2013). *Calidad total y marketin interno: La gestión empresarial* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Millán, A. (2009). *Léxico filosófico* (Segunda ed., Vol. 1). Madrid, España: Ediciones Rialp.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Peralta, G. (2012). *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua* (Primera ed., Vol. 1). Mexico D.F., Mexico: Panorama Editorial.
- Perez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Prat, A. (2005). *Métodos estadísticos. Control y mejora de la calidad* (Primera ed., Vol. 1). Barcelona, España: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Rodriguez, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos* (Segunda ed., Vol. 1). Barcelona, España: Editorial UOC.

- Rodriguez, J., Alonso, M., Andrada, L., Esteban, C., Martin, J., Gil, S., . . . Valido, F. (2008). *Estudio de las Políticas de Calidad Aplicadas al Sector Turismo, Un Analisis de las Mejores Practicas en Espana y Mexico* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Editorial Visión Libros.
- Ruiz, A. (2006). *Control Estadístico de Procesos* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Ruiz, J. (2009). *La gestión por calidad total en la empresa moderna* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Ra-Ma.
- Sampieri, H. R., Fernández, C. C., & Lucio, B. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, México: Mc.GrawHill.
- SanMiguel, P. (2007). *Calidad* (Segunda ed., Vol. 1). Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Setó, D. (2014). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Ugarte, W. D., & Bueno, L. (2012). *Aplicación de Sistema de Calidad en la elaboración de alimentos y servicio al cliente para establecimientos de expendio de comida* (Nº 30 ed., Vol. Vol. 15). Lima, Perú: Gestión en el Tercer Milenio - UNMSM.

ANEXO

ENTREVISTA A DUEÑOS DE ESTABLECIMIENTOS:

Objetivo:

Recolectar información referente a los aspectos de calidad total que se aplican en esta cadena de restaurantes de pollos asados:

Preguntas:

1. ¿Qué tan importante es para usted la calidad y cómo se aplica a su empresa
2. ¿Por qué los clientes consumen sus productos?
3. ¿Cuáles son las fortalezas de esta cadena de pollos asados frente a otros competidores?
4. ¿Cuáles son las debilidades de esta cadena de pollos asados frente a otros competidores?
5. ¿Cuál considera es su principal diferenciador o ventaja, respecto a sus competidores directos?
6. ¿Considera que sus trabajadores están motivados y se sienten a gusto dentro de la empresa?

7. ¿Existen indicadores para medir los resultados en la diferentes actividades que desarrollan los colaboradores dentro de la empresa?
8. ¿Cuenta la empresa con alguna herramienta que permita conocer o evaluar la percepción de los clientes frente al servicio y producto recibidos por esta cadena de pollos asados?
9. ¿Cuenta actualmente con un plan de calidad estructurado formalmente para garantizar los óptimos resultados de la operación del restaurant? ¿por qué?
10. ¿Cree usted que podría mejorarse la calidad en esta cadena de pollos asados? ¿Cómo?

ENCUESTA A TRABAJADORES:

Objetivo:

Recolectar información de los trabajadores referente a la operación de la empresa y los factores de calidad total que inciden en las actividades ejecutadas.

Preguntas

1. ¿Cuán importante es para usted laborar en esta cadena de pollos asados?
 - Muy Importante.
 - Importante.
 - Indiferente.
 - No es importante.

2. ¿Con qué frecuencia se siente estresado en el trabajo?
 - Muy frecuente.
 - Frecuentemente.
 - Poco frecuente.
 - Nunca.

3. ¿Su trabajo actual le permite desarrollarse como persona?
 - Si.
 - En ocasiones
 - No.

4. ¿Con que frecuencia recibe reclamos de los clientes?
 - Muy frecuente
 - Frecuentemente
 - Casi nunca
 - Nunca.

5. ¿Conoce las políticas de calidad de la empresa?
 - Sí, los dueños o jefes me dieron un manual
 - No me lo han indicado formalmente
 - No

6. ¿Conoce y aplica la visión, misión y objetivos de la empresa?
 - Sí
 - Desconozco si la empresa ha definido visión, misión y objetivos de la empresa.
 - No la empresa no tiene visión, misión y objetivos de la empresa

7. ¿Que nivel de motivación tiene para trabajar en esta cadena de pollos asados?
 - Muy motivado
 - Motivado
 - Poco motivado
 - Indiferente *
 - Nada Motivado.

8. ¿Considera usted que esta cadena de pollos asados oferta a sus clientes productos y servicio de calidad (servicio, limpieza, imagen, cantidad)?
 - Si, sólo productos.
 - Sí, sólo servicio.
 - Ambos son de calidad.
 - En ocasiones.
 - La calidad podría mejorarse dentro del establecimiento.

ENCUESTA A CLIENTES:

Objetivo:

Recolectar información de los clientes referente a la percepción de la calidad de la empresa en sus productos y servicios.

Preguntas

1. ¿Con qué frecuencia compra comida en esta cadena de pollos asados?
 - Muy frecuente.
 - Frecuentemente.
 - Es primera vez que consumo en este lugar.
 - Poco frecuente.

2. ¿Cómo conocio el restaurant?
 - Solo.
 - Recomendación.
 - Familia.
 - Publicidad.
 - Internet.

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto al acceso al establecimiento?
 - Muy satisfecho.
 - Satisfecho.
 - Indiferente.
 - Insatisfecho.

4. ¿Qué le parece la comida que sirven en esta cadena de pollos asados? (sabor, cantidad y presentación).
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

5. ¿Cómo considera la atención y servicio brindado en esta cadena de pollos asados?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

6. El establecimiento le parece un lugar:
 - Agradable: sí() no ()
 - Limpio: sí() no ()
 - Comodo: sí() no ()
 - Seguro: sí() no ()

7. ¿Cómo calificaría el tiempo de atención?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mejorable

8. ¿Cómo calificaría la presentación de los platos?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mejorable

9. ¿Cómo calificaría el sabor de la comida?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mejorable

OBSERVACIÓN DIRECTA:

Objetivo:

Observar los aspectos y situaciones relevante en los locales, con la finalidad de docuemntar qué se debe mejorar.

Tabla 12. Cronología de las teorías de calidad.

EMPRESA:	POLLOS ASADOS		
ÁREA:	BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS	FICHA N°:	001
FECHA DE OBSERVACIÓN:	dd/mm/aa	HORA INICIO:	HORA FINAL:

ASUNTO:	(Tema sobre el cual se observa la irregularidad)
----------------	--

RESPONSABLE:	(Personal a cargo de la actividad en observación)
---------------------	---

OBSERVACIÓN:	(Detalle de los errores o irregularidades detectadas)
---------------------	--

Fuente: (Sampieri, Fernández, & Lucio, 2010)

Anexo 1. Procesos estratégicos

Manual de Calidad			
Logotipo	Mapa del proceso	Código : MPC 1	
Objetivo			
Determinar el mapa de proceso del restaurante, así como los requerimientos que debe cumplir para entregar el producto listo para servirse al cliente, en óptimas condiciones de calidad.			
Alcance			
Abarca todos los pasos dentro del proceso productivo de manera general hasta lo más particular, se considera cada una de las actividades realizadas para llevar el producto final hasta el consumidor en excelentes condiciones.			
Procesos estratégicos			
Recursos humanos	Ventas	Calidad	Control de gestión
Compras	Almacenaje	Limpieza	Cocinado
Servicio			
Fecha de Implementación	Fecha de Revisión	Revisado por	Aprobado por
Febrero 2018	Febrero 2018	Administrador	Propietario

Anexo 2. Calificación de proveedores

Manual de Calidad			
LOGOTIPO	Calificación de proveedores	Código : ICP 1	
Objetivo			
<p>Evaluar a los proveedores para garantizar la calidad de la materia prima (productos e insumos), que cumplan con las características adecuadas de calidad, costos y tiempo de respuesta, en base a las necesidades de esta cadena de pollos asados, buscando afianzar una adecuada relación comercial.</p>			
Alcance			
<p>Las compras que realicemos de manera local en cada una de las sucursales de esta cadena de restaurantes en Guayaquil, Salitre y Samborondón.</p>			
Normas, políticas y conceptos generales			
<p>1.1 Proformas de proveedores. - Todo insumo requerido y comprado por primera vez deberá justificarse como mínimo con dos proformas o cotizaciones a proveedores distintos.</p>			
<p>1.2 Formulario de calificación proveedores. - Consiste en una ficha que debe ser llenada con la información que se solicite; donde básicamente se pide los datos del proveedor, referencias comerciales, tipo de pago (crédito), condiciones del convenio, pequeño análisis de los atributos del proveedor. (VER - ICP.1.2.1 Calificación de proveedores).</p>			
<p>1.3 Entrega de los productos e insumos. - La recepción de los productos, insumos y servicios contratados, deberán realizarse en cada local y será verificada por el administrador de esa sucursal o la persona que él delegue bajo su responsabilidad. Se revisará que la información de la factura o guía de remisión del proveedor no tengan errores, ya sea en las cantidades recibidas y especificaciones técnicas del producto. Principalmente en alimentos.</p>			
<p>Elementos de entrada:</p> <p>ICP-1.2.1 Calificación de proveedores</p>			
Fecha de Implementación	Fecha de Revisión	Revisado por	Aprobado por

Febrero 2017	Febrero 2017	Administrador	Propietario
Agencia:		Calificación de proveedores	ICP-1.2.1
Datos : persona natural <input type="checkbox"/> persona jurídica <input type="checkbox"/>			
Nombres y apellidos			
Razon social			
Ci / ruc			
Dirección			
Teléfonos			
Correo electronico			
Referencias comerciales			
Establecimiento	Direccion	Teléfonos	
Referencias bancarias			
Banco	Cuenta corriente/ahorros	Certificado bancario (cifras altas o bajas)	
Documentos adjuntos			
Copia R.U.C Copia cedula identidad Copia certificado votación Planilla servicios básicos Proforma de productos o servicios			
Observaciones:			

Fecha de Implementación	Fecha de Revisión	Revisado por	Aprobado por
Febrero 2017	Febrero 2017	Administrador	Propietario

Anexo 3. Selección, evaluación y capacitación del personal

Manual de Calidad		
Logotipo	Selección, evaluación y capacitación del personal	Código : IRH 1
Objetivo		
Definir el perfil idóneo para ocupar las diferentes vacantes de la empresa.		
Alcance		
Desde el proceso de selección, evaluación de desempeño y capacitación del talento humano requerido en los tres locales en Guayaquil, Salitre y Samborondón.		
Normas, políticas y conceptos generales		
1.1 Publicación de anuncios de vacantes.- Se publica en el diario el Universo, OLX y todos los medios portales web, las vacantes disponibles con una breve reseña del perfil que se requiere previa autorización del propietario de los locales.		
1.2 Entrevistas y pruebas de aptitudes. - La recepción, revisión y clasificación de los datos personales estará a cargo del administrador de cada local; según sea el requerimiento para el puesto o función que se desea cubrir en horarios que considere necesario y que no detenga las actividades normales del negocio.		
1.3 Comprobación de documentación y referencias. - Una vez que se ejecutó el proceso de selección, se escogen tres candidatos, de los cuales se verificará la autenticidad de los documentos personales y soportes que confirmen la información expuesta por el postulante. Aquellos que pasen el		

proceso serán calificados por el propietario, para la última entrevista y aprobación de contratación (VER - IRH-1.3.1 Ficha del empleado)

1.4 Contratación de la persona seleccionada. - Se procede a elaborar el respectivo contrato con la presentación de la ficha o permiso de sanidad emitido por Dirección de Salud Pública de que no tengan enfermedades de alto riesgo. Todo en función a los parámetros legales vigentes.

1.5 Evaluación de desempeño. - El administrador de cada local o jefe inmediato del colaborador procederá a evaluar el desempeño junto al evaluado a los tres primeros meses de su ingreso y luego cada año; con la finalidad de identificar fortalezas (ascensos) y debilidades (capacitación) de los empleados (VER- IRH-1.5.1 Evaluación de desempeño).

1.6 Contratación de Talleres de Capacitación. - Se elaborará un plan anual de capacitación, que será aprobada por el propietario del local. De la misma manera se calificará a los proveedores.

Elementos de entrada:

IRH-1.3.1 Ficha del empleado.

IRH-1.5.1 Evaluación de desempeño.

Fecha de Implementación	Fecha de Revisión	Revisado por	Aprobado por
Febrero 2017	Febrero 2017	Administrador	Propietario

Agencia:	Ficha del empleado	Irh-1.3.1
Datos personales		
Nombres		
Apellidos		
Fecha nacimiento		
Dirección		

Teléfonos	
Correo electronico	
Estudios realizados	
Secundaria	
Universidad	
Otros estudios	
Experiencia laboral	
Mpresa	
Cargo	
Tiempo de trabajo	
Empresa	
Cargo	
Tiempo de trabajo	
Empresa	
Cargo	
Tiempo de trabajo	
Referencias laborales y/o personales	
Nombres	
Cargo	
Teléfonos	
Nombres	

Cargo	
Teléfonos	
Nombres	
Cargo	
Teléfonos	

* CUALIDADES DESTACADAS DEL COLABORADOR.- _____

* ASPECTOS DONDE EL DESEMPEÑO PUEDE SER MEJORADO.- _____

NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

- a) Requiere el colaborador(a) mejorar los conocimientos demostrados: SI _____ NO _____
b) Comete errores y/o fallas en la realización del trabajo: SI _____ EVENTUALMENTE _____ NO _____
c) Considera necesario adiestrar al trabajador: SI _____ NO _____
d) Adiestramiento sugerido: _____

ESTIMACIÓN DE POTENCIAL

* Considera usted, que el colaborador(a) en relación al cargo que desempeña se encuentra:

Al nivel requerido: _____ Por encima del nivel requerido: _____ Por debajo de lo establecido: _____

ANTIGÜEDAD	Menos de 1 Año	Entre 1 y 3 Años	Mas de 3 Años
Antigüedad			

NIVEL EDUCATIVO	Bachiller	Estudiante Universitario	Cursando el:	Titulo Profesional

Empleado Evaluado

Evaluador
Cargo:

Administrador del local

Representante Legal

Anexo 5. Conservación y almacenamiento de productos e insumos

Manual de Calidad		
Logotipo	Conservación y almacenamiento de productos e insumos	Código : ICA 1
Objetivo		
Conservar las materias primas o productos alimenticios e insumos de manera fresca e higiénica; durante el proceso productivo y consumo final.		
Alcance		
Proceso estándar para los tres locales de esta cadena de restaurantes de pollos asados en la manipulación y conservación higiénica de los alimentos e insumos.		
Normas, políticas y conceptos generales		
1.1 Utilización implementos higiénicos.- En la manipulación de los alimentos se deberá utilizar guantes quirúrgicos, gorro, tapa pelo y mandil. Aquellos que sean desechables se votan a la basura, los que son de uso diario deben ser lavado cada día.		
1.2 Condiciones aptas en preparación alimentos. - Los espacios destinados para la recepción, almacenamiento y preparación de los alimentos deben cumplir con todas las normas exigidas (VER - ICA-1.2.1 Revisión condiciones de Almacén). No puede existir ningún tipo de residuo sólido o líquido.		
1.3 Mantenimiento de equipos y utensilios de cocina. - Todos los equipos y utensilios de cocina deben ser correctamente lavados antes y después de su uso; con la finalidad de estar siempre limpios y desinfectados. En caso de daño de algún equipo o herramienta será reportado inmediatamente al administrador; quién a su vez reportará al propietario para canalizar la reparación o sustitución con los proveedores asignados.		

1.4 Preparación de los alimentos. - Selección apropiada de los productos a utilizar, características, composición y métodos de elaboración asociados a la conservación de los alimentos sin perder su sabor, olor y textura (receta secreta del propietario).

1.5 Evitar contaminación cruzada. - Se refiere a que las distribuciones de las diferentes secciones de los locales de los restaurantes deben tener óptimas condiciones salubres y ubicaciones cercanas para optimizar la logística; así como evitar contaminaciones de otros productos o químicos en su almacenamiento y manipulación. Los desinfectantes y químicos deben tener un lugar alejado a la cocina y almacenamiento de materia prima.

Elementos de entrada:
ICA-1.2.1 Revisión condiciones de Almacén.

Fecha de Implementación	Fecha de Revisión	Revisado por	Aprobado por
Febrero 2017	Febrero 2017	Administrador	Propietario

Agencia:		Revisión condición de almacenes			ICA-1.2.1
No.	Elemento a inspeccionar	Estado			Observaciones
	Mantenimiento, orden y limpieza	B	R	M	
Parámetros generales					
1	Paredes (no deben tener humedad)				
2	Techos (no deben existir goteras, humedad y suciedad)				

3	Iluminación (adecuada, sin oscuridad)				
4	Pisos (limpios, sin machas)				
6	Revisión de presencia de plagas (en todo el establecimiento).				
7	Condiciones de mesas, sillas y mostrador (estado óptimo y limpio).				
Almacén de alimentos e Insumos					
8	Producto almacenado (sin derrame, ordenado y bien almacenado)				
9	Estado de embalaje de productos				
10	Estado de perchas para insumos				
11	Estado de los productos				
12	Apilamiento de Productos				
13	Sistema de ventilación de la materia prima (ambiente adecuado)				
14	Sistema eléctrico de refrigeradores y conexiones.				
15	Demarcaciones y letreros de áreas de almacenamiento				
Área de preparación de alimentos y cocina					
16	Paredes (no deben tener humedad y suciedad)				

17	Techos (no deben existir goteras y humedad)				
18	Iluminación adecuada				
19	Pisos (limpios y sin derrames)				
20	Revisión de presencia de plagas (en todo el establecimiento).				
21	Sistema de ventilación y refrigeración				
22	Sistema contra incendios				
23	Equipos y utensilios de cocina				

OBSERVACIONES:

INSPECCIONADO POR:
FECHA:

Anexo 6. Orden y limpieza

Manual de Calidad		
Logotipo	Orden y limpieza	Código : EOL 1
Objetivo		
Mantener limpios y desinfectados todos los equipos e insumos usados en el proceso productivo, demostrando excelencia en la calidad de los restaurantes.		
Alcance		
Aplica a la presentación impecable del personal, instalaciones, equipos y utensilios inmersos en el proceso de preparación de pollos asados de los locales de Guayaquil, Salitre y Samborondón.		
Normas, políticas y conceptos generales		
1.1 Presentación del personal. - Todo el personal deberá utilizar los uniformes, implementos y materiales previamente asignados para el desempeño de sus funciones tomando todas las precauciones de seguridad e higiene en sus actividades.		
1.2 Organización en los operativos de limpieza. - Se debe mantener el orden y limpieza de todas las áreas en general, con las características específicas y determinadas de los puntos críticos; donde se debe prestar más atención (cocina, baños, área de preparación y área de almacenaje de verduras; así como también los equipos como congeladores, parrillas, asador y vitrinas de despacho donde se acumula gran cantidad de grasa).		
1.3 Clasificación del personal en diferentes áreas. - Se elaborará un cuadro de turnos rotativos semanal, entre el personal de cada local, para ser distribuido en las diferentes áreas de cada sucursal. El cuadro de turnos y responsables será enviado por el administrador al dueño del local el último viernes de cada mes, con la proyección para los siguientes 30 días, una copia va a cartelera y la otra en la puerta de cada		

área, donde será firmada como registro y control (VER - AOL-1.3.1 Control de turnos de limpieza).

1.4 Uso de desengrasantes y otros materiales tóxicos. - Se deberá cumplir con todas las normas de seguridad y limpieza expuestas en los procesos anteriores. En cuanto a tratamiento de productos químicos, insecticidas y contaminantes, deben estar aislados y alejados de los sectores donde se almacene comida. Deben tener una bodega y lugar determinado.

1.5 Tratamiento de residuos. - Los residuos obtenidos del proceso de producción serán debidamente tratados conforme su naturaleza; de tal forma que se puedan reciclar. El valor obtenido por el reciclaje servirá como bonos para los empleados. El propietario está encargado de hacer contacto con empresas especializadas en tratamiento de residuos.

Por ahora las menudencias y partes del pollo como patas cabeza; están siendo vendidas para procesamiento de balanceados a una empresa tercera del medio. Los residuos son desechados en tachos con clasificación.

El responsable de recopilar y no desechar a la calle o alcantarillado estos residuos es el administrador de cada local, quién destinará una persona de su equipo de trabajo fijo para depositarlas en tanques grandes de polietileno con tapa hermética las grasas y residuos vegetales; el resto será colocado en fundas y tachos cerrados para la recolección normal de basura municipal o a recicladores.

1.6 Control de plagas.- Cada local debe contar con su propio plan de control de plagas, actualmente ya cuentan con químicos eficientes, lo cual garantiza cero plagas, sin embargo se recomienda que esta labor pueda ser atendida por la empresa de servicios de exterminación ratas, cucarachas y animales

rastreros. En los casos de prevención serán responsables el mismo personal del restaurante, en sus diferentes locales.

En principio, son útiles las siguientes definiciones:

Plaga: especie que se encuentra en una proporción o densidad que podría llegar a dañar o constituir una amenaza para el hombre.

Cebo: comida o preparación presentada en formas y lugares adecuados para su consumo por los animales-plaga.

Infestación: se refiere al número de individuos de una especie en un nivel que es considerado nocivo.

Plaguicida: cualquier sustancia o mezcla de sustancias destinadas a prevenir o controlar toda especie indeseable.

Control de plagas: medidas desarrolladas para prevenir o eliminar las infestaciones de plagas, a partir de las inspecciones de rutina, así como la asesoría técnica de especialistas y proveedores garantizados de plaguicidas.

El plan debe comprender acciones tanto al interior como en los alrededores del local, realizando inspecciones periódicas y entrenamiento del personal. Alcanza a roedores, insectos (cucarachas y moscas en particular), aves, gatos, perros, etc.

Elementos de entrada:

AOL-1.3.1 Control de turnos de limpieza.

Fecha de Implementación	Fecha de Revisión	Revisado por	Aprobado por
Febrero 2017	Febrero 2017	Administrador	Propietario

AGENCIA:		CONTROL TURNOS LIMPIEZA		AOL-1.3.1
Área de atención de clientes				
Elementos	Fecha	Responsable	Observaciones	
Techo				
Paredes				
Pisos				
Mesas				
Sillas				
Mostrador				
Ventiladores				
Área de preparacion alimentos y cocina				
Elementos	Fecha	Responsable	Observaciones	
Techo				
Paredes				
Pisos				
Mesas				
Utensilios				
Frigorifico				
Asadero				
Baños y Área de almacenamiento				
Elementos	Fecha	Responsable	Observaciones	
Techo				
Paredes				
Pisos				
Perchas				
Urinario				
S.s.h.h.				
Tachos				

Inspeccionado por :	
---------------------	--

Anexo 7. Servicio y atención al cliente

Manual de Calidad		
Logotipo pollos	Servicio y atención al cliente	Código : ESC 1
Objetivo		
Brindar al cliente un servicio personalizado en un ambiente agradable, limpio y cómodo, para que disfrute de las especialidades característico en su sabor y calidad.		
Alcance		
A todos los clientes de las tres sucursales de esta cadena de restaurantes de pollo asado en Guayaquil, Salitre y Samborondón.		
Normas, políticas y conceptos generales		
<p>1.1 Atención amable y cordial. - Todos los integrantes deberán tener un correcto comportamiento de respeto y educación. El administrador y los meseros en particular harán un protocolo de recibimiento, atención servicial y despedida cordial de los clientes (VER - ESC-1.1 Protocolo de atención al cliente).</p> <p>1.2 Servicio rápido y de calidad. - Agilitar los procesos de caja, cocina y despacho; se elimina el pagar en caja primero pues crea malestar al tener que esperar turno de pie hasta solicitar el pedido. Sin embargo bajo órdenes del dueño en días de alto tránsito se cobrara directamente en caja, para lo cual se pondrá un letrero para orientar al consumidor. .</p> <p>Los pollos serán asados con anterioridad en stock suficiente para atender las horas pico, con un cálculo matemático promedio y aplicando el método FIFO (Primero en entrar primero en salir).</p>		

1.3 Estructura de funciones. - Se reestructura las funciones y se asigna mayor cantidad de meseros con la finalidad de atender de manera personalizada y cordial a los clientes. Están pendiente de sus necesidades.

1.4 Instalaciones cómodas y agradables. - Se tendrá una ligera música de fondo y en ocasiones el televisor para distracción de los clientes, mientras esperan sean servidos sus alimentos, la ventilación de los locales actualmente es con ventiladores estratégicamente ubicados; pero se encuentra en cotización el financiamiento para instalar aire acondicionado.

1.5 Privacidad y derecho de admisión. - El ingreso de vendedores ambulantes, mendigos, músicos y animales será restringido; con la finalidad de no molestar a los comensales.

1.6 Valores agregados. - Iniciar campaña de promociones y combos de platos estrellas complementarios, se ha incrementado el utilizar jugos cítricos naturales ilimitados como alternativa a la competencia y dar opción adicional a los refrescos gaseosos que durante años se ha mantenido. Los clientes actuales concientizados en su salud demandan de los mismos por lo cual debe aplicarse nuevas alternativas de bebidas.

Método FIFO. - El método FIFO (First in first out) en sus siglas en Ingles o el primero en entrar es el primero en salir, método de valoración de inventarios para control de mercaderías perecibles.

Mercadería Perecible. - Son los productos que forman parte del inventario o activo fijo de las empresas y que se descomponen o dañan con el tiempo; tal es el caso de los alimentos.

Valor Agregado.- Se conoce como valor agregado a todo aquello que resulta del proceso productivo y que no necesariamente es monetario; es decir es todo beneficio adicional.			
Elementos de entrada: ESC-1.1 Protocolo de atención al cliente.			
Fecha de Implementación	Fecha de Revisión	Revisado por	Aprobado por
Febrero 2017	Febrero 2017	Administrador	Propietario

Agencia:	Protocolo atención al cliente	ESC-1.1
<p>Recepción de los comensales.- El administrador del local será el encargado de recibir a los clientes; en cuanto ingresen al local les dará la “Bienvenida” con una sonrisa y de manera muy amable. De no estar el administrador siempre alguien debe dar la bienvenida.</p> <p>Ubicación en las mesas.- Se le asignará y guiará hacia la mesa; de acuerdo a la cantidad de personas.</p> <p>Atención del mesero.- Inmediatamente proporcionará la carta del menú, la misma que deberá contener una breve descripción del plato, postres y bebidas, con su respectivo valor y una nota que incluye el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.). El mesero encargado de esa mesa procederá a realizar sugerencias y especialidades del día en promoción; tomará el pedido de manera cordial y amable.</p> <p>Despacho y entrega del pedido.- En el transcurso de 10 minutos mientras se prepara el pedido; se procederá a colocar chifles de cortesía y los utensilios; incluso las bebidas previo consentimiento de los comensales.</p>		

Una vez servido los alimentos el mesero encargado de esa mesa, estará pendiente de cualquier requerimiento adicional del cliente.

Finalizar la cuenta.- Una vez que el cliente solicita cerrar su cuenta; el mesero pasa el detalle de caja con los valores a pagar por el cliente y toma los datos de llenado de la factura respectiva. El mesero que sirve los alimentos no debe tomar con sus manos el dinero; por lo que utilizará una carpetita pequeña de cuero elaborada para tal efecto.

Se determina que las propinas son extras destinados directamente al mesero beneficiario, que atendió esa mesa.

Despedida al cliente.- El administrador hará la despedida respectiva, con pequeñas preguntas del servicio y la sazón; consultando si existe alguna observación incluso puede ser tramitado por escrito en un pequeño formulario y un buzón de quejas donde deben depositadas sus observaciones.

Fecha de Implementación	Fecha de Revisión	Revisado por	Aprobado por
Febrero 2017	Febrero 2017	Administrador	Propietario

Anexo 8. Dirección, supervisión y control

Manual de Calidad		
Logotipo	Dirección, supervisión y control	Código : EDC 1
Objetivo		
Evidenciar el compromiso del propietario de esta cadena de restaurantes de pollos asados; en su acertada dirección, implementación y cumplimiento de las operaciones y la satisfacción de los clientes		
Alcance		
Aplica el compromiso a todo el equipo de trabajo de los tres locales ubicados en Guayaquil, Salitre y Samborondón.		
Normas, políticas y conceptos generales		
1.1 Dirección del plan de calidad. - La dirección del plan de calidad estará a cargo del propietario de esta cadena de restaurantes de pollos asados; sin el compromiso del mismo no tendría éxito, siendo el pilar fundamental para la implementación del mismo. El propietario debe conocer la situación actual y estar consciente de las mejoras y procesos a implementar para el eficaz desarrollo del plan de calidad.		
1.2 Supervisión del plan de calidad. - La supervisión de la aplicación y cumplimiento del plan de calidad estará a cargo del propietario y los administradores de los locales de esta cadena de restaurantes de pollos asados. La supervisión debe ejercerse todos los días y a cada instante, con la finalidad de corregir a tiempo cualquier anomalía que se pueda presentar.		
1.3 Control del plan de calidad. - El control de la implementación, mejora continua y sostenibilidad del presente plan de calidad estará bajo		

responsabilidad del propietario de esta cadena de restaurantes; sin embargo, puede delegar esta tarea con visión de proyección a expandirse a otra persona o departamento organizacional, para evaluar el proceso de gestión de calidad.

Para el control del plan de calidad se utiliza la herramienta de medición directa, mediante indicadores de gestión (índices numéricos); con la finalidad de monitorear de manera mensual por parte de los administradores; donde entregarán su informe mensual al propietario dentro de los cinco primeros días del mes en curso.

1.4 Indicadores de gestión de calidad.- Consiste en establecer para los diferentes procesos, parámetros numéricos que midan las operaciones de manera objetiva.

Elementos de entrada:

EDC-1.4.1 Indicadores de gestión de calidad.

Fecha de Implementación	Fecha de Revisión	Revisado por	Aprobado por
Febrero 2017	Febrero 2017	Administrador	Propietario

AGENCIA:	INDICADORES DE GESTIÓN DE CALIDAD	EDC-1.4.1
<p>Indicador Producto “NO CONFORME”. - Es un indicador que proporcionará la estadística relacionada a la cantidad de producto en mal estado o que no cumple las especificaciones de frescura y calidad. El control estará bajo responsabilidad del propietario de esta cadena de restaurantes; sin embargo, puede delegar esta tarea con visión de proyección a expandirse</p>		

a otra persona o departamento organizacional por crear, para evaluar el proceso de gestión de calidad. El principal producto de control son los pollos:

$$\text{Producto no Conforme (pollos)} = \frac{\text{Cantidad de pollos en mal estado}}{\text{Semana} \times \text{Total de pollos recibidos}}$$

Y así con el resto de productos, que amerite evaluar; sin embargo, se pueden agrupar por proveedor, para determinar y evaluar oportunamente si amerita continuar con aquel r que supere la media permitida o tolerable, que para efectos de este producto es del 5%.

Indicador errores en Servicio al Cliente. - Es un indicador que nos permitirá evaluar los errores cometidos en el incumplimiento del protocolo establecido para atención al cliente.

$$\text{Errores en atención al cliente (\%)} = \frac{\text{Quejas de los clientes}}{\text{Total de clientes atendidos}}$$

Indicador tiempo de respuesta de atención. - Este indicador permitirá medir el porcentaje de pedidos que son atendidos fuera de los primeros 10 minutos permitidos, con su pedido en la mesa.

$$\text{Tiempo de respuesta en atención (\%)} = \frac{\text{Cantidad pedidos con más 10 min}}{\text{Total de pedidos atendidos}}$$

Indicador tiempo daño de equipos. - Este indicador permitirá medir el porcentaje de días que un equipo tarda en ser reparado, con el fin de tener planes de contingencia para no afectar a las ventas globales del negocio.

$$\text{Daño de equipos (Asadero) (\%)} = \frac{\text{Cantidad días dañado equipo}}{\text{Total de días trabajados en el mes}}$$

Indicador de ventas extraordinarias. - Este indicador permitirá medir el porcentaje de días en que se vende superior al promedio estimado como normal; y así evaluar los días de la semana más rentables, donde se podría incrementar la cantidad de empleados como refuerzo.

$$\text{Ventas extraordinarias (\%)} = \frac{\text{Monto de ventas superan promedio}}{\text{Total de Ventas Diario}}$$

Existe una infinidad de indicadores que se pueden crear, bajo el concepto de que todo lo que se puede medir; puede ser mejorado.

Fecha de Implementación	Fecha de Revisión	Revisado por	Aprobado por
Febrero 2017	Febrero 2017	Administrador	Propietario