



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE INGENIERÍA MARÍTIMA CIENCIAS
BIOLÓGICAS, OCEANOGRÁFICAS Y RECURSOS
NATURALES**

Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en SIGO
para la MIPYMES “Comedor D’ Sol”.

INFORME DE PROYECTO INTEGRADOR

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN TURISMO

VIVIANA KARINA VINCES SALAS

GUAYAQUIL – ECUADOR

AÑO: 2017

AGRADECIMIENTOS

Les agradezco a mis padres: Noel y María Elena por el apoyo en estos 5 años universitarios, por enseñarme a querer aprender más, a estudiar y conseguir un logro muy importante donde ya empecé a caminar sola con ellos cuidándome desde lejos. Gracias a los profesores que están y que un día estuvieron en un aula enseñándome todo lo que sé y lo que suelo olvidar. Un especial agradecimiento a Mafer Larrea, mi tutora, muchas veces sus palabras fueron suficiente para continuar y no rendirme. Y finalmente gracias a las personas que conforman Comedor D' Sol por el apoyo para realizar este trabajo y más que nada a ti, primito.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a usted, mom, por escuchar cada queja y alegría que me dio al hacer esto, porque usted sabe cuántas noches no dormí lo suficiente y cuantos fines de semana preferí no salir. Aquí hay un poco de mi madre, aquí hay un poco de “¿No tienes que avanzar eso?” o “¿No ibas a hacer eso?”. Este es un paso más, juntas. Y nos quedan muchas más. Porque cada pequeña acción que usted hace por mí me ha ayudado a crecer.

TRIBUNAL DE EVALUACIÓN

Mgr. Ángel Largo Méndez

PROFESOR EVALUADOR

María Fernanda Larrea

PROFESOR TUTOR

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y doy mi consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"

.....
Viviana K. Vincés Salas

RESUMEN

Las microempresas ocupan la mayor parte de la oferta de empleos en el país según cifras del SRI; y para mantenerse en el mercado, la calidad de sus productos o servicios aportan en el reconocimiento que pueden llegar a tener entre sus clientes. En particular Comedor D' Sol es una microempresa en Guayaquil que no ha considerado la implementación de algún distintivo que certifique que este negocio del alimentos y bebidas cuenta con estándares mínimos de calidad; y para identificar dificultades en las operaciones y actividades de la empresa con el fin de mejorar la organización y reducir costos se trabajó con SIGO por ser un sistema adecuado para microempresas ya que comprende un lenguaje ideal que ha tenido buenos resultados nacional e internacionalmente y es menos costosa que otros sistemas de gestión de calidad. En este sistema se emplean 9 herramientas que están divididas en 3 módulos que trabajan con el personal, los clientes y los procesos. Dichas herramientas ayudan a obtener la información necesaria para a su vez deducir que acciones debe tomar la empresa, en caso de Comedor D' Sol para mejorar los puntos más vulnerables como la capacitación de los empleados, la atención a los clientes, servicio a domicilio y la estandarización de los procesos; obteniendo como resultado las posibles soluciones a aplicar tales como opciones de talleres, recomendaciones que el sistema brinda, consejos para reducir costos en el servicio a domicilio y sus procesos en general, teniendo así una microempresa con una mejor organización que además es candidata a la obtención de un reconocimiento de calidad.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	ii
DEDICATORIA	iii
TRIBUNAL DE EVALUACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE TABLAS	x
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	1
CAPÍTULO 1.....	4
REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
1.1. CONCEPTOS BÁSICOS	4
1.1.1 La restauración en turismo.....	4
1.1.2 Importancia de MIPYMES en el desarrollo económico.	6
1.1.3 Sistemas de calidad para empresas turísticas	7
1.2. ESTUDIOS PREVIOS.....	10
1.3. OBJETO DE ESTUDIO.....	11
1.4. METODOLOGÍA	13
PRIMERA PARTE	13
SEGUNDA PARTE	15
TERCERA PARTE.....	18
CAPITULO 2.....	20
DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL.....	20
CAPITULO 3.....	23
RESULTADOS DE HERRAMIENTAS DE SIGO	23
CAPITULO 4.....	45

PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	76
Anexo 1. Encuesta de satisfacción	76

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CLASIFICACIÓN DE RESTAURACIÓN	4
FIGURA 2: MÓDULOS Y HERRAMIENTAS DE SIGO	9
FIGURA 3: UBICACIÓN DE COMEDOR D' SOL.....	11
FIGURA 4: ORGANIGRAMA DE COMEDOR D' SOL.....	23
FIGURA 5: COMEDOR D' SOL VISTA EXTERNA	25
FIGURA 6: COMEDOR D' SOL VISTA INTERIOR DERECHA	25
FIGURA 7: EXTRACTOR	25
FIGURA 8: ARTÍCULOS DE COCINA.....	26
FIGURA 9: DESPACHADOR.....	26
FIGURA 10: BAÑO.....	26
FIGURA 11: GÉNERO DE ENCUESTADOS.....	29
FIGURA 12: EDAD DE ENCUESTADOS	29
FIGURA 13: TIPO DE CLIENTE ENCUESTADO.....	30
FIGURA 14: MOTIVOS DE ELECCIÓN DEL CLIENTE	30
FIGURA 15: CALIFICACIONES DEL SERVICIO Y/O PRODUCTO.....	31
FIGURA 16: FODA DE COMEDOR D' SOL	43
FIGURA 17: ACTITUDES NO ADECUADAS EN LA COMUNICACIÓN.....	55
FIGURA 18: SUGERENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN VERBAL	55
FIGURA 19: REGLAS PARA LOS MOMENTOS DE VERDAD.....	57
FIGURA 20: PROPUESTA DE POLÍTICA BÁSICA	71

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: RESTAURACIÓN EXTRA-HOTELERA	5
TABLA 2: LISTADO DE EMPRESAS DE RESTAURACIÓN CON DISTINTIVO SIGO EN MINDO.	10
TABLA 3: PERSONAL DEL COMEDOR D' SOL	12
TABLA 4: PUNTAJES DE SIGO	15
TABLA 5: DIAGNÓSTICO DE PUESTOS	24
TABLA 6: SEGMENTOS Y NICHOS DE MERCADO	27
TABLA 7: NECESIDADES DE LOS NICHOS DEL SEGMENTO “FRECUENCIA DEL CLIENTE” ...	28
TABLA 8: EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA	35
TABLA 9: COMPONENTES DEL PROCESO DE ENTREGA DE SERVICIO O PRODUCTO	36
TABLA 10: COMPONENTES DEL PROCESO DE ENTREGA A DOMICILIO	37
TABLA 11: COMPONENTES DEL PROCESO DE COCINA.....	38
TABLA 12: COMPONENTES DEL PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS	39
TABLA 13: COMPONENTES DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	40
TABLA 14: COMPONENTES DEL PROCESO DE CRÉDITO O COBRANZA	41
TABLA 15: CALIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	42
TABLA 16: GERENCIAMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS PARA COMEDOR D' SOL.....	45
TABLA 17: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 1	46
TABLA 18: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 2	46
TABLA 19: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 3	47
TABLA 20: CHECK LIST DE ORDEN Y MANEJO DE RECURSOS	51
TABLA 21: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 4	51
TABLA 22: BITÁCORA DE SERVICIO A DOMICILIO PARA EL CONDUCTOR	53
TABLA 23: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 5	53
TABLA 24: CONDICIONES NECESARIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	54
TABLA 25: MODALIDADES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL	56
TABLA 26: MODOS DE ACTUAR FRENTE A RECLAMOS Y QUEJAS	57
TABLA 27: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 6	58
TABLA 28: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 7	59

TABLA 29: PROCEDIMIENTO “COMPRA DE INSUMOS”	60
TABLA 30: PROCEDIMIENTO “LIMPIEZA DE APERTURA Y CIERRE”	60
TABLA 31: PROCEDIMIENTO “DISTRIBUCIÓN DE LA COCINA”	61
TABLA 32: PROCEDIMIENTO “PREPARACIÓN DE ALIMENTOS”	61
TABLA 33: PROCEDIMIENTO “SERVICIO EN EL LOCAL”	62
TABLA 34: PROCEDIMIENTO “PREPARACIÓN DE PEDIDOS A DOMICILIO”	62
TABLA 35: PROCEDIMIENTO “TRANSPORTACIÓN DE PEDIDOS”	63
TABLA 36: PROCEDIMIENTO “COBRO AL CONTADO”	63
TABLA 37: PROCEDIMIENTO “COBRO A CRÉDITO”	64
TABLA 38: INDICADORES PARA MEDIR PROCESOS DE COMEDOR D’ SOL	65
TABLA 39: SISTEMA QQCC DE LA HERRAMIENTA 8	66
TABLA 40: PUNTOS CRÍTICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	67
TABLA 41: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 9	71
TABLA 42: DIRECTRICES PARA COMEDOR D’ SOL	72

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

El Consejo Mundial de Viajes y Turismo estima que el turismo representa aproximadamente el 10% del PIB mundial y casi el 8% del empleo mundial total de acuerdo con datos expuestos por la Organización Mundial del Turismo [OMT], la misma que define a la calidad turística como:

"...el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todos los productos legítimos y necesidades de servicio, requerimientos y expectativas del consumidor, a un precio aceptable, de conformidad con los determinantes de calidad subyacentes como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de la actividad turística relacionada con su entorno humano y natural" (Mak, 2004).

Tan importante es mostrar calidad en el ámbito turístico que se han desarrollado varios modelos que evalúan y certifican al mismo tanto nacional como internacionalmente, tales como las Organización Internacional de Normalización [ISO], Reconocimiento "Q" y el Sistema Inicial de Gestión Organizacional [SIGO]. Cabe mencionar el SIGO no es tan considerado como ISO, pero ha sido implementado en varios lugares de Latinoamérica con el fin de hacer mejoras en la calidad de Micro, pequeñas y medianas empresas [MIPYMES] del sector turístico usando una serie de herramientas en base a tres módulos sobre el personal, los clientes y la gestión de la microempresa; tomar capacitaciones, tener visitas técnicas y evaluaciones también son parte del proceso para acceder al reconocimiento.

En Ecuador, este sistema se inició por parte del Ministerio de Turismo [MINTUR] en la localidad de Mindo únicamente, sin embargo, en Guayaquil no se ha implementado este sistema ya que la mayoría de empresas se inclinan por la Marca "Q" o en las normas ISO, porque son mundialmente reconocidas en distintos aspectos de las industrias.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Muchos reconocimientos de calidad no atienden a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas y por eso no suelen contar con un distintivo de calidad, sin embargo, las MYPYMES aportan a la economía con el 75% de empleos y representan la mayor cantidad de empresas en el país (SRI, 2013), pero usualmente no mantienen una organización en las actividades establecidas en sus procesos y operaciones para así reducir costos de no calidad y mejorar sus bienes o servicios. Sus ventas puedan ser buenas y existe mucha aceptación por parte del público o sus clientes, pero su manera de desarrollar tareas no les favorece si no se consideran estándares mínimos de calidad; un ejemplo de esto es “Comedor D’ Sol” que no posee muchos procesos estipulados que permitan mejorar la calidad en general y reducir costos.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo dejará direccionado a la microempresa familiar “Comedor D’ Sol” ubicada en Guayaquil por medio de una intervención para que luego de finalizado los dueños de la microempresa tengan la decisión de aplicarlo para alcanzar un reconocimiento si es su gusto o simplemente para poder expandirse o mejorar su competitividad en el mercado. Se ha tomado a SIGO como referencia por ser un reconocimiento reciente que nació con el fin de ser únicamente enfocado y diseñado para MIPYMES del sector turismo y a la vez porque ha sido aplicado con buenos resultados en países muy visitados.

METODOLOGÍA APLICADA

Para todo el proyecto se usarán las herramientas que SIGO propone junto con los formularios que poseen para trabajar en ellas.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión de calidad para una MIPYMES turística basado en la metodología del Sistema SIGO.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la gestión administrativa y operacional de la empresa a partir de la primera sección de evaluación de SIGO.
- Identificar oportunidades de mejora dentro de la microempresa de acuerdo con los resultados obtenidos de las herramientas de SIGO para recolección de información.
- Definir las acciones correctivas que permitan la mejora de los procesos operativos y administrativos de la empresa objeto de estudio en base a los resultados.

PARTES DEL PROYECTO:

Capítulo 1 Revisión de la literatura: En este capítulo se explicarán términos necesarios e historia o información que aporte al conocimiento del lector y facilite el entendimiento de este trabajo, así como el mecanismo de SIGO y el uso de sus herramientas como metodología a aplicarse.

Capítulo 2 Diagnóstico de gestión administrativa y operacional: En este capítulo se realizará una evaluación previa de la empresa con herramientas de SIGO.

Capítulo 3 Resultados de herramientas de SIGO: En este capítulo se mostrará los posibles problemas y afectaciones en la microempresa tomando en cuenta formularios preestablecidos por SIGO.

Capítulo 4 Sistema de Gestión Integral: En este capítulo se presentarán las propuestas para elaborar el sistema de gestión adecuado para este negocio con herramientas pertenecientes a SIGO.

Conclusiones y recomendaciones: En esta parte del proyecto se resumirá que resultados principales se han obtenido y que se aconseja aplicar para mejorar lo que afecta al objeto de estudio.

CAPÍTULO 1

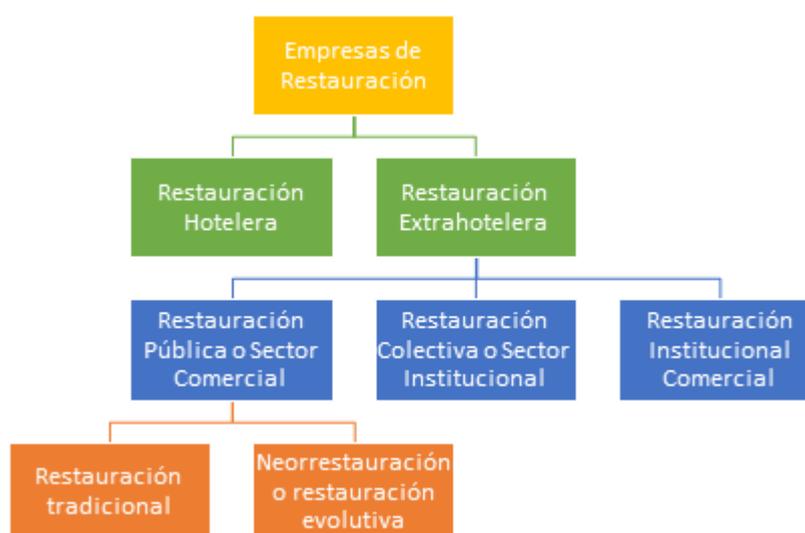
REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. CONCEPTOS BÁSICOS

1.1.1 La restauración en turismo

Dentro del Sistema Turístico encontramos a la oferta conformados por los servicios de alimentación y alojamiento, los cuales, aunque son complementarios, no son dependientes. Por lo tanto, el servicio de alimentos y bebidas se volvió especializado e independiente abierto a los viajeros (Andrews, 2001). Según Díaz & León (Paniagua & Sánchez, 2005) los restaurantes se clasifican de la siguiente manera (ver figura 1):

FIGURA 1: CLASIFICACIÓN DE RESTAURACIÓN



Fuente: Tomado de Gestión administrativa y comercial de la restauración (2005)

En particular, la restauración Extra-hotelera (ver tabla 1), según los autores, son las que se desarrollan fuera de hoteles donde la Restauración pública o sector comercial presta el servicio de manera libre en el mercado y puede ser de dos tipos, uno de ellos es la Restauración tradicional que son los que ofrecen el servicio de manera clásica bajo la siguiente clasificación (Paniagua & Sánchez, 2005):

TABLA 1: RESTAURACIÓN EXTRA-HOTELERA

RESTAURANTE CONVENCIONAL	Ofrece alimentos y bebidas bajo fórmula tradicional
RESTAURANTE DE LUJO	Ofrece servicio de calidad con productos de alta gama, pero con altos precios también.
RESTAURANTE REGIONAL	Ofrece en base a una región específica sus platos típicos.
RESTAURANTE INTERNACIONAL	Ofrece platos de otros países.
RESTAURANTE MONOPRODUCTO	Ofrecen platos con un estilo de cocina limitado, usando un solo producto base.
RESTAURANTE TEMÁTICO	Ofrece platos bajo un tema específico y todo gira en torno a ese tema.

Fuente: Tomado de Gestión Administrativa y comercial de la restauración (2005)

A la vez, el MINTUR considera al turismo gastronómico como producto turístico donde el turista puede conocer la identidad del destino por involucrarse con recetas tradicionales y prácticas culinarias. De acuerdo con el Reglamento General de la Ley de Turismo en el Capítulo II (Mintur, 2008) menciona los tipos de establecimientos de Alimentos y Bebidas:

b.1 Restaurantes

b.2 Cafeterías

b.3 Fuentes de Soda

b.4 Drives Inn

b.5 Bares

Por otra parte, el Catastro Turístico del Ecuador del 2013 muestra establecimientos de alimentos y bebidas entre microempresas hasta grandes empresas con un total de 13037 establecimientos no registrados, empleando a 60.869 personas.

Bajo las consideraciones anteriores, el Reglamento General de la ley de turismo de Ecuador considera al establecimiento Comedor D'Sol como Restaurante; y tomando en cuenta el esquema de tipologías de organización de empresas de restauración, el restaurante escogido se consideraría como Restaurante Convencional.

1.1.2 Importancia de MIPYMES en el desarrollo económico.

El SRI define a las PYMES como un conjunto de pequeñas y medianas empresas por el volumen de ventas, capital social y cantidad de trabajadores, pero se agregó a las microempresas.

Las MIPYMES pueden variar en sus características según el país en el que se manejen, pero la clasificación de acuerdo con el tamaño de la empresa para ser microempresa debe tener hasta 10 empleados, las pequeñas empresas son aquellas que tienen 11 a 20 empleados y medianas empresas de 21 a 50 (Regalado, 2000).

De hecho, el Censo Económico realizado por Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] en el año 2010 muestra la distribución de empresas en el país donde coloca a las MIPYMES como las más importantes ya que estas son las que ofrecen la mayor parte de empleos: las microempresas con un 44%, 17% por parte de las pequeñas empresas y 14% viene de las medianas; además, las microempresas cubren el 95,4% del total de empresas nacionales donde también podemos considerar a las huecas las cuales cubren mayor parte de la restauración ecuatoriana de manera informal. se han vuelto más populares gracias a la Feria Raíces (Guayaquil) y Mesabe (Quito) quienes han realzado el interés de las personas y la importancia de estas microempresas en la economía.

1.1.3 Sistemas de calidad para empresas turísticas

El turismo está ubicado en el tercer sector de la economía por ser un servicio y una de las características de los servicios es la intangibilidad, esto quiere decir que no puede tocarse, verse ni saborearlo ni mucho menos probado previa compra, por lo que complica al cliente poder medir la calidad y el valor del servicio y su manera de enfrentarlo es buscando una evidencia de calidad que puede ser la decoración o entorno. La heterogeneidad es otra característica que percibe mucho lo complicado de la calidad en el servicio ya que cada servicio será único por ende cada vez que se ofrezca el servicio la calidad será diferente y siempre dependerá también de factores externos como los mismos clientes (Mensah & Mensah, 2013).

La inversión en calidad para una microempresa puede suponer un gasto grande en comparación a sus ganancias y es por eso por lo que no aplican a un reconocimiento que avale sus productos o servicios, asimismo que les dé buenos resultados en costos de calidad y de no calidad.

Para categorizar los servicios turísticos existen los sellos de calidad que ofrecen un distintivo a las empresas que prestan servicios turísticos que poseen alguna certificación basada en normas de calidad. Esta certificación se obtiene gracias a los resultados de un proceso donde hay auditores que garantizan que un producto, un servicio o un sistema de gestión ha tomado como referencia una norma y la están cumpliendo con el fin de ser más eficaz.

Todos estos sellos de calidad o reconocimientos siempre están o deben estar expuestos en un lugar visible del establecimiento; les ayuda a brindar confianza y seguridad de que recibirán un buen servicio con transparencia y que cumpla sus expectativas y así sentir satisfacción por ello. Estos sellos son encontrados en servicios turísticos como hoteles, restaurantes, agencias de viaje y cualquier tipo de actividad turística como museos, parques, operadoras de deportes extremos, etc.

Para obtener estas certificaciones se deben cumplirse ciertos estándares de calidad, los cuales son los requisitos mínimos bajo la norma elegida. Algunos de los requisitos tienen relación con la arquitectura, los servicios generales, tipo de empresa y equipamiento. Aunque se evalúa temas en marketing y comerciales, así como información que se entrega al turista.

Entre las normas existentes, se puede mencionar a *International Organization for Standardization*, más conocido como ISO, son las normas internacionales más grande del mundo conformando 162 países con un representante por cada uno. ISO es una entidad no gubernamental y es tanto usado en el sector público como privado; la función de ISO es establecer reconocimiento y reputación a las compañías de las industrias como en turismo. Para el sector turístico existen 21 normas que aplican a actividades deportivas, servicios chárter, alojamientos, playas, etc. Según El Financiero (Vindas, 2013), diario costarricense, ha publicado los costos que se necesitan para acceder a este reconocimiento dando un total aproximado de \$15.000 que de todas maneras anualmente se debe ir renovando y así costando entre \$2.500 a \$5.000. Dado lo alto que puede llegar a ser la inversión, este modelo no es recomendable para una MIPYMES.

Específicamente en temas de manejo de alimentos, cabe mencionar la existencia del certificado de las Buenas Prácticas de Manufactura que es la más común que encontramos en pequeños restaurantes del país. En el Registro Oficial N° 555 del Gobierno del Ecuador, en el capítulo I del título VI se muestra el procedimiento para la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura. Estas se aplican para empresas que envasan, almacenan y distribuyen alimentos. Esta certificación tiene vigencia de 5 años y un costo de 1 Salario Básico Unificado [SBU] si es artesanal y si es microempresa el costo es de 2 SBU.

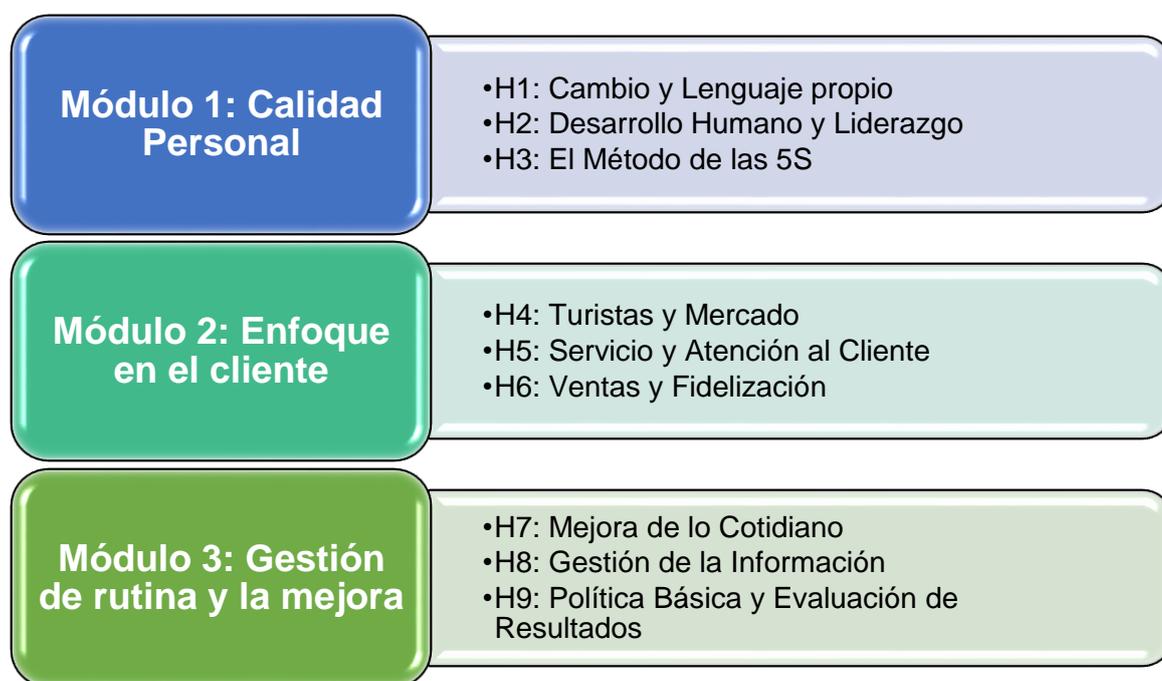
De igual manera, para el desarrollo turístico en Ecuador se han creado mecanismos de reconocimiento de la calidad para establecimientos, tales como el Reconocimiento Q. Este reconocimiento brinda metodologías y herramientas que hacen que las empresas mejoren su calidad y generen más competitividad en el mercado. Hacia el 2015 existían 278 establecimientos entre alojamientos, restaurantes y operadores que contaban con el sello de calidad Q. En esta normativa tiene tres sub sectores a controlar, el primero trata de alimentos y bebidas y que funcionaran bajo los requisitos propuestos el Servicio Ecuatoriano de Normalización [INEN].

Por otro lado, SIGO es la más reciente herramienta de gestión de implementación que está diseñada para aplicarse preferiblemente en MIPYMES y busca mejorar el servicio, la relación entre todas las personas que participan en la empresa y así ver

resultados en la satisfacción de los clientes. Así que, para el subsector de Alimentos y Bebidas, SIGO promueve las Buenas Prácticas de Higiene y Manipulación de Alimentos por todos los canales que estos deben pasar hasta que llegan al comensal. Este manual elaborado por Ejido Asesores se creó para el Sistema Argentino de Calidad Turística [SACT] fue adaptado junto con el Ministerio de Turismo de Ecuador para hacer del país un destino de calidad en el mercado internacional a partir de su implementación en las MIPYMES.

SIGO posee tres módulos, cada módulo trabaja con tres herramientas que se pueden apreciar en la figura 3.

FIGURA 2: MÓDULOS Y HERRAMIENTAS DE SIGO



Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Si se quiere lograr la implementación de SIGO se deben realizar capacitaciones (2013), visitas técnicas a las empresas recibiendo material de apoyo y con ellas una evaluación, pero la tarea importante es que el propietario informe a sus empleados sobre el sistema para poder cumplir con las metas que se propone. Al lograr la implementación las empresas reciben el distintivo SIGO Ecuador.

1.2. ESTUDIOS PREVIOS

Como se mencionó antes, SIGO se basa en un modelo argentino que fue aplicado la mayor parte de las ciudades del país, incluso en ciudades nórdicas menos populares como Jujuy. En este pueblo se implementó el sistema SIGO que hasta el 2015 enumeraba 122 distinciones con el fin de que se haga a Jujuy un destino sin barreras y que se pueda visitar y disfrutar sin importar la condición.

Otro ejemplo que ya ha manejado SIGO es en Valparaíso, Chile. Aquí el Servicio Nacional de Turismo [SEMATUR] hizo a varias empresas partícipes de este programa de manera gratuita. para febrero del 2017 este plan benefició hasta 30 MIPYMES turísticas. En Chile se aplicó primero en sitios como Olmué y comunas de Limache, Quillota e Hijuelas. Mientras que en Ecuador se aplicó este sistema en el país como plan piloto en el 2014 en Mindo donde 39 empresas que participaron y solo 35 obtuvieron la distinción después de haber hecho uso de las mejoras que ofrece SIGO (Mintur, 2014) O. A partir de ese año no se han registraron más aplicaciones del sistema en otros establecimientos del país. A continuación, el listado de empresas participantes SIGO en Mindo (ver tabla 2).

TABLA 2: LISTADO DE EMPRESAS DE RESTAURACIÓN CON DISTINTIVO SIGO EN MINDO

ÁREA	NOMBRE DE EMPRESA
ALIMENTOS Y BEBIDAS	Café Mindo
	Fuera de Babilonia
	La Mecha
	Mariposas de Mindo
	Mindo Verde
	Restaurant Pablito
	Taco Loco
	The Beehive

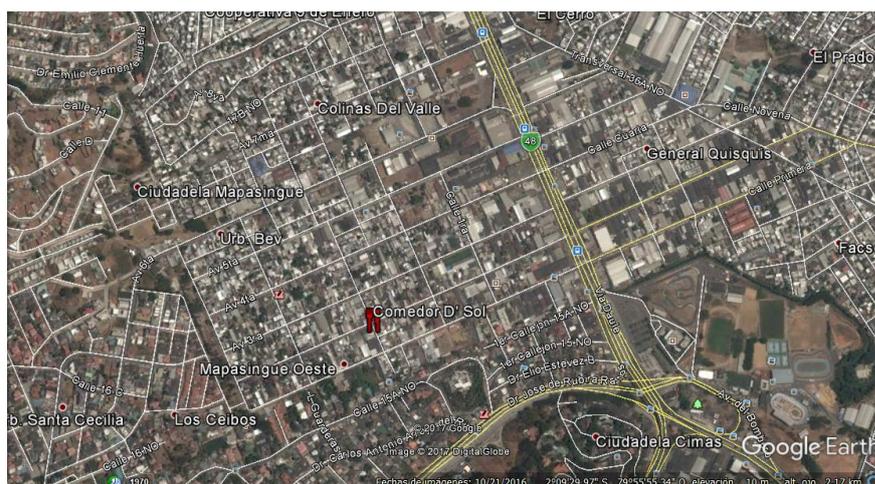
Fuente: Tomado de la página web SIGO en Ecuador

Si bien un resultado deseable sería la obtención de un sello de calidad turística, sin embargo, un modelo de calidad sirve en primera instancia para la mejora de procesos, resultados de las operaciones, disminución de costos y aumento de ganancias gracias a productos y servicios de calidad que se ofrecen; por ende, SIGO, dada su sencillez en su aplicación y orientación a las MIPYMES sería la más indicada para aplicar a una MYPIMES turística de las características del Comedor D`Sol.

1.3. OBJETO DE ESTUDIO

El establecimiento abrió sus puertas en abril del 2006 en Mapasingue Oeste cerca de un sector industrial de Guayaquil. Este establecimiento empezó teniendo dimensiones de 2x3 m2 y por un tiempo durante las noches se conocía con el nombre “Cangrejal D`Sol” debido a que por meses su principal plato nocturno era el cangrejo criollo. Este establecimiento tuvo la aceptación necesaria luego de unos 6 años para expandirse dentro del mismo sector abriendo un nuevo sitio mucho más grande hasta la actualidad ubicado entre Avenida 1era y 2da y calle 3era (ver figura 3). El Comedor D`Sol, propiedad de la señora Solanda Cedeño, funciona de lunes a sábados y su mayor actividad alimenticia son los almuerzos. También ofrecen servicio a domicilio, que lo lleva a cabo por uno de sus colaboradores e hijo con uso del auto personal de la propietaria.

FIGURA 3: UBICACIÓN DE COMEDOR D' SOL



Fuente: Tomada de Google Earth

El Comedor D' Sol se clasifica como una MYPIMES porque cumple con ciertos requisitos como el volumen de ventas que es menor de \$100.000 y por la cantidad de trabajadores que son menos de 10 personas. La señora Cedeño, quien dirige la cocina, tiene a su cargo tiene a 4 personas como se explica en la tabla 3:

TABLA 3: PERSONAL DEL COMEDOR D' SOL

EMPLEADOS	FUNCIONES
1 Selinda Roxanna Micolta Torres	Ayudante de Cocina
2 Sandra Elizabeth Sosa Quintero	Ayudante de Cocina
3 Verónica Del Carmen Mendoza	Atención al cliente
4 Cristhian Alejandro Vincas C.	Servicio a domicilio, chofer, limpieza.

Fuente: Elaboración propia

1.4. METODOLOGÍA

Este trabajo se basará en una investigación cualitativa ya que al usar las herramientas necesarias se podrá interpretar y describir los resultados basados en hechos.

Los métodos que se usarán son:

Observación participante de tipo pasivo porque se procederá a presenciar las actividades que se realizan en el Comedor D' Sol para comprender el entorno y detalles desde la perspectiva del cliente.

Además, se realizarán entrevistas para conocer más a fondo la participación de los empleados y el desarrollo de la rutina en el local por medio de las herramientas de SIGO que en la primera sección muestra lineamientos para diagnosticar las condiciones de la empresa con respecto a estándares de calidad del sistema y posterior a ellas propone una serie de estrategias que ayudan a mejorar la gestión de la empresa; toda esta información se recompilará en formularios propuestos por el mismo sistema.

PRIMERA PARTE

Para cumplir el primer objetivo específico se usará la PARTE II: Recomendaciones para la Implementación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional - SIGO ECUADOR- con el PASO 1: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA que ayudará a tener un análisis previo del estado de la empresa bajo las condiciones del mismo sistema. Estos tendrán como resultado las calificaciones sobre 90 con un mínimo de 45 puntos en la lista de verificación la cual se detalla a continuación.

El formulario que se muestra en el punto 1. Realizar el Diagnóstico Situacional menciona en su Anexo el Formulario F-G-01: Lista de Verificación, se utilizará como herramienta de recolección de datos y para ello se realizará una entrevista con los actores principales del negocio, este funcionará como un guion para conocer e identificar las condiciones de la empresa sobre su situación real, ver actividades cotidianas de acuerdo al tipo de empresa que es. Luego al obtener los resultados de esta herramienta se podrá saber cuánto tiempo tomará implementar cada herramienta que defina SIGO en el negocio. Para facilitar el lenguaje y comprensión de los puntos

a evaluar con el formulario mencionado se ha diseñado un banco de preguntas que se realizarán como entrevista a la Sra. Solanda Cedeño, propietaria del comedor.

Luego en el punto 2. Realizar el Diagnóstico de Resultados se evaluará al restaurante por medio del Formulario F-G-02: Diagnóstico de Resultados que ayuda a evaluar el Estado de Resultados ya que con esto se podrá conocer un estimado de la situación actual de la empresa sobre elementos potenciales, comerciales, internos y financieros. Este formulario contiene preguntas para poder medir, pero se ha diseñado un banco de preguntas para iniciar la entrevista.

Después en el punto 3. Realizar el Diagnóstico de la Estructura Financiera se medirán las ventas, utilidades y rentabilidad por medio del Formulario F-G-03: Diagnóstico de la Estructura Financiera. Para esta parte se solicitará a la propietaria estimaciones ya que no existe registro de contabilidad.

Finalmente, el formulario F-G-04: Principales Retos y Acciones Inmediatas de Mejora que ayuda a explicar ciertos lineamientos sobre principales problemas. Después de los formularios anteriores se podrá deducir los principales conflictos que tiene esta microempresa de manera superficial para luego pensar en qué acciones tomar para mejorarlos priorizándolas.

SIGO indica a continuación el paso 2: ASISTIR A LAS 5 SESIONES DE CAPACITACIÓN E IMPLEMENTAR EL SIGO ECUADOR, pero esto no se llevará a cabo ya que solo se busca dejar pautas para que la microempresa realice el procedimiento completo.

Finalmente, el paso 3: EVALUAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES Y OBTENER EL DISTINTIVO SIGO ECUADOR, el cual no se llevará a cabo tampoco, lo realiza un consultor para que sepa el grado de cumplimiento de la Lista de Verificación en el paso 1 y el producto de esto es el Distintivo SIGO ECUADOR bajo los siguientes cumplimientos expresados en la tabla 4:

TABLA 4: PUNTAJES DE SIGO

Actividad	Puntos totales	Requisito Mínimo
Sesiones de capacitación	30 puntos	80% de participación y asistencias
Lista de Verificación	90 puntos	45 puntos

Fuente: Adaptada de Manual de Implementación SIGO (2013)

La calificación mínima para obtener el Distintivo es de 75 puntos.

Calificación máxima posible es de 120 puntos.

Quiere decir, que tomando las 5 capacitaciones se trabaja sobre el negocio de acuerdo con lo que cada herramienta de SIGO proponga realizar como mejora y después se realiza el formulario de verificación para comprobar con el puntaje antes mencionado si ha aprobado o no. En este trabajo se evalúa al negocio con el formulario de verificación para ver el puntaje obtenido sin poner en práctica las herramientas, pero luego se desarrollarán cada una de ellas para que su puntaje aumente.

SEGUNDA PARTE

Para cumplir el segundo objetivo específico existen las 9 herramientas de SIGO, las cuales servirán de ayuda para encontrar oportunidades de mejora en el funcionamiento de la MIPYMES.

A continuación, se describe qué se realizará con cada módulo, qué herramientas o formularios que ofrece SIGO se han tomado en cuenta para recolectar datos e información necesaria.

Módulo 1: Calidad Personal

Herramienta 2: Desarrollo Humano y Liderazgo

Aquí se requiere un organigrama de la empresa y por cada colaborador del restaurante se realizará basado en el formulario F-H2-01: Diagnóstico de Puesto la identificación de las competencias que se necesitan capacitar en ellos.

Herramienta 3: El método de las 5S

En este método se involucra al personal con el fin de mejorar los puestos de trabajo sobre el orden y limpieza de espacios físicos. Esto se basa en 5 palabras japonesas:

1. SEIRI: Seleccionar (clasificar y eliminar elementos innecesarios en el área de trabajo)
2. SEITON: Ordenar (elementos necesarios son organizados para que sean encontrados con mayor facilidad)
3. SEISO: Limpiar (eliminación de suciedad y polvo)
4. SEIKETSU: Estandarizar (mantener las 3 primeras “S”, es decir, crear el hábito)
5. SHITSUKE: Disciplina (respeto por esta estandarización)

El “Antes” de las 5S en este restaurante debe mostrar cuál parte no está funcionando bien. Para esto se necesitará la evidencia de fotografías con las que se podrá elaborar la distribución del lugar con el fin de que las 5S se cumplan con facilidad.

Módulo 2: Enfoque en el cliente

Herramienta 4: Turista y Mercado

En esta herramienta se trabajará con marketing, aquí hay que definir segmentos y nichos de mercado meta, esta acción se podrá realizar con ayuda de los formularios F-H4-01: Ejemplos Segmentación de Mercado y F-H4-02: Análisis de Necesidades del Nicho Seleccionado.

Se realizará la definición de necesidades del cliente y una encuesta de satisfacción (mínimo 25 encuestas), SIGO en su Cuadro N° 2.4-2 da un ejemplo de Encuesta de Satisfacción que se usará como guía. También se tiene el formulario F-H4-03: Traducción de las Necesidades del Cliente como herramienta que ayudará a simplificar las respuestas de la encuesta. Y finalmente hay que definir la competencia y situación actual de la empresa respecto a ellos, el cual será con la ayuda del formulario F-H4-05: Evaluación Competitiva.

Herramienta 5: Servicio y atención al cliente

Esta herramienta presenta qué características y aptitudes debe tomar el colaborador para el trato con el cliente y cómo tratar la situación de las quejas. SIGO da la información necesaria, pero se tendrá que transmitir esos puntos a los colaboradores. Por ende, en esta herramienta no habrá información a recolectar, puesto que se usará la existente en SIGO para definir la propuesta.

Herramienta 6: Ventas y Fidelización

Aquí SIGO muestra en el gráfico N° 2.6-3 a la Matriz de Fidelización de Clientes la cual permitirá identificar qué tipo de cliente tiene la microempresa. Se identificarán los canales de venta y se buscará identificar el proceso de venta que maneja.

Módulo 3: Gestión de Rutina y La Mejora**Herramienta 7: Mejora de lo cotidiano**

Se creará la Gestión de Actividades Cotidianas el cual consiste en 4 etapas, para esta parte se tomará la primera etapa donde se deberán analizar los procesos para el próximo paso: la estandarización; y con ayuda del formulario F-H7-01: Análisis de Prioridades para la Estandarización se podrá trabajar sobre partes primordiales de los procesos con el fin de que se hallen soluciones y queden estandarizadas.

Herramienta 8: Gestión de la Información

Esta herramienta usa toda la información necesaria sobre las finanzas para definir puntos críticos. Toda la herramienta 8 se desarrolla como propuesta.

Herramienta 9: Política básica y evaluación de resultados

Se creará una Matriz FODA según formulario F-H9-02: Creación de Matriz FODA para reconocer aspectos internos y externos de la empresa.

TERCERA PARTE

Por último, están las herramientas de SIGO que ayudará a cumplir con el tercer objetivo de dar la propuesta de acciones correctivas para la microempresa basado en los resultados obtenidos y en formatos de formularios de SIGO que muestran como desarrollarlos.

Módulo 1: Calidad Personal

Herramienta 1: Cambio y Lenguaje Propio

Se trabajará con el PDCA que es el ciclo para control y mejora (Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actualizar). La primera letra de Planificar desarrolla el método del Sistema QQCC (QUÉ, QUIÉN, CÓMO Y CUÁNDO) bajo el formulario F-H1-03: Sistema QQCC el cual se usa por cada herramienta.

Las siguientes letras: D de Desarrollar que es aplicar lo planificado, la letra C de Comprobar que sirve para verificar si el plan se cumple de acuerdo a como está programado y la letra A de Actualizar que hace correcciones del plan realizado no se llevarán a cabo ya que su desarrollo estaría dirigiendo a la implementación, pero con la primera parte se deja estipulado que hacer.

Luego en esta herramienta tiene el Gerenciamiento de las Herramientas que ayudará a definir quiénes son los responsables de cumplir las 9 herramientas del sistema. Y para esto se usará el formulario F-H1-02: Matriz de Asignación de Responsabilidades en base a los parámetros del Cuadro 1.1 -3 en SIGO.

Herramienta 2: Desarrollo Humano y Liderazgo

Primero se elaborará un QQCC de esta herramienta. Tomando como base el formulario F-H2-01: Diagnóstico de Puesto se podrá completar el formulario F-H2-02: Plan de Capacitación con información de posibles cursos o talleres que capaciten a los colaboradores en sus habilidades menos favorables.

Herramienta 3: El método de las 5S

Con las evidencias de las fotos se podrá diseñar lineamientos sobre las 5S en sectores donde se deba aplicarlas y rediseñar la distribución de espacios tomando la información de conocimientos profesionales para facilitar el método a usarse en esta herramienta.

Módulo 2: Enfoque en el cliente**Herramienta 4: Turista y Mercado**

Gracias a los formularios realizados de esta herramienta en la recolección de datos se podrá deducir en qué mejorar. Con el fin de hacer que el servicio sea más interesante y diferenciado se tomará en cuenta el Valor Agregado bajo la ayuda del formulario F-H4-06: Definición de Valor Agregado trabajando de la mano con variables.

Herramienta 5: Servicio y atención al cliente

Se hará un diseño de un cuadro informativo o un mini manual de postura de atención al cliente que puede ser entregable en físico para los colaboradores; todo esto tomado del contenido que SIGO en su herramienta 5 ofrece.

Herramienta 6: Ventas y Fidelización

Con los resultados en la recolección de información se definirá si hay o no una estrategia de venta mejor, si existe o no acciones para fidelizar a los clientes y si hay posibilidad de mejorar el canal de venta.

Módulo 3: Gestión de Rutina y La Mejora**Herramienta 7: Mejora de lo cotidiano**

Se continuará con las etapas, donde la segunda propone estandarizar los procesos por medio de “documentación de los procesos estandarizados” y la tercera etapa establecerá indicadores o puntos de control sobre las primeras etapas para finalmente

el último paso se monitoree, pero este no se realizará porque llevaría a la implementación. Se usará la documentación como escrito entregable a los colaboradores para facilitar sus funciones y para futuros nuevos colaboradores. También con el formulario F-H7-02: Procedimiento Operativo se dejará estipulado la propuesta para esos procesos en base a la etapa 3.

Herramienta 8: Gestión de la Información

Se realizará un diseño de Sistema de Información [SI] que SIGO explica con 5 pasos para implementarlo donde se crearán indicadores (puntos críticos) y logros a alcanzar, se determinará formas de recolección y fuentes de información (balance general y estado de resultados), se definirá quien o quienes serán los responsables de estos puntos y luego la forma de presentar la información.

Herramienta 9: Política básica y evaluación de resultados

Se creará políticas básicas para la empresa con el formulario F-H9-01: Política Básica: Misión, Visión y valores. Después de haber hecho la Matriz FODA se propondrá directrices con el formulario F-H9-03: Despliegue de Directrices.

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL

A continuación, se presentará la situación de la empresa desde la perspectiva SIGO y así percibir en qué puntos se deberá enfocar más para mejorar la gestión de Comedor D' Sol. En el primer formulario, **F-G-01: Lista de Verificación**, cubre información sobre de los tres módulos.

El Módulo 1: Calidad Personal tiene los siguientes resultados: constar con organigrama y que los empleados lo conozcan al igual que sus funciones tienen el mayor puntaje, así como conocimiento de las 5S y la limpieza en general del entorno de trabajo. Sin embargo, la integración de colaboradores en las tareas, la falta de capacitación o condiciones para implementar herramientas gestión reciben los puntajes más bajos.

El Módulo 2: Enfoque en el cliente tiene los siguientes puntajes:

En esta parte las acciones que se cumplen al cien por cien, tales como identificación de segmentos y nichos de mercado, necesidades del cliente y sus opiniones sobre el producto que reciben, uso de canales de venta ideales para sus nichos y que midan la satisfacción del cliente constantemente se hacen merecedores del puntaje más alto, mientras que un puntaje de 3 es por la atención a las quejas, medios de promoción y acciones de fidelización; juntas dan un alto total a este módulo.

El Módulo 3: Gestión de Rutina y la Mejora tiene los siguientes puntajes:

En este módulo los puntajes son muy variados: existe mayoría de puntajes de 0 en acciones como ausencia de filosofía organizacional, de política básica, directrices y estandarización. Aunque las acciones donde define la separación de áreas y procesos de inducción y capacitación poseen un alto puntaje.

Total de puntaje en módulo 1 es $19 * 0.75 = 14,25/30$.

Total de puntaje en módulo 2 es $30 * 0.75 = 22,50/30$.

Total de puntaje en módulo 3 es $16 * 0.75 = 12/30$.

Las sumas de los tres módulos en esta Lista de Verificación dan un total de 48,75 lo que hace que la empresa pueda aprobar para la implementación sabiendo que el mínimo era 45. Si este formulario se hubiese llenado con el fin de obtener el distintivo SIGO, la empresa solo necesitaba cumplir con el 80% de asistencias en las 5 capacitaciones que dan un total de 30 puntos lo que sumado sería 78,75 puntos y el mínimo es 75 por ende la empresa sí aprueba para aplicar por el distintivo, pero se revisará más adelante las herramientas una a una para dejar las pautas de mejora y así ese puntaje pueda ser aún más alto si se llegase a buscar el distintivo.

El segundo formulario es el **F-G-02: Diagnóstico de Resultados** donde cada elemento es evaluado como semáforo, siendo el color verde situación favorable o positiva, el amarillo es situación no tan satisfactoria pero no crítica y el rojo se lo toma como estado crítico o un riesgo.

Los primeros aspectos evaluados son los elementos potenciales donde se obtuvo el único cuyo esta es crítico o de riesgo, ingresos destinados a capacitación, pero tiene más situaciones favorables con respecto a colaboradores ausentes e impuntuales y accidentes laborales.

En los elementos comerciales se tiene a la participación en el mercado, clientes satisfechos y el cubierto promedio como situaciones positivas.

Luego en elementos internos como productividad, procesos claves y desperdicios tienen situación favorable en la empresa, aunque la innovación es de situación no tan satisfactoria.

Finalmente, en los elementos financieros la liquidez es la única cuyo resultado es positivo, mientras que la utilidad, rentabilidad y el margen neto sobre ventas se mantienen en una situación no crítica.

En el formulario **F-G-03: Diagnóstico de la Estructura Financiera** se puede comprender superficialmente las finanzas que lleva la empresa de manera positiva porque las ventas son mayores a los costos y gastos; y los activos son mayores a los pasivos, por ende, el resultado entre ellos permite tener rentabilidad, sin embargo, la parte financiera se la explicará mucho mejor y más detallado más adelante.

Lo último es el formulario **F-G-04: Principales Retos y Acciones Inmediatas de Mejora** donde se han rescatado los siguientes problemas principales que se ha podido identificar en este negocio.

- A. Empleados no tienen capacitación.
- B. No hay control financiero de la empresa.
- C. La empresa carece de Políticas, Misión, Visión y Valores.
- D. No existen proyecciones anuales.

Y para solucionarlas tenemos las siguientes posibles acciones de mejora:

- A1. Analizar las habilidades que se deben mejorar en los colaboradores.
- A2. Definir cursos o talleres específicos.
- B1. Llevar control diario de gastos y ganancias totales.
- C1. Establecer misión, visión y valores.
- C2. Vincular a los colaboradores con las políticas.
- D1. Definir cada inicio de año metas a cumplir.
- D2. Conocer las fallas que se presentaron en el año que cursa.

Pero con el criterio del más importante al menos importante se han priorizado las acciones así:

- A. Analizar habilidades que deben mejorar los colaboradores
- B. Llevar control diario de gastos y ganancias totales
- C. Establecer misión, visión y valores.
- D. Definir cada inicio de año metas a cumplir.

Por el diagnóstico previo con los cuatro formularios de verificación de SIGO se ha notado buenos resultados en algunos aspectos como la atención al cliente, pero se han percibido problemas de modo superficial también, sin embargo, estos se profundizarán en el siguiente capítulo.

CAPITULO 3

RESULTADOS DE HERRAMIENTAS DE SIGO

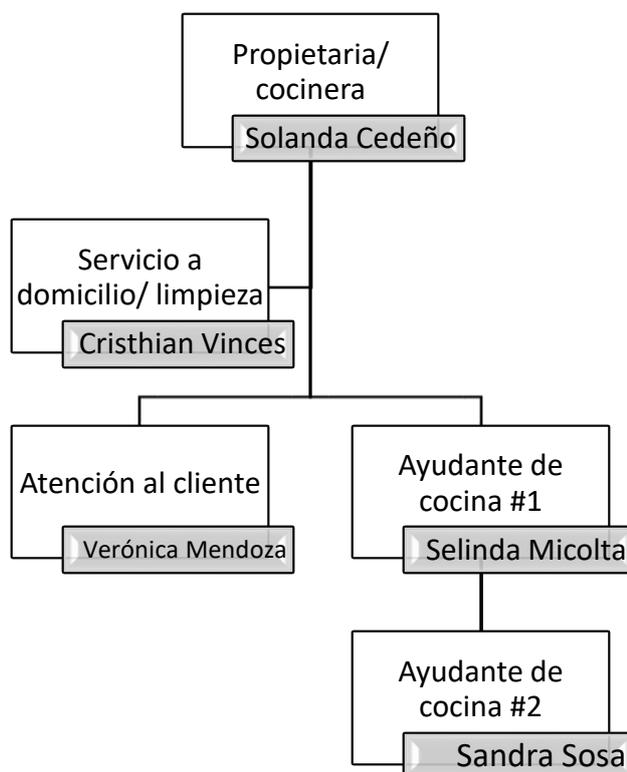
Usando formularios de cada una de las herramientas que permitan recolectar información se ha obtenido el aporte necesario para hallar los problemas y así ver soluciones que se pueden brindar para mejorar la gestión de Comedor D' Sol.

Módulo 1: Calidad personal

Herramienta 2: Desarrollo Humano y Liderazgo

En esta herramienta se solicita establecer los cargos de los colaboradores y para esto se ha diseñado el organigrama de la empresa mostrando cargos y quienes lo cubren (ver figura 3.1).

FIGURA 4: ORGANIGRAMA DE COMEDOR D' SOL



Fuente: Elaboración propia

Como segunda actividad a realizar, se trabajó con el formulario **F-H2-01: Diagnóstico de Puesto** donde se ha podido deducir necesidades de capacitación para cada uno de los colaboradores teniendo resultados que permiten comprobar la falta y requerimiento de las mismas en ciertas habilidades a mejorar (ver tabla 5) primero se muestra el tiempo de trabajo que tienen los colaboradores sirviendo al Comedor D' Sol.

- Selinda Micolta: 6 meses de antigüedad
- Sandra Sosa: 1 año de antigüedad
- Verónica Mendoza: 3 años de antigüedad
- Cristhian Vines: 3 años de antigüedad

TABLA 5: DIAGNÓSTICO DE PUESTOS

Colaborador	Actividad de mayor dificultad	Actividad de menor dificultad	Desarrollo personal	Necesidad que fortalecer
Selinda Micolta	N/D	Preparar alimentos.	Excelente	Trato con compañeros de trabajo
Sandra Sosa	Servir platos.	Preparación de bebidas y corte de alimentos.	Muy bueno	Servicio al cliente
Verónica Mendoza	N/D	Traslado de platos a la mesa.	Satisfactorio	Concentración cuando realiza sus funciones.
Cristhian Vines	N/D	Entrega de servicio a domicilio.	Satisfactorio	Control de su carácter.

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores que desempeñan en el área de cocina mencionaron considerar mejor preparación en manipulación de alimentos y todos los colaboradores desearían mejorar sus habilidades de atención al cliente ya que siempre están en contacto con ellos.

Herramienta 3: El método de las 5S

A continuación, se puede apreciar las instalaciones del Comedor D' Sol. En la figura 6 se puede apreciar la buena imagen que presenta el lugar desde la calle.

FIGURA 5: COMEDOR D' SOL VISTA EXTERNA



FIGURA 6: COMEDOR D' SOL VISTA INTERIOR DERECHA



FIGURA 7: EXTRACTOR



FIGURA 8: ARTÍCULOS DE COCINA**FIGURA 10: BAÑO****FIGURA 9: DESPACHADOR**

Fuente: Elaboración propia

En las figuras 6 se puede apreciar la distribución de mesas 7 mesas con 4 banquitos de madera en cada una dando capacidad para 28 personas. También se puede ver la presencia de dos equipos de televisión y espejos rodeados de decoración de animales marinos. En la figura 7 se puede ver el extractor de la zona caliente en la cocina. La figura 8 muestra los diferentes tipos de platos a usarse y cristalería, aunque también se puede ver ciertos condimentos, salsas y envases desechables. En la

figura 9 está la zona de despacho que es donde se ponen los platos listos para servir y debajo es donde se guardan ollas y sartenes, junto a esto está la ventana que separa la cocina con el área de comensales. y en la figura 10 se ve la ubicación del baño cerca de la entrada a la cocina.

Módulo 2: Enfoque en el cliente

Herramienta 4: Turista y Mercado

A continuación, en esta herramienta se tratará sobre los clientes y el desarrollo del producto y/o servicio que el comedor les ofrece, usando el formulario F-H4-01: Segmentación de Mercado de SIGO se enlistaron los segmentos con sus respectivos nichos por su grado de importancia (ver tabla 6) para reconocer los tipos de clientes que tiene este negocio.

TABLA 6: SEGMENTOS Y NICHOS DE MERCADO

SEGMENTOS	NICHOS
FRECUENCIA DEL CLIENTE	Cliente fijo/ habitual
	Cliente esporádico
	Cliente habitual a domicilio
FORMA DE PAGO	Pagos a crédito
	Pagos inmediatos al contado
GEOGRÁFICO	Clientes de la misma zona
	Clientes de servicio a domicilio en zonas lejanas

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Se definió al segmento “Frecuencia del cliente” como el que tiene más grado de importancia; aquí están los clientes que van la mayoría de días en la semana (fijos), clientes que aparecen muy rara vez (esporádicos) y los clientes que optan por el servicio a domicilio, el servicio es frecuente pero fuera de las instalaciones.

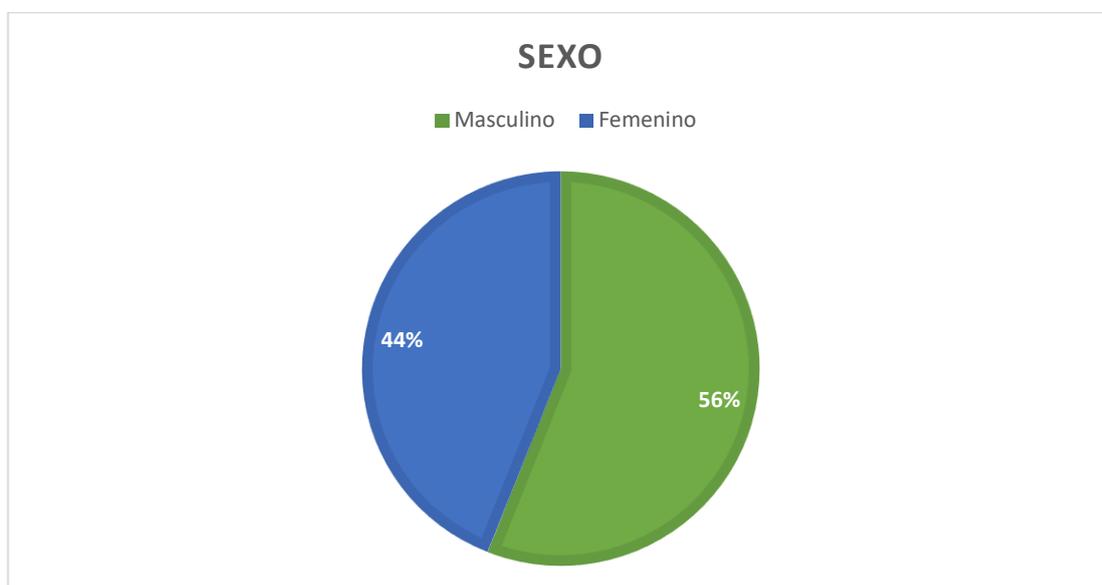
SIGO propone trabajar sobre el nicho más importante del segmento de mayor grado para el formulario F-H4-02: Análisis de Necesidades del Nicho Seleccionado y en ella se define que cosas son más importantes en ese segmento. A continuación, se puede apreciar que necesidades ocupan los nichos del segmento frecuencia del cliente (ver tabla 7), considerada las más importante.

TABLA 7: NECESIDADES DE LOS NICHOS DEL SEGMENTO “FRECUENCIA DEL CLIENTE”

NICHOS	NECESIDADES
CLIENTE FIJO/ HABITUAL	Suelen ir a una hora fija
	Necesitan crédito ya que siempre van
	Necesitan espacio a esa hora (grupos)
	Personalización en sus platos
CLIENTE ESPORÁDICO	Buscan un buen precio
	Se fijan en el menú que se ofrece
	Observan la apariencia y limpieza del lugar
	Miden el servicio que reciben
CLIENTE HABITUAL A DOMICILIO	Quieren horas puntuales de llegada
	El producto llegue en perfectas condiciones
	Necesitan crédito
	Personalización en sus platos

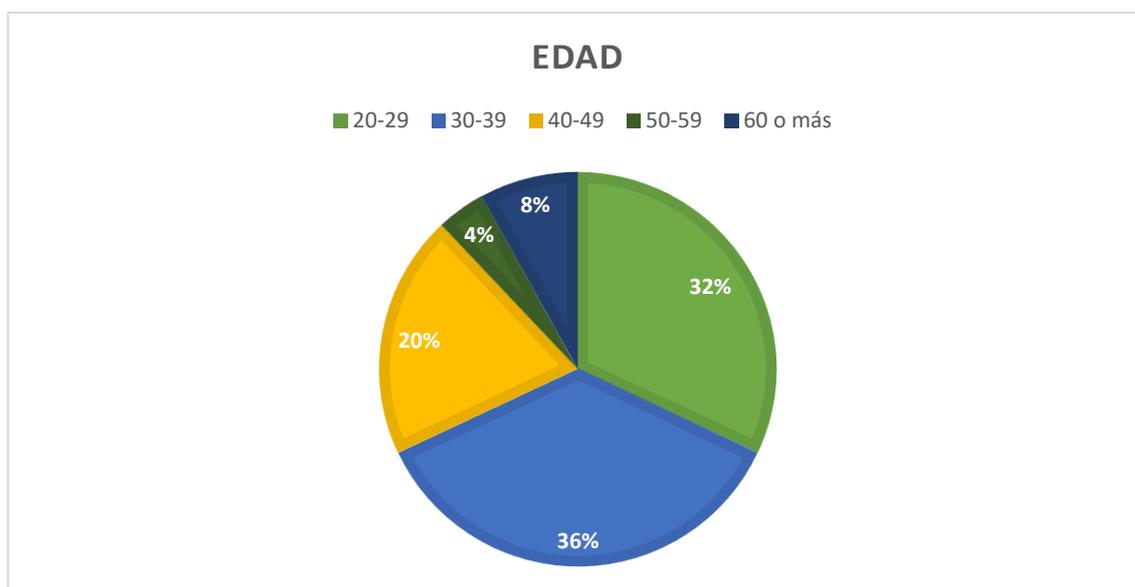
Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

La primera parte muestra el punto de vista de quien realiza este trabajo y así se ve que se tomaría con más importancia al cliente habitual que tiene las necesidades antes mencionadas, sin embargo, SIGO establece la necesidad de realizar al menos 25 encuestas a diversos clientes en una semana las cuales dieron los siguientes resultados:

FIGURA 11: GÉNERO DE ENCUESTADOS

Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 se puede visualizar el 56% fueron hombres y 44% mujeres, la diferencia es muy mínima por eso se considera que ambos géneros frecuentan el comedor.

FIGURA 12: EDAD DE ENCUESTADOS

Fuente: Elaboración propia

La figura 13 muestra las edades que frecuentan al comedor, entre los 30 a 39 años hay un 36% y el 32% entre 20 a 29 años y un 20% son de edades entre 40 a 49 años.

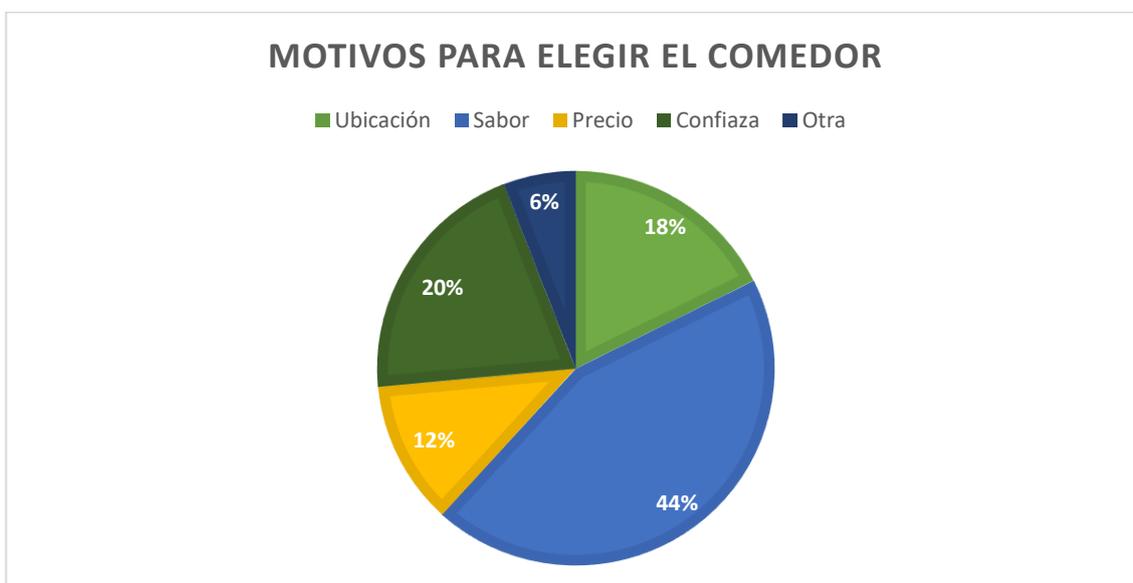
FIGURA 13: TIPO DE CLIENTE ENCUESTADO



Fuente: Elaboración propia

En la figura 14 se muestra que 88% de ellos son clientes habituales, personas que suelen ir seguido al comedor y un 12% de clientes esporádicos, quienes van poco.

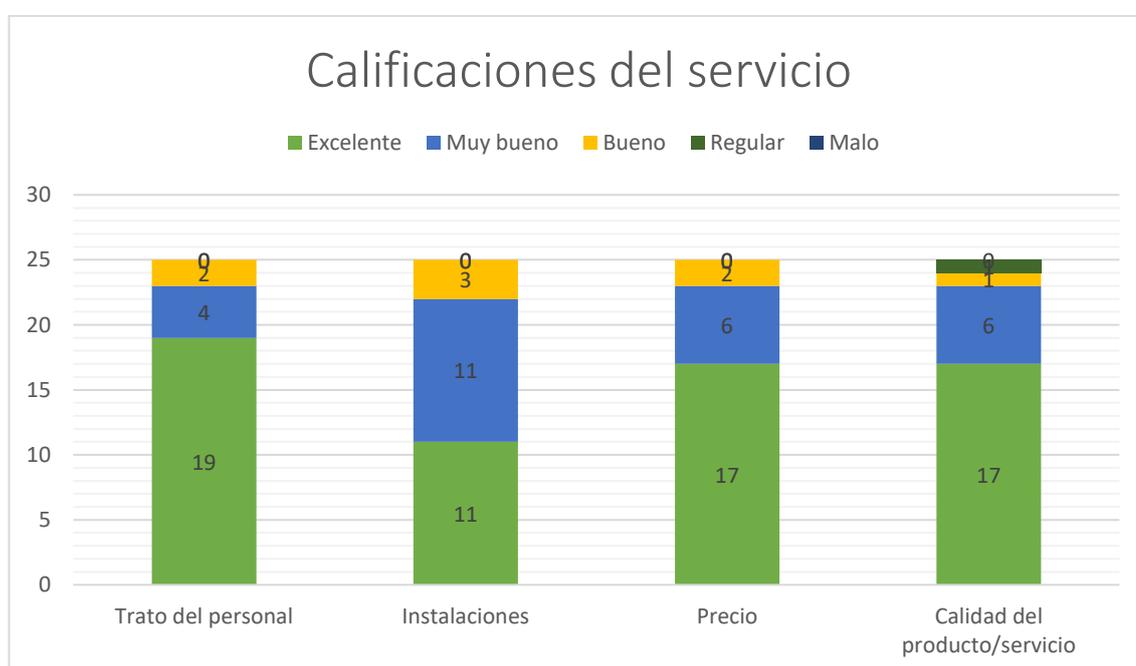
FIGURA 14: MOTIVOS DE ELECCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico (figura 15) se pudo ver los motivos principales que han dado a la elección del cliente, el 44% de personas encuestadas optan por ir al comedor por su sabor, el 20% decidió por la confianza que tienen en los servicios del comedor mientras que el 18% escogió el local por su ubicación, luego el 12% lo escogió por el precio y un 6% por otras opciones. En otras opciones la razón es por el convenio que tiene el comedor con empresas.

FIGURA 15: CALIFICACIONES DEL SERVICIO Y/O PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia

En la figura 16 se muestran los resultados a las evaluaciones de calidad en varios aspectos, donde son muy altos para el trato del personal un 19% de respuestas excelentes, un 17% para el precio acorde al producto y 17% para la calidad de los mismos, las instalaciones fueron evaluadas con 11% con excelente y 11% con muy bueno. Con la calificación de muy bueno el precio acorde al producto y su calidad, ambos, tienen 6% y el trato al personal 4%; todos los resultados dan vistos buenos a la calidad.

En las últimas dos preguntas: ¿volvería a elegir a Comedor D' Sol? Y ¿Recomendaría Comedor D' Sol? Tuvieron respuestas al 100% con un sí, dejando en claro la preferencia de los clientes por este establecimiento.

Entre los comentarios y sugerencias que se encontraron en las encuestas se tiene lo siguiente:

1. "Todo está bien."
2. "Que sigan con el mismo trato y sabor de los alimentos."
3. "Ninguna. Me gusta el servicio."
4. "Continúen con el mismo servicio todos los días."

En ambos casos, las necesidades y las encuestas se pueden encontrar como principal cliente a los habituales y por ende aquí también se integran a los de servicio domicilio porque también son a diario, así que se trabajará más con ese segmento.

Luego de analizar las necesidades del nicho principal y los resultados de las encuestas realizadas se procederá a usar el formulario F-H4-03: Traducción de las Necesidades del Cliente ya que con él se deducirá qué hacer para mejorar la necesidad identificada en cada nicho.

SEGMENTO: Frecuencia del cliente

NICHO: Cliente habitual

1. Horarios
 - a. Tomar en cuenta reservaciones más que nada para grupos fijos.
 - b. Preparación de alimentos a tiempo.
2. Crédito
 - a. Conocimiento de políticas de cobranzas.

3. Espacio

- a. Las instalaciones siempre deben estar limpias.
- b. Disponibilidad de mesas.
- c. Planificar reservaciones.

4. Personalización

- a. Conocer los nombres de los clientes y sus gustos.
- b. Conocer sus necesidades especiales tales como alergias e intolerancias.
- c. Espacio en las instalaciones como su lugar favorito.

SEGMENTO: Frecuencia del cliente

NICHO: Cliente esporádico

1. Precio

- a. Precio se debe mantener atractivo en comparación con la competencia.

2. Menú

- a. Platos diversos y dando por lo menos dos opciones.
- b. Buenas combinaciones de entrada y plato fuerte.

3. Apariencia y limpieza

- a. Aseo de las mesas y sillas con la salida de un cliente.
- b. Suelo y entrada despejada de basura.

4. Servicio

- a. Buen trato al cliente.

SEGEMENTO: Frecuencia del cliente**NICHO: Cliente a domicilio**

1. Horario puntual
 - a. Establecer ruta de entrega.
 - b. Estimar tiempo con minutos a favor en caso de tránsito.

2. Perfectas condiciones en arribo
 - a. Aseguramiento de envases y envoltura.
 - b. Transporte seguro y conductor cuidadoso.

3. Crédito
 - a. Conocimiento de las políticas de cobranza

4. Personalización
 - a. Conocer los nombres de los clientes y sus gustos
 - b. Conocer sus necesidades especiales

Por último, con el formulario F-H4-05: Evaluación Competitiva se medirá el estado de la microempresa con relación a dos negocios que ofrecen servicios similares y están en la misma zona.

Se tomaron 5 aspectos a evaluar donde cada uno tendrá un puntaje que representa la importancia para el cliente: calidad=5, servicio=4, rapidez= 3, postura de atención=3 y ambiente=2. Este valor de cada aspecto será multiplicado con el puntaje obtenido del Comedor D'Sol y de dos comedores cercanos en cada uno de los aspectos cómo se puede ver en la tabla 8.

TABLA 8: EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA

	CALIDAD					SERVICIO					RAPIDEZ					ATENCION					AMBIENTE				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
D'SOL				X						X					X				X						X
COMEDOR			X					X							X		X								X
CHARLIE'S				X						X				X					X						X

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Para saber qué puntajes otorgarles se asistió a los locales en distintos días participando como un cliente más y ahora conociendo los puntajes otorgados a cada negocio sobre los aspectos mencionados y multiplicándolos con los valores de cada aspecto los resultados sería:

- ✓ Comedor D' Sol = 75 puntos.
- ✓ Comedor S/N = 58 puntos
- ✓ Charlie's = 74 puntos

En esta comparación se muestran dos empresas donde una está muy cercana a la puntuación que Comedor D' Sol y la única diferencia que se encontró es en el aspecto del Ambiente, donde hay un punto menos posiblemente por el aspecto del baño.

Módulo 3: Gestión de Rutina y La Mejora

Herramienta 7: Mejora de lo cotidiano

La primera etapa de la Gestión de las Actividades Cotidianas es analizar los procesos y para esto se identificaron los procesos por la influencia que tiene en la satisfacción del cliente, los efectos en la calidad y la influencia en la misión del negocio. A continuación, se muestran los procesos y sus componentes (ver tablas 9 – 14):

TABLA 9: COMPONENTES DEL PROCESO DE ENTREGA DE SERVICIO O PRODUCTO

ENTREGA DE SERVICIO O PRODUCTO	
OBJETIVO	Hacer llegar pedido del cliente a la mesa
ALCANCE	Plato sobre mesa despachadora hasta que llegue a la mesa del cliente
ENTRADAS	Pedido del cliente
SALIDAS O PRODUCTO	Cliente recibe su pedido
CLIENTE	Cliente externo
PROVEEDOR	Proveedor interno (cocineros)
ACTIVIDAD	Recordar orden y transportar el pedido
RESPONSABLE DEL PROCESO	Colaborador de atención al cliente
TIEMPO DE CICLO	15 a 20 segundos
SISTEMA DE MONITOREO	Comentario o sugerencia por parte del cliente

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 10: COMPONENTES DEL PROCESO DE ENTREGA A DOMICILIO

ENTREGA A DOMICILIO	
OBJETIVO	Hacer llegar pedido fuera del local
ALCANCE	Envases sellados desde la cocina hasta la puerta del cliente.
ENTRADAS	Listado de pedidos del día
SALIDAS O PRODUCTO	Cliente recibe su pedido en casa o trabajo
CLIENTE	Cliente externo
PROVEEDOR	Proveedor interno (cocineros)
ACTIVIDAD	Arreglar los pedidos dentro del vehículo y conducir cuidadosamente hacia el destino de cada uno.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Colaborador del servicio a domicilio
TIEMPO DE CICLO	10 minutos a 1 o 2 horas
SISTEMA DE MONITOREO	Comentario o sugerencia por parte del cliente

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 11: COMPONENTES DEL PROCESO DE COCINA

COCINA	
OBJETIVO	Preparar varias comidas del menú del día
ALCANCE	Alimentos e insumos del frío o despensa hasta plato servido sobre despachador
ENTRADAS	Orden de servicio al cliente
SALIDAS PRODUCTO	Plato servido
CLIENTE	Cliente interno (mesera y/o conductor)
PROVEEDOR	Proveedor externo (mercado, avícola, etc.)
ACTIVIDAD	Limpiar, picar, sazonar, cocinar y servir.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Ayudantes de cocina
TIEMPO DE CICLO	3 a 5 horas aproximadamente
SISTEMA DE MONITOREO	Verificación de plato servido

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 12: COMPONENTES DEL PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS

COMPRA DE INSUMOS	
OBJETIVO	Adquirir alimentos e insumos para el consumo del día
ALCANCE	Salida del local hacia tiendas y proveedores hasta volver al local con compras.
ENTRADAS	Opciones de menú del día
SALIDAS PRODUCTO	Alimentos e insumos para el consumo del día
CLIENTE	Cliente interno (cocineras)
PROVEEDOR	Proveedor externo (mercado, avícola, etc.)
ACTIVIDAD	Chequear menú del día, hacer una lista de compras e ir a comprarlos.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Propietaria
TIEMPO DE CICLO	1 a 2 horas
SISTEMA DE MONITOREO	Check list diario

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 13: COMPONENTES DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	
OBJETIVO	Mantener en buen estado las instalaciones y maquinas
ALCANCE	Apertura diaria del local hasta cerrarlo.
ENTRADAS	Requerimiento en la apertura
SALIDAS PRODUCTO	○ Instalaciones libres de polvo y suciedad. Máquinas en buen estado.
CLIENTE	Cliente externo e interno.
PROVEEDOR	Proveedor interno (limpieza) y externo (mantenimiento)
ACTIVIDAD	Barrer, desinfectar, trapear.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Cristhian Vincas (limpieza)
TIEMPO DE CICLO	30 minutos
SISTEMA DE MONITOREO	Observación

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 14: COMPONENTES DEL PROCESO DE CRÉDITO O COBRANZA

CRÉDITO/ COBRANZA	
OBJETIVO	Cobrar deudas de clientes con la empresa.
ALCANCE	Salida del local hasta el regreso al mismo.
ENTRADAS	Orden de pago
SALIDAS PRODUCTO	Factura
CLIENTE	Cliente externo.
PROVEEDOR	Proveedor interno (conductor)
ACTIVIDAD	Movilizarse hacia el cliente para realizar cobro
RESPONSABLE DEL PROCESO	Solanda Cedeño
TIEMPO DE CICLO	1 hora
SISTEMA DE MONITOREO	N/D

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Teniendo ya explicado los procesos que se realizan ahora se encuentra el formulario F-H7-01: Análisis de Prioridades para la Estandarización, este pide procesos o actividades que se deban realizar para el funcionamiento del servicio completo, y cada uno de ellos deben ser calificados por su frecuencia (rara vez=1, ocasionalmente=2 y frecuentemente=3) y el impacto que causan en los resultados (bajo=1, medio=2 y alto=3); la multiplicación de ambos da a conocer a cuál de ellos se les establecerá mayor enfoque (ver tabla.15).

TABLA 15: CALIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

	PROCESO	FRECUENCIA (F)	IMPACTO (I)	CALIFICACION (F*I)
1	COCINA	3	3	9
2	COMPRA DE INSUMOS	3	3	9
3	ENTREGA DE SERVICIO	3	2	6
4	SERVICIO A DOMICILIO	3	2	6
5	MANTENIMIENTO/LIMPIEZA	2	2	6
6	CRÉDITO/COBRANZA	2	2	6

Fuente: Tomado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Los procesos 1, 2, 3 y 4 se llevan a cabo todos los días durante el tiempo que permanece abierto el local; en cambio en el proceso 5 el mantenimiento puede ser mensual y la limpieza a diario, pero generalmente al abrir y cerrar; la cobranza puede ser con pagos a crédito semanales, cada quince días o al mes. Con el impacto que causan, al ser un servicio de restauración la cocina influye mucho en el producto final, y si no hay insumos no funciona la cocina, por eso ellos impactan altamente mientras que los procesos restantes dan un impacto mediano.

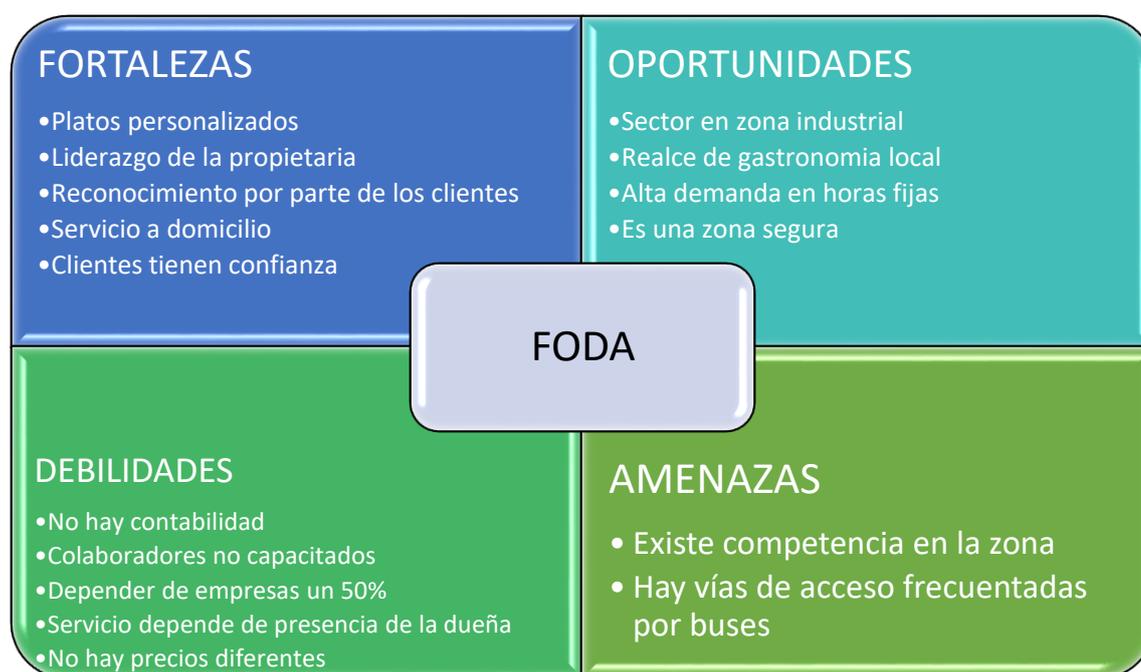
Los procesos que se tomarían más en cuenta serían la cocina y la compra de insumos y para ellos hay acciones a emprender:

1. Cocina
 - a. Distribución de la cocina.
 - b. Estandarizar recetas.
2. Compra de Insumos
 - a. Conocer los estándares de calidad del proveedor.
 - b. Establecer la frecuencia de compra.
 - c. Tomar en cuenta la movilización para compra de insumos.
 - d. Obtención de créditos de los proveedores.

Herramienta 9: Política básica y evaluación de resultados

A continuación, se presentará la Matriz FODA donde se muestran aspectos internos como las fortalezas y las debilidades; y los aspectos externos como las oportunidades y las amenazas según formulario F-H9-02: Creación de Matriz FODA (ver figura 3.17).

FIGURA 16: FODA DE COMEDOR D' SOL



Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas: La propietaria tiene poder de liderazgo, hace que los clientes confíen en sus productos como por ejemplo los platos que se personalizan según el cliente que frecuenta, a su vez ellos brindan reconocimiento al lugar y como punto adicional el servicio a domicilio es muy importante y es uno de los principales.

Oportunidades: Sus platos siempre tratan de mantener lo tradicional de la comida típica y hecha en casa, el sector es muy seguro y está en una zona rodeada de empresas por ende la demanda a ciertas horas es muy grande.

Debilidades: Muchas veces si la dueña no está los clientes encuentran comentarios que dar, no existe contabilidad y la mitad de los ingresos provienen de los convenios con las empresas. No se puede hacer diferencia por los precios porque la competencia maneja el mismo rango y sus colaboradores no poseen capacitación en sus funciones.

Amenazas: Las calles de la zona son angostas y frecuentan buses y metrovía, además existen muchos negocios que ofrecen el mismo tipo de producto muy cerca de Comedor D' Sol.

CAPITULO 4

PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN

Módulo 1: Calidad Personal

Herramienta 1: Cambio y Lenguaje Propio

Para el Gerenciamiento de las Herramientas se usó el formulario F-H1-02: Matriz de Asignación de Responsabilidades tomando como base los parámetros del Cuadro 1.1 -3 en SIGO. Queda propuesto esta opción de acuerdo con las habilidades y funciones de los colaboradores (ver tabla 16).

TABLA 16: GERENCIAMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS PARA COMEDOR D' SOL

HERRAMIENTA	RESPONSABLE (ES)				
	Propietaria / cocinera	Ayudante de cocina #1	Ayudante de cocina #2	Servicio al cliente	Servicio a domicilio/limpieza
Cambio y Lenguaje Propio	X				
Desarrollo Humano y Liderazgo	X				
El Método de las 5S		X	X	X	X
Turistas y Mercado	X				X
Servicio y Atención al Cliente				X	
Ventas y Fidelización	X				
Mejora de lo Cotidiano		X	X		X
Gestión de la Información	X				
Política Básica y de Evaluación de Resultados	X				

Fuente: Tomado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Segundo punto en esta herramienta es el PDCA que se lleva a cabo por medio del formulario F-H1-03: Sistema QQCC; la tabla 17, es una versión reducida de la que se encuentra en SIGO y será repetida al inicio de cada herramienta a mejorar.

TABLA 17: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 1

HERRAMIENTA N°: 1		Cambio y lenguaje propio	
OBJETIVO: Transmitir la información sobre cómo se trabajará en cada herramienta.			
DESCRIPCION DE LA ACCIÓN		RESPONSABLE	TIEMPO/RECURSOS
1	Difundir Actividades y funciones	Propietaria	Reunión con colaboradores de aproximadamente 1 hora
2	Verificar que se lleven a cabo	Propietaria	Revisar resultados diariamente

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Herramienta 2: Desarrollo Humano y Liderazgo

El Sistema QQCC (ver tabla 18) para esta herramienta es:

TABLA 18: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 2

HERRAMIENTA N°: 2		Desarrollo humano y liderazgo	
OBJETIVO: Capacitar a los colaboradores en las habilidades que mejoren su desempeño.			
DESCRIPCION DE LA ACCIÓN		RESPONSABLE	TIEMPO/RECURSOS
1	Registro de cursos	Propietaria	Ir a la organización y pagar los cursos.
2	Asistir al taller de Atención al cliente	Colaboradores que tienen contacto con el cliente	8 horas en la organización un solo día.
3	Asistir al curso de Manipulador de Alimentos	Colaboradores del área de cocina	Computadoras con conexión a internet

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

En el formulario F-H2-02: Plan de Capacitación se puede ver las propuestas de cursos o talleres a dictarse de acuerdo con las competencias que se desea mejorar en los colaboradores, y como se mencionó en el diagnóstico de puesto realizado a cada empleado el área que más importa mejorar es en atención al cliente y manipulación de alimentos, para esto se proponen los siguientes cursos:

1. TALLER DE CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE

ORGANIZACIÓN: IDEPRO

EVIDENCIA: Certificado

MODALIDAD: Presencial (8 horas-1 día)

COSTO: \$160

2. CURSO DE MANIPULADOR DE ALIMENTOS

ORGANIZACIÓN: Centro de Formación SN Ecuador

EVIDENCIA: Certificado

MODALIDAD: Online

COSTO: \$50

Herramienta 3: El método de las 5S

El Sistema QQCC (ver tabla 19) para esta herramienta es:

TABLA 19: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 3

HERRAMIENTA N°: 3		El método de las 5S	
OBJETIVO: Transformar la limpieza y orden del área del trabajo en una rutina bajo el método de las 5S.			
DESCRIPCION DE LA ACCIÓN		RESPONSABLE	TIEMPO/RECURSOS
1	Transmitir terminología y zonas de la cocina.	Propietaria	Mini reunión de unos 15 minutos.
2	Seguir las 5S.	Todos	Antes, durante y después de cocinar y servir.
3	Comprobar la realización de las 5S	Propietaria	Observación diaria
4	Uso del mini check list	Ayudantes de cocina	Marcando si o no diariamente

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Con las evidencias de las fotos se podrá diseñar lineamientos sobre las 5S en sectores donde se deba aplicarlas y rediseñar la distribución de espacios considerando conocimientos profesionales para facilitar el método a usarse en esta herramienta.

A continuación, se plantea la propuesta de distribución.

A) ZONAS PRINCIPALES EN LA COCINA

1. Cocina caliente: donde se transforman los alimentos por medio del calor.
2. Cuarto frío: donde se conservan los alimentos perecederos. Aquí se preparan las porciones y se limpia todo elemento crudo.
3. Dependencias auxiliares
 - i. Plonge o fregadero
 - ii. Economato o zona de conservación de géneros no perecederos.
 - iii. Sección de verduras o zona de almacenamiento de productos de uso diario. Este debe estar alejado de la cocina.
 - iv. Fregadero de vajilla

B) INSTALACIONES Y EQUIPOS: Condiciones higiénico-sanitarias

1. Zona de recepción y almacenamiento de materias primas
 - i. Es preferible que las paredes lleven baldosas blancas.
 - ii. Los estantes deben ser lavables.
 - iii. En esta zona se ubican las cámaras de refrigeración y congelación, las cuales deben siempre mantener una temperatura adecuada.
 - iv. Alimentos conservados aquí deberán estar tapados.

2. Zona de producción

- i. Existe extractor de humo y calor. La iluminación y ventilación debe ser buena.
- ii. Con respecto a los suelos, el material tiene que ser anti poroso, antideslizante y con desagüe.
- iii. Las zonas frías y calientes deben estar separadas.

3. Zona de residuos

- i. La zona de producción y esta zona deben estar alejadas una de la otra.
- ii. Todo cubo de basura en la zona de producción tendrá que estar tapada y con funda para facilitar su desecho, y diariamente deberá ser desinfectado.

4. Sistema de limpieza para las zonas, maquinaria y los equipos

- i. Si se manipula alimentos no se barrerá seco, de preferencia trapeador.
- ii. Toda máquina, equipo, recipientes, bancos, esquinas, cristalería deberá mantenerse en perfecto estado de limpieza.
- iii. Selección de productos químicos que no sean altamente tóxicos.

A continuación, se deja una pequeña lista de verificación de revisión diaria (ver tabla 20) sobre el orden y manejo de los recursos.

TABLA 20: CHECK LIST DE ORDEN Y MANEJO DE RECURSOS

	SI	NO
Mesones, paredes y suelo libre de restos de comida, basura y suciedad		
Todas las luces funcionan correctamente		
La cubertería está totalmente limpia		
Se revisó alimentos en malas condiciones o estropeados		
Las cámaras frías mantienen su temperatura correcta.		
Alimentos crudos se conservan lejos de los que ya están cocinados		
Comprobar disponibilidad de gas		

Fuente: Elaboración propia

Módulo 2: Enfoque en el cliente

Herramienta 4: Turista y Mercado

El Sistema QQCC (ver tabla 21) para esta herramienta es:

TABLA 21: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 4

HERRAMIENTA N°: 4		Turista y mercado	
OBJETIVO: Mejorar aspectos del servicio en general y el producto para diferenciarlo.			
DESCRIPCION DE LA ACCIÓN		RESPONSABLE	TIEMPO/RECURSOS
1	Aplicar valor agregado de servicio.	Colaborador de Atención al cliente.	Con cada cliente que entra y se va.
2	Aplicar valor agregado de rapidez	Colaborador de servicio a domicilio	Uso de bitácora y pronosticar tiempo
6	Limpieza de baño y separación de las funciones del mismo	Colaborador de limpieza	Separar el espacio de baño y bodega de artículos de limpieza.

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Dentro de las variables de una empresa están las incontrolables y controlables donde se tiene las 4 P'S: Producto, Promoción, Plaza y Precio; el producto integra el valor intangible, producto tangible y el valor agregado.

El formulario F-H4-06: Definición de Valor Agregado se han considerado los mismos aspectos tomados para la evaluación competitiva: calidad, servicio, rapidez, postura de atención, ambiente e instalaciones y se le agregó limpieza. Ahora se mostrará que aspectos diferenciales se le agregaría, es decir el valor agregado.

1) Calidad:

- a. Implementación de un distintivo de calidad.

2) Servicio:

- a. Recepción y bienvenida a los clientes con mesa limpia y pedido al instante.
- b. Se propone siempre entregar un caramelo mentolado al momento de recibir pagos de clientes fijos habituales y en servicio a domicilio con cada entrega.

3) Rapidez:

- a. Tomar en cuenta factores en servicio a domicilio como clima del día, las condiciones que necesita el producto, tráfico, ruta, condiciones del piloto, los horarios, etc.
- b. Creación de una bitácora de viaje diario (ver tabla 22) de uso interno.

4) Postura de atención:

- a. Permanencia de las palabras de cordialidad, así como las del saludo.

5) Ambiente/ instalaciones:

- a. Mantenimiento de la zona del baño para que tengo buena apariencia.
- b. Programas de televisión que acompañen el momento de comer.

6) Limpieza:

- a. Limpieza imperativa de mesa después del cliente saliente.

Una bitácora de viaje permitirá mantener un registro de tiempo, cantidad de productos llevados, combustible consumido.

TABLA 22: BITÁCORA DE SERVICIO A DOMICILIO PARA EL CONDUCTOR

BITACORA DE SERVICIO A DOMICILIO			
FECHA		RECORRIDO #	
HORA DE SALIDA		HORA DE RETORNO	
HORARIO DE ENTREGA (si son varios considerar el último en el recorrido)		Combustible usado	
Entrega Unitaria		Cantidad que se está llevando	
Entrega Múltiple			
			Responsable

Fuente: Elaboración propia

Herramienta 5: Servicio y atención al cliente

El Sistema QQCC (ver tabla 23) para esta herramienta es:

TABLA 23: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 5

HERRAMIENTA N°: 5	Servicio y atención al cliente	
OBJETIVO: Poner en práctica las propuestas de atención al cliente como conocimiento extra fuera de un curso.		
DESCRIPCION DE LA ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO/RECURSOS
6	Difundir el mini manual de atención al cliente	Impresiones del mini manual

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

A continuación, se mostrará la información que el cuadro informativo o mini manual de postura de atención al cliente; cabe recordar que todo está tomado del contenido que SIGO en su herramienta 5 ofrece.

1. SERVICIO AL CLIENTE

a. Condiciones necesarias para un buen servicio (ver tabla 24)

TABLA 24: CONDICIONES NECESARIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

ACTITUDES DE BUEN SERVICIO		CUALIDAD	POR QUÉ O A QUIÉN	CUALIDADES A DESARROLLAR
		1. Persona que le gusta trabajar con personas	Amable y respetuoso	
2. Un cliente feliz, es su satisfacción	Cordial y simpático	Aunque el estado de ánimo no sea positivo		
	Atento y memoria	Conocer y recordar nombres y gustos		
3. Más ánimo positivo, menos afección por problemas	Eficaz y diligente	Hacer las cosas bien hechas y rápido		
	Discreto	Oír, pero no escuchar durante la tarea		
4. Siempre disfrutar de su trabajo	Vocación de servicio	Gusto por satisfacer al otro		
	Empático	Ponerse en los zapatos del otro		

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

2. COMUNICACIÓN

a. Actitudes no adecuadas (ver figura 5.1)

FIGURA 17: ACTITUDES NO ADECUADAS EN LA COMUNICACIÓN



NO FUMAR



NO MASTICAR CHICLE



NO HABLAR CON LA BOCA LLENA



NO INTERRUMPIR CONVERSACIONES

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

b. Verbal (ver figura 5.2)

FIGURA 18: SUGERENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN VERBAL

Usar frases cortas,
fáciles y muy
descriptivas ✓

Mensaje sea
adecuado a quien
lo reciba ✓

Usar lenguaje que
sea positivo ✓

S
U
G
E
R
E
N
C
I
A
S

⊘ No usar códigos ni
palabras técnicas

⊘ Nunca usar un tono
agresivo

⊘ No tutear a los
clientes

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

c. No verbal (ver tabla 25)

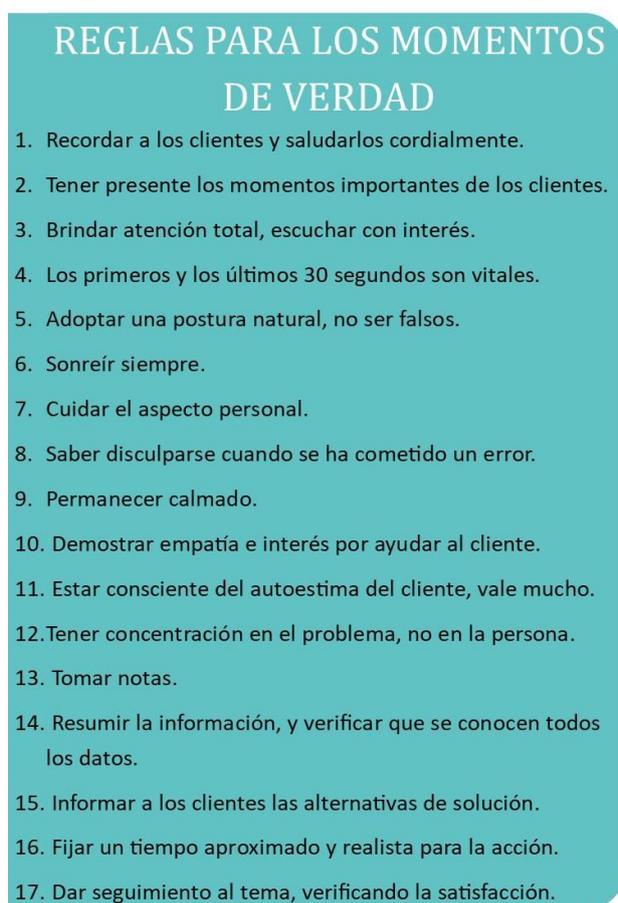
TABLA 25: MODALIDADES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

MODOS	TIPOS	EFECTO
LA MIRADA	Mirada directo a los ojos	Transparente
	Mirada directo a los ojos prolongadamente	Desafiante
	Bajar la mirada	Sometimiento
	Esquivar la mirada	Timidez, inseguridad y mentira
LA EXPRESIÓN FACIAL	La sonrisa	Facilita la relación
	Un gesto	Muestra molestia, felicidad o tristeza
	Un bostezo	Aburrimiento o desinterés
	Un guiño	Complicidad
LA INDUMENTARIA Y APARIENCIA PERSONAL	Aspecto pulcro y cuidado	Buena imagen
	La apariencia	Confiabilidad
	Cuidado con cabello y dientes	Higiene y olores
	Indumentaria sin arruga ni manchas	Buena imagen
EL CONTACTO PERSONAL	Respetar espacio físico	Comodidad
	Evitar extrema cercanía o distanciamiento	Comodidad
	Apretón de manos firme	Confianza
	Posiciones angulares	Acuerdo
LA POSTURA CORPORAL	Brazos al costad y derechos	Aburrimiento o impaciencia
	Brazos hacia atrás	Poder o dominio
	Brazos cruzados adelante	Apatía, falta de diálogo
	Manos abiertas	Sinceridad
	Manos unidas	Tensión
	Manos en el mentón	Interés
	Manos tocando la oreja	Duda o desconfianza
	Apoyarse o recostarse	Desinterés
	Cambiar de posturas	Nerviosismo

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

3. MOMENTOS DE VERDAD (ver figura 19)

FIGURA 19: REGLAS PARA LOS MOMENTOS DE VERDAD



Fuente: Adaptación de Manual de Implementación SIGO (2013)

4. GESTIÓN DE RECLAMOS Y QUEJAS (ver tabla 26)

a. Modos de actuar

TABLA 26: MODOS DE ACTUAR FRENTE A RECLAMOS Y QUEJAS

Reclamo es igual a oportunidad de mejora	Escuchar atentamente la queja	Primero pedir disculpas	Hacer preguntas para conocer el problema
No culpar a otros, la empresa es una sola	Ofrecer varias opciones de solución	Ser realista y honesto con lo que se promete	Mantener al superior al tanto de reclamos

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Herramienta 6: Ventas y Fidelización

El Sistema QQCC (ver tabla 27) para esta herramienta es:

TABLA 27: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 6

HERRAMIENTA N°: 6		Ventas y fidelización	
OBJETIVO: Mantener los clientes de siempre y fidelizar los nuevos.			
DESCRIPCION DE LA ACCIÓN		RESPONSABLE	TIEMPO/RECURSOS
6	Fidelización de los clientes	Todos	Atendiendo necesidades y darles seguimiento.

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

La mayoría de clientes que Comedor D' Sol tiene son los que SIGO en su Matriz de Fidelización del Cliente denomina como "Los apóstoles" ya que estos siempre quedan satisfechos, mantienen su fidelidad con esta microempresa y recomienda el lugar a otras personas. Así que no existe propuesta para fidelizar a los clientes sabiendo que incluso en la herramienta 4 por medio de las encuestas se comprobó el porcentaje de clientes fijos que tiene. Con los canales de venta se mantienen igual, ya que manejan la venta directa y a domicilio y no es posible agregar un canal más.

Como única propuesta de esta herramienta es mantener a los clientes fieles:

1. Necesidades: siempre ser empático con ellos en sus gustos y lo que necesiten.
2. Seguimiento: hace que el cliente se sienta escuchado y ayuda a mejorar los servicios en base a las opiniones de él.

Módulo 3: Gestión de Rutina y La Mejora

Herramienta 7: Mejora de lo cotidiano

El Sistema QQCC (ver tabla 28) para esta herramienta es:

TABLA 28: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 7

HERRAMIENTA N°: 7		Mejora de lo cotidiano		
OBJETIVO: Estandarizar procesos				
DESCRIPCION DE LA ACCIÓN		RESPONSABLE	TIEMPO/RECURSOS	
2	Dar a conocer los indicadores	Propietaria	Mini reunión	
3	Registrar resultados de indicadores	Todos	Tablero de anotación	
4	Monitorear resultados de indicadores	Todos	Suma de resultados	

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

La etapa 2: Realizar la estandarización propone dejar los procesos establecidos los cuales se muestran en los siguientes cuadros de actividades y así se deja documentado lo que el formulario F-07-02: Procedimiento Operativo solicitó llenar (ver tablas 29 – 37).

TABLA 29: PROCEDIMIENTO “COMPRA DE INSUMOS”

PROCESO # 1	Compra de insumos
PROCEDIMIENTO #1	Compra de insumos
OBJETIVO	Realizar la compra diaria de insumos
ACTIVIDADES	
Conocer el menú del día	
Enlistar insumos con cantidad incluida	
Contacto con proveedor	
Solicitar insumos	
Verificar entrega de insumos (cantidad y estado)	
Realizar pago	

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 30: PROCEDIMIENTO “LIMPIEZA DE APERTURA Y CIERRE”

PROCESO # 2	Limpieza
PROCEDIMIENTO #1	Limpieza de apertura y cierre
OBJETIVO	Realizar el correcto orden de limpieza en el establecimiento
ACTIVIDADES	
Barrer en seco de suelo de cocina, baño y comedor	
Limpieza de lavadero y retrete con cloro y desinfectante (usar aromatizante)	
Verificación de objetos de limpieza para clientes (papel higiénico, jabón, toalla, etc.)	
Trapear o barrido húmedo de todo el suelo	
Limpieza de mesas y sillas	

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 31: PROCEDIMIENTO “DISTRIBUCIÓN DE LA COCINA”

PROCESO # 3	Cocina
PROCEDIMIENTO #1	Distribución de la cocina
OBJETIVO	Separar y asignar puestos de trabajo en la cocina
ACTIVIDADES	
Conocer el menú del día	
Convocar a los ayudantes de cocina para transmitir el menú del día	
Distribución de alimentos a usarse	
Asignar tareas y ubicaciones de ayudantes de cocina	
Dar indicaciones de cocción o métodos de preparación específicos	
Inicio de preparación (Proceso 3.2)	

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 32: PROCEDIMIENTO “PREPARACIÓN DE ALIMENTOS”

PROCESO # 3	Cocina
PROCEDIMIENTO #2	Preparación de alimentos
OBJETIVO	Establecer el orden del proceso de cocina
ACTIVIDADES	
Verificar la higiene de mesones, paredes y suelo	
Comprobar la disponibilidad de ollas, tazones, envases etc.	
Preparación del lugar de trabajo	
Iniciar con cortes de carne a porciones	
Lavar, pelar, picar o rebanar alimentos	
Adicción de alimentos no perecibles en la preparación	
Sazonar alimentos o condimentar de ser el caso	
Cocción de alimentos o mezcla de ellos	
Comprobar sabores	
Conservar caliente o frío de acuerdo con el plato	
Servir	

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 33: PROCEDIMIENTO “SERVICIO EN EL LOCAL”

PROCESO # 4	Entrega de servicio
PROCEDIMIENTO #1	Servicio en el local
OBJETIVO	Establecer la rutina de la mesera para con cada cliente
ACTIVIDADES	
Poner cubertería	
Servir jugo	
Tomar pedido	
Transportar sopa/entrada	
Comprobar contenido del plato servido	
Transportar plato del despachador hacia la mesa	
Esperar que el cliente termine	
Retirar platos	
Limpiar la mesa	
Repetir actividades con cada cliente que use el espacio	

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 34: PROCEDIMIENTO “PREPARACIÓN DE PEDIDOS A DOMICILIO”

PROCESO # 5	Entrega de servicio a domicilio
PROCEDIMIENTO #1	Preparación de pedidos a domicilio
OBJETIVO	Comprobar la presentación de los productos a domicilio
ACTIVIDADES	
Servir porciones en envases respectivos	
Asegurar los envases perfectamente	
Poner los 3 contenedores (sopa, plato fuerte y jugo) en la misma funda	
Verificar cubertería y atar funda	

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 35: PROCEDIMIENTO “TRANSPORTACIÓN DE PEDIDOS”

PROCESO # 5	Entrega de servicio a domicilio
PROCEDIMIENTO #2	Transportación de pedidos
OBJETIVO	Determinar la rutina del conductor previo a inicio de recorrido
ACTIVIDADES	
Conocer que pedidos se entregaran, cuántos, a quienes y a dónde	
Establecer mejor ruta a tomar	
Comprobar cantidad de pedidos y a quienes pertenecen	
Ordenar pedidos de manera segura dentro del vehículo	
Iniciar recorrido de entrega	
Entrega de pedido(s) a cliente(s)	

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 36: PROCEDIMIENTO “COBRO AL CONTADO”

PROCESO # 6	Cobranza
PROCEDIMIENTO #1	Cobro al contado
OBJETIVO	Cobrar a los clientes habituales de pago al instante
ACTIVIDADES	
Revisar órdenes y calcular	
Mencionar total	
Verificar dinero recibido	
Ofrecer caramelo con el cambio de ser requerido	

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

TABLA 37: PROCEDIMIENTO “COBRO A CRÉDITO”

PROCESO # 6	Cobranza
PROCEDIMIENTO #2	Cobro a crédito
OBJETIVO	Cobrar a los clientes habituales del servicio a domicilio
ACTIVIDADES	
Calcular pedidos vendidos por cliente en determinado tiempo	
Establecer día de cobro	
Transportación hacia la empresa o cliente	
Verificar saldo para decirlo	
Verificar dinero recibido para dar cambio si es el caso	
Entregar factura	

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Etapa 3: Establecer los indicadores/ puntos de control (ver tabla 38).

TABLA 38: INDICADORES PARA MEDIR PROCESOS DE COMEDOR D' SOL

PROCESO	PROCEDMT.	INDICADOR	OBJETIVO	TIEMPO	RESPON.
<i>Compra de insumo</i>	Compra de insumo	Cantidad de insumos en mal estado	Calcular perdidas en los insumos	Diario	Propietaria/ cocinera
		Repetición de platos en el menú	Saber la variedad que se ofrece en platos	Mes o 3 meses	Propietaria/ cocinera
<i>Limpieza</i>	Limpieza en apertura y cierre	Cantidad de artículos de limpieza usados	Medir el gasto que se hace en ellos.	Cada semana	Personal de limpieza
<i>Cocina</i>	Distribución de cocina	Veces donde la distribución o asignación no fue captada	Saber cuan seguido hay falta de comunicación	Cada semana	Propietaria/ cocinera
	Preparación de alimentos	Cantidad de platos devueltos por errores o inconformidades	Identificar errores cometidos en pedidos	Cada día	Servicio al cliente
<i>Entrega de servicio</i>	Servicio en el local	Cantidad de almuerzos completos servidos	Conocer cuántos almuerzos completos se sirvieron	Cada día	Servicio al cliente
		Cantidad de platos fuertes servidos	Conocer cuando "segundos" se sirvieron	Cada día	Servicio al cliente
		Cantidad de clientes atendidos	Conocer la cantidad de clientes que asistieron	Cada día	Servicio al cliente
<i>Entrega de servicio a domicilio</i>	Transporte de pedidos	Cantidad de productos estropeados	Saber cuántos productos llegan mal a su destino	Cada día	Conductor
		Número de productos entregados	Conocer productos entregados	Cada día	Conductor
		Cantidad de gasolina usada	Conocer gasto del servicio	Cada día	Conductor
<i>Cobranza</i>	Cobro al contado	Cantidad de cobros erróneos	Medir veces de error humano	Cada semana	Propietaria
	Cobro a crédito	Cantidad de pagos atrasados	Calcular clientes en mora	Mensual	Propietaria

Fuente: Elaboración propia

Herramienta 8: Gestión de la Información

El Sistema QQCC (ver tabla 39) para esta herramienta es:

TABLA 39: SISTEMA QQCC DE LA HERRAMIENTA 8

HERRAMIENTA N°: 8		Gestión de la Información	
OBJETIVO: Cumplir con el SI y sus puntos críticos.			
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN		RESPONSABLE	TIEMPO/RECURSOS
6	Hacer cumplir el SI	Propietaria	Informativos en reuniones mensuales

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Para la implementación del Sistema de Información se procederá a seguir los siguientes pasos según SIGO:

PASO 1: DEFINICIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS (INDICADORES)

PASO 2: MEDICIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA Y SU NIVEL DE SATISFACCIÓN

PASO 3: DETERMINACIÓN DE FORMAS DE RECOLECCIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

PASO 4: DEFINICIÓN DE RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN

PASO 5: DETERMINACIÓN DE LA FORMA PARA PRESENTAR LA INFORMACIÓN

PASO 1: DEFINICIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS (INDICADORES) Y PASO 2: MEDICIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA Y SU NIVEL DE SATISFACCIÓN; se muestran en la tabla 40:

TABLA 40: PUNTOS CRÍTICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

NIVEL	INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	RESPONSABLE
Financiero	Liquidez	Conocer la capacidad de cumplir obligaciones a corto plazo	Efectivo y equivalentes/pasivo corriente	Propietaria
	Rotación de cartera	Conocer el tiempo en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo	Ventas a crédito/cuentas por cobrar promedio	Propietaria
	Crecimiento de ventas	Conocer cuánto aumentaron las ventas	(ventas del periodo/ventas del periodo anterior) -1	Propietaria
Mercado	Cantidad de platos vendidos en local	Conocer cuántos productos fueron vendidos	-	Servicio al cliente
	Cantidad de clientes recibidos	Conocer cuántos clientes fueron atendidos	-	Servicio al cliente
	Cantidad de ventas a domicilio	Conocer cuántos productos fueron entregados	-	Conductor

Fuente: Elaboración propia

PASO 3: DETERMINACIÓN DE FORMAS DE RECOLECCIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN; en este paso muestra 3 maneras de recolección: reportes externos, balance general y estado de resultados, los cuales se muestran a continuación como ejemplo para que se continúen realizando:

Ventas					
	PVP	Cantidad Diario	Total, Ingreso Diario	Cantidad Mensual	Total, Ingreso Mensual
ProductoA	\$ 2,50	80	\$ 200,00	2000	\$ 5.000,00
ProductoB	\$ 2,25	60	\$ 135,00	1500	\$ 3.375,00
Total			\$ 335,00		\$ 8.375,00

Costo de Ventas	
El costo de ventas: 60% de las ventas.	\$ 5.025,00

Sueldo Empleados			
	Sueldo Diario	Días Trabajados	Sueldo Mensual
Verónica	\$ 12,00	25	\$ 300,00
Cristhian	\$ 8,00	25	\$ 200,00
Sandra	\$ 8,00	25	\$ 200,00
Roxanna	\$ 12,00	25	\$ 300,00
Total			\$ 1.000,00

Gastos de Ventas				
		Costo Diario	Cantidad Por Mes	Costo Mensual
Servilletas		\$ 2,50	12	\$ 30,00
Fundas para jugo		\$ 2,50	2	\$ 5,00
Fundas para viandas		\$ 1,40	25	\$ 35,00
Total				\$ 70,00

Gastos Administrativos	
Costo Mensual	
Sueldos	\$ 1.000,00
Materiales de limpieza	\$ 30,00
Arriendo	\$ 170,00
Servicios basicos	\$ 25,00
Servicios de Entretenimiento	\$ 20,00
Total	\$ 1.245,00

COMEDOR D^r SOL
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE JULIO DEL 2017

ACTIVO**ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo y sus Equivalentes	\$	600,00
Cuentas por Cobrar	\$	2.500,00
Inventarios	\$	-
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	\$	3.100,00

ACTIVO NO CORRIENTE

Propiedad, Planta y Equipos	\$	4.100,00
ACTIVO DEL ACTIVO NO CORRIENTE	\$	4.100,00

TOTAL ACTIVO

\$	7.200,00
-----------	-----------------

PASIVO Y PATRIMONIO**PASIVO CORRIENTE**

Cuentas por Pagar	\$	1.200,00
Provisiones	\$	-
Anticipo de Clientes	\$	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	1.200,00

PASIVO A LARGO PLAZO

\$	-
----	---

TOTAL PASIVO

\$	1.200,00
-----------	-----------------

PATRIMONIO

Capital Social	\$	800,00
Reserva Legal	\$	-
Resultados Acumulados	\$	3.165,00
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	\$	2.035,00
TOTAL PATRIMONIO	\$	6.000,00

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

\$	7.200,00
-----------	-----------------

COMEDOR D´ SOL
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
POR LOS MESES TERMINADOS AL 31 DE JULIO DE 2017

INGRESOS

Ventas	\$	8.375,00
(-) Costos de Ventas	\$	5.025,00
UTILIDAD BRUTA	\$	3.350,00

Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$	-
--	----	---

TOTAL DE INGRESOS	\$	3.350,00
--------------------------	-----------	-----------------

EGRESOS

Gastos de Ventas	\$	70,00
Gastos Administrativos	\$	1.245,00
Gastos Financieros	\$	-

TOTAL DE EGRESOS	\$	1.315,00
-------------------------	-----------	-----------------

UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO ANTES	\$	2.035,00
---	-----------	-----------------

DE Impuesto a la Renta

Impuesto a la Renta	\$	-
---------------------	----	---

UTILIDAD/ PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$	2.035,00
--	-----------	-----------------

PASO 4: DEFINICIÓN DE RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN; en este paso se denomina a la propietaria como responsable del SI por completo, sin embargo, los colaboradores pueden aportar con los reportes externos como horas laboradas y estadística de ventas.

PASO 5: DETERMINACIÓN DE LA FORMA PARA PRESENTAR LA INFORMACIÓN; esta habla de a periodicidad de mostrar estos resultados, los cuales serán mensualmente, todos los meses se deben realizar estos pasos.

Herramienta 9: Política básica y evaluación de resultados

El Sistema QQCC (ver tabla 41) para esta herramienta es:

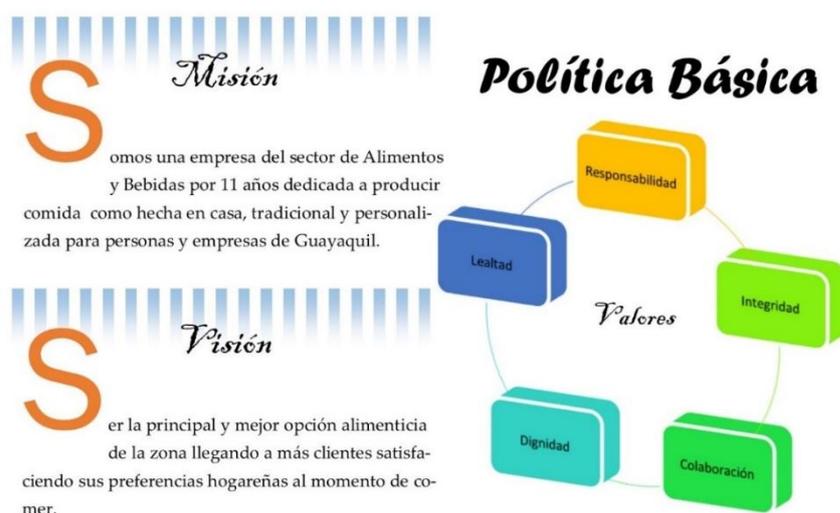
TABLA 41: SISTEMA QQCC DE HERRAMIENTA 9

HERRAMIENTA N°: 9		Política básica y evaluación de resultados	
OBJETIVO: Conocer, y lograr las metas propuestas por medio de las directrices.			
DESCRIPCION DE LA ACCIÓN		RESPONSABLE	TIEMPO/RECURSOS
1	Informar a los colaboradores sobre la nueva Política básica de la empresa	Propietaria	Cuadro informativo en el área de trabajo
2	Informar las directrices anuales al inicio del año	Propietaria	Reuniones anuales sobre las nuevas directrices a cumplir
6	Medir el cumplimiento de las directrices	Propietaria	Observación de resultados por medio de los indicadores

Fuente: Adaptado de Manual de Implementación SIGO (2013)

Con el formulario F-H9-01: Política Básica: Misión, Visión y Valores se ha podido definir la propuesta de Política Básica (ver tabla 20) para el negocio ya que no constan de una.

FIGURA 20: PROPUESTA DE POLÍTICA BÁSICA



Fuente: Elaboración propia

Después de haber hecho la Matriz FODA se propondrá directrices con el formulario F-H9-03: Despliegue de Directrices y su resultado se puede ver en la tabla 42.

TABLA 42: DIRECTRICES PARA COMEDOR D' SOL

DIRECTRIZ N° 1: Mejorar la postura del servicio al cliente					
N°	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	INDICADOR	ACCIONES	RECURSO
1	Capacitar los colaboradores	Propietaria	Cantidad de quejas o discusiones entre cliente y colaborador	Registro a cursos o talleres	\$50 por persona
				Reuniones de calidad humana	N/D
2	Verificación constante de estado físico del establecimiento	Personal de limpieza	Cantidad de clientes nuevos recibidos y clientes que vuelven	Mantenimiento y apariencia del baño	N/D
				Limpieza de vereda del local	N/D
3	Aplicar valores agregado	Personal del servicio al cliente	Número de clientes satisfechos	Entrega de un caramelo mentolado	\$0,05 por cliente
				Rutina de limpieza de mesa y bienvenida instantánea	N/D
DIRECTRIZ N° 2: Disminuir costos en los procesos					
1	Restablecer distribución de la cocina	Propietaria con ayudantes de cocina	Tiempo diario para preparación de alimentos	Separación de zona de residuos con la producción	N/D
				Ventilación en la cocina	-
				Mayor iluminación	-
2	Realizar ajustes en el servicio a domicilio	Conductor/ personal de servicio a domicilio	Tiempo y cantidad de recorridos tomados en el día	Uso de la bitácora para comprobar tiempos	N/D
				Planificación de rutas que eviten tráfico	N/D

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Por medio del análisis realizado a Comedor D' Sol se ha definido la operación real de un restaurante que lleva más de 10 años en el mercado dando como resultado la certeza de que la restauración es un área compleja del sector turístico, no importa su ubicación, ni cuán grande es la empresa porque este servicio siempre será solicitado en cualquier punto y es sin lugar a duda uno de los servicios que se miden constantemente.
2. Este trabajo permite apreciar cuanto aporta a la economía local la creación de microempresas o micro-emprendimientos que permitan desarrollar y dinamizar la oferta de empleos, aunque un pequeño negocio propio o familiar implica dedicación y más esfuerzo que las grandes empresas, estas dejan la certeza de que son suficientemente rentables.
3. SIGO es un sistema ideal para microempresas por el sencillo vocabulario que maneja y la facilidad de las herramienta que propone desarrollar; mediante el ejemplo de Comedor D' Sol, se percibió en primera instancia que podría acceder a implementar este distintivo por su puntaje superior al mínimo requerido por SIGO que es de 45 puntos,
4. Este negocio tiene una gran cantidad de clientes fijos en local y a domicilio, y sus principales motivos de permanencia son por el sabor y confianza; y el convenio con las empresas respectivamente pero un punto muy importante es la personalización en los platos ya que se conocen los gustos de los clientes les ha ayuda a dar ese "como hecho en casa", a pesar de tener mucha competencia en la zona industrial en la que está, Comedor D' Sol tiene a sus clientes fieles por varios años.

Recomendaciones

1. El valor agregado significará mucho para mejorar el servicio ofrecido, por eso se recomienda que las ideas propuestas sean aplicadas ya que dejarán contento al cliente además de la sentirse bien atendido y bienvenido.
2. Invertir en la imagen del local como poner un letrero o mantener aseado el baño permitirá mantener la estética del establecimiento para atraer nuevos clientes ya que es la primera impresión para un negocio.
3. El mini manual propuesto con la información tomada de SIGO para los colaboradores aportará mucho para estandarizar reglas de comportamiento y comunicación para con el cliente y entre los empleados, así todos tomarían la misma postura de atención y frente a posibles quejas.
4. Llevar la contabilidad de la manera básica como se presentó en este trabajo, realizando balance general y estado de resultados para conocer las finanzas de la empresa, son el modo más sencillo y completo de conocer sus resultados en números.
5. Poner en práctica la política básica propuesta para establecer toda nueva meta anual tomando en cuenta la misión, visión y valores del negocio y que los colaboradores formen parte de los mismos al momento de desarrollar sus funciones.
6. Implementar este sistema o cualquier distintivo no solo permite tener un renombre, sino que poseer un sello de calidad hará que los clientes habituales se sientan seguros del producto o servicio que han estado recibiendo; y con esto la empresa se beneficiará al obtener resultados favorables en sus ventas y fidelidad en los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- 530, T. (05 de Octubre de 2015). Jujuy sigue sumando distinciones del Sistema Argentino de Calidad Turística.
- Andrews, S. (2001). *Introduction to tourism and hospitality industry*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Ejido Asesores. (2013). *Sistema Inicial de Gestión Organizacional, Manual de Implementación*.
- Mak, J. (2004). *Tourism and the economy: Understanding the economics of tourism*. . Hawaii: University of Hawaii Press.
- Mensah, I., & Mensah, D. (2013). *Management of tourism and hospitality services*. Xlibris Corporation.
- Mintur. (2008). *Reglamento General a la Ley de Turismo*.
- Mintur. (02 de 11 de 2014). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/ministerio-de-turismo-impulsa-un-sistema-de-calidad-para-las-mipymes-de-mindo/>
- Noticias, L. (07 de Febrero de 2017). Valparaíso contará con programa gratuito para mejorar la gestión y calidad de MiPymes turísticas. Chile.
- Paniagua, E. D., & Sánchez, M. L. (2005). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Regalado, R. H. (2000). *Las MIPYMES en Latinoamérica*.
- SRI. (2013). *SRI*. Obtenido de www.sri.gob.ec
- Turismo, M. d. (02 de Noviembre de 2014). Ministerio de Turismo impulsa un sistema de calidad para las Mipymes de Mindo. Quito.
- Vindas, L. (24 de Noviembre de 2013). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinancierocr.com>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de satisfacción

Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>
Edad	<input type="text"/>	
Cliente	Habitual	<input type="checkbox"/>
	Esporádico	<input type="checkbox"/>

1. ¿Motivo por el que escogió este comedor?

- Ubicación
 Sabor
 Precio
 Confianza
 Otra

2. Calidad

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
-----------	-----------	-------	---------	------

a) ¿Cómo fue el trato que le proporcionó el personal del comedor?

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

b) ¿Cómo califica nuestras instalaciones?

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

c) ¿Los precios están acordes con los servicios?

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

d) ¿Cómo le pareció la calidad de nuestros productos/ servicios?

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

e) ¿Volvería a elegirnos?

SI NO

f) ¿Nos recomendaría?

SI NO

g) ¿Tiene usted alguna sugerencia para poder mejorar?