



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de
la Educación**

Carrera de Ingeniería en Turismo

**PROPUESTA DE MANEJO Y OPERACIÓN
PARA RESTAURANTE “EL ÚNICO” EN LA
CIUDAD DE CUENCA**

Autores:

Samanta Honores Ordóñez.; Byron Morales Siavichay

Director:

Mgst. Santiago José Malo Otatti

Cuenca – Ecuador

2016

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo principalmente a Dios por permitirme la vida, las bendiciones recibidas y los éxitos cosechados, a mi madre por ser el constante apoyo, tanto en mi vida personal como estudiantil, a mi padre por permitirme seguir mis sueños y a pesar de las diferencias, darme las razones para continuar en mi lucha hacia mi meta profesional; a mis hermanos por ser mi alegría y motivación para dar el ejemplo y; a mi compañero de tesis, quien fue pilar importante para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos en la tesis.

Samanta Honores Ordóñez.

Dedico el presente trabajo de titulación, primero a Dios, que me ha regalado salud durante todo este proceso académico, a mi Madre que desde el cielo ha sido mi apoyo, mi fuerza y mi inspiración, a mi Padre que junto a mi hermano se han convertido en pilares fundamentales para mi desarrollo personal y espiritual a lo largo de mi vida, a mi familia y a mi compañera de tesis, que ha sido parte y colaboradora fundamental para el desarrollo de este proyecto.

Byron Morales Siavichay.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a **Dios** por habernos dado la oportunidad de concluir esta etapa y llenarnos de bendiciones a lo largo del camino.

A la **Universidad del Azuay** por darnos la oportunidad de estudiar y por hacer de nuestra experiencia universitaria única y enriquecedora.

A todos nuestros **Profesores** que dedicaron su tiempo y conocimientos a nosotros a lo largo de la carrera.

También a nuestro **Director de tesis** Mgst. Santiago Malo Ottati, quien fue nuestro guía y sin él no hubiese sido posible, este satisfactorio trabajo de tesis.

Finalmente a nuestras **familias** quienes a pesar de la cercanía y distancia, supieron darnos sus mejores consejos y sobre todo el apoyo incondicional para no decaer, así mismo por su paciencia y cada palabra de aliento en momentos difíciles.

RESUMEN:

La presente tesis analiza el desarrollo de actividades por parte del personal de Restaurante “El Único” tanto administrativo, como operativo. Se propone una reestructuración para potencializar las ventas y crecimiento del establecimiento.

Es por esto que se ha realizado un estudio a la trayectoria del restaurante. Adicional se examinaron las diferentes estrategias implementadas por su propietario para aumentar sus ganancias.

Una empresa debe invertir y organizarse para poder emprender un óptimo desenvolvimiento profesional de actividades.

Esta propuesta sugiere mediante la promoción, organización empresarial y capacitaciones, mejorar y erradicar el empirismo del establecimiento, lo que permitirá tener un mayor alcance en el mercado.

Palabras Claves: capacitación, crecimiento, empresa, estrategias, organización, personal.

ABSTRACT

This research paper analyzes the development of activities carried out by the administrative and operational staff working at "El Único" restaurant. A restructuring plan aimed at increasing the sales and growth of the establishment is proposed. Hence, the paper includes a study on the trajectory of the restaurant. Additionally, the different strategies implemented by its owner to increase its profits, have been analyzed. A company must invest and be organized to be able to undertake an optimum professional development of activities. This proposal suggests improving businesses and eradicating the empiricism of the establishment through promotion, business organization and training, which will allow a greater reach in the market.

Keywords: Organization; Increase; Strategies; Staff; Business; Training



Magali Portocarrero



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE

Contenido

I.	MARCO TEÓRICO.....	1
II.	MARCO LEGAL	17
III.	Justificación.....	29
I.	capítulo 1	32
1.	DIAGNOSTICO TÉCNICO	32
1.1.	Introducción al Capítulo	32
1.2.	Localización.....	34
1.2.1.	Macro localización	35
1.2.2.	Micro localización.....	38
1.3.	Breve Reseña Histórica.....	43
1.4.	Situación Actual.....	50
1.5.	Conclusiones del Capitulo	61
II.	CAPÍTULO 2	65
2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	65
2.1.	INTRODUCCIÓN	65
2.2.	ORGANIGRAMAS.....	67
2.2.1.	Organigrama Jerárquico.	67
2.2.2.	Organigrama Circular.....	68
2.3.	ROLES Y OBLIGACIONES	69
2.3.1.	Manual de Funciones Restaurante “El Único”.....	69

2.3.1.	Manual de Procedimientos De Restaurante “El Único”	93
2.4.	MANEJO DEL ESPACIO DE TRABAJO	103
2.4.1.	Espacio de trabajo	103
2.4.2.	Departamento de Cocina	104
•	Cocina	104
2.4.3.	Departamento de Restaurante	108
2.5.	PROPUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS	113
2.5.1.	Departamento de Cocina	114
2.5.2.	Departamento de Restaurante	119
2.6.	Conclusiones	123
III.	CAPÍTULO 3	125
3.	ESTRATEGIAS DE VENTA Y COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO 125	
3.1.	Introducción	125
3.2.	Análisis de Oferta y Demanda	127
3.2.1.	Ciclo de Vida del Producto	128
3.2.2.	Demanda	129
3.2.3.	Oferta.....	136
3.3.	Políticas de la Empresa.	137
3.4.	Análisis de precios:	142
3.4.1.	Estrategias de precios.....	142
3.5.	Promoción del Restaurante:	153
3.5.1.	Presupuesto de Publicidad.....	155

3.6.	Conclusiones	159
IV.	CAPÍTULO 4	162
4.	CAPACITACIONES	162
4.1.	INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	162
4.2.	PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	164
4.2.1.	Introducción al Manual.	164
4.2.2.	Objetivo del Manual.....	165
4.2.3.	Contenidos del Manual.	165
4.3.	MÓDULO 1: SERVICIO AL CLIENTE	170
4.4.	MÓDULO 3: SEGURIDAD ALIMENTARIA	192
4.5.	Resultados obtenidos	206
4.6.	Conclusiones	211
V.	CONCLUSIONES DE LA TESIS	212
VI.	RECOMENDACIONES	213
5.	ANEXOS.....	214
6.	BIBLIOGRAFIA.....	232

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Micro localización	38
Ilustración 2 Organigrama Jerárquico	67
Ilustración 3 Organigrama Circular	68
Ilustración 4 Plano de la Cocina Restaurante El Único	104
Ilustración 5 Plano Bodega Restaurante El Único	106
Ilustración 6 Plano del Salón Restaurante El Único	109
Ilustración 7 Plano de Área de Lavaplatos Restaurante El Único	111
Ilustración 8 Plano propuesto para cocina	114
Ilustración 9 Cocina propuesta.....	115
Ilustración 10 Propuesta de nuevos métodos de almacenaje	116
Ilustración 11 Propuesta para muebles y ordenamiento de Cocina.....	118
Ilustración 12 Matriz de Ciclo de Vida Restaurante El Único.....	128

Índice de Fotografías

Fotografía 1 Área de Vajilla y Cubertería.....	55
Fotografía 2 Área de Caja y Atención al Cliente	55
Fotografía 3 Área de Lavaplatos	56
Fotografía 4 Área de Atención al Cliente y Cocinas a baño maría	56
Fotografía 5 Área de Salón Izquierda	57
Fotografía 6 Área de Salón Derecha	57
Fotografía 7 Área de Atención al Cliente	58

Fotografía 8 Fachada Restaurante El Único.....	58
Fotografía 9 Lavabos Restaurante El Único	59
Fotografía 10 Servicios Higiénicos Restaurante El Único.....	59
Fotografía 11 Cocina Restaurante EL Único	105
Fotografía 12 Bodega Restaurante El Único.....	107
Fotografía 13 Salón Derecho Restaurante El Único	110
Fotografía 14 Salón Izquierdo Restaurante El Único	110
Fotografía 15 Lavaplatos Restaurante El Único	112
Fotografía 16 Área de Vajilla y Cubiertos	112
Fotografía 17 Evidencias de Capacitaciones.....	207
Fotografía 18 Evidencia de Capacitaciones	208
Fotografía 19 Evidencia de Capacitaciones	209
Fotografía 20 Evidencia de Capacitaciones	210

Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación cronológica del cliente en Restaurante El Único.....	14
Tabla 2 Matriz de localización Restaurante El Único.....	40
Tabla 3 Gráfico de Ventas Nov. 2016.....	54
Tabla 4 Ficha de Procedimiento Jefe de Cocina	93
Tabla 5 Ficha de Procedimiento Cocinero 1	94
Tabla 6 Ficha de Procedimiento Cocinero 2	95
Tabla 7 Ficha de Procedimiento Cocinero 3.....	96
Tabla 8 Ficha de Procedimiento Cocinero 4.....	97
Tabla 9 Ficha de Procedimiento Vaajillero.....	98

Tabla 10 Ficha de Procedimiento Salonero 1	99
Tabla 11 Ficha de Salonero 2.....	100
Tabla 12 Ficha de Procedimiento de Salonero 3.....	101
Tabla 13 Ficha de Procedimiento Jefe de Restaurante.....	102
Tabla 14 Datos Demográficos para Restaurante El Único en la ciudad de Cuenca .	131
Tabla 15 Datos Pictográficos para Restaurante El Único en la ciudad de Cuenca ...	133
Tabla 16 Competencia Comparativa Restaurante El Único.....	143
Tabla 17 Hoja de Costos Sopa Estándar	145
Tabla 18 Hoja de Costos Plato Fuerte estándar	146
Tabla 19 Hoja de Costos Postre estándar	147
Tabla 20 Costos Relación calidad	149
Tabla 21 Precio Rendimiento Operativo.....	150
Tabla 22 Precio Basado en Calidad al Cliente	151
Tabla 23 Presupuesto de Publicidad	155
Tabla 24 Presupuesto en Megabite	156
Tabla 25 Contenidos del Manual de Capacitaciones	166
Tabla 26 Horario de Capacitaciones Módulo 1.....	170
Tabla 27 Estrategias de Fidelización al cliente	175
Tabla 28 Horario de capacitaciones Modulo 2	179
Tabla 29 Horario Capacitaciones Modulo 3	192

Índice de Imágenes

Imagen 1 Mapa de macrolocalización Restaurante El Único	36
Imagen 2 Macrolocalización del Restaurante El Único cantón Cuenca	37
Imagen 3 Macrolocalización Restaurante El Único casco Urbano	38
Imagen 4 Microlocalización Restaurante El Único en la ciudad de Cuenca	39
Imagen 5 Carta Restaurante El Único Pág. 1	51
Imagen 6 Carta Restaurante El Único Pág. 3	52
Imagen 7 Carta Restaurante El Único Pág. 2	52
Imagen 8 Bodega propuesta almacenaje de productos	115
Imagen 9 Almacenaje de productos alternativas	116
Imagen 10 Almacenaje de Productos perecibles propuesta	118
Imagen 11 Propuesta para Cocina	119
Imagen 12 Propuesta para cocinas a Baño maría	120
Imagen 13 Uniforme propuesto Cocinero	121
Imagen 14 Uniforme 1 Propuesto Salonero	122
Imagen 15 Delantal Propuesto todos los puestos	122
Imagen 16 Uniforme 2 Propuesto Salonero	122
Imagen 17 Tarjeta de Beneficios por consumo Anverso	157
Imagen 18 Tarjeta de Beneficios por Consumo Reverso	158

I. MARCO TEÓRICO

Los restaurantes, son establecimientos comerciales, en el mayor de los casos públicos, donde se paga por la comida y bebida para ser consumidas en el mismo local o servidos para llevar fuera del mismo. Al igual que existen varios tipos de cocina, también lo es con los tipos de servicio.

El término restaurante proviene del francés “*restaurant*”, palabra que se utilizó por primera vez en el París de 1765, a pesar de que ya existían anteriormente establecimientos de ese tipo.

En castellano, «*restaurant*» significa «restaurativo», refiriéndose a la comida que se ofrecía en el siglo XVIII. Otra versión del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia. Según esta segunda versión, un mesonero llamado Boulanger, al inaugurar la que se podría considerar la primera casa de comidas, puso un eslogan en la entrada, que rezaba en latín: “*Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos*”, que al castellano podríamos traducir como: «Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré». De esa última palabra del eslogan derivaría el término restaurante.

La palabra se extendió por toda Europa. En algunos países se modifica ha “*restoran*”, “*ristorante*” (en Italia) o “*restauracja*” (en Polonia).

Existen varios tipos de restaurantes, a continuación los clasificaremos por tipo de comida a servir:

Restaurantes de Alta cocina o Gourmet: El término Alta Cocina, proviene del francés “La haute Cuisine”, conocida también como “Grande cuisine”; concepto utilizado para denominar a la gastronomía practicada en los grandes hoteles y restaurantes del mundo occidental. Los alimentos son de gran calidad y se sirven a la mesa. El pedido es “*a la carta*” o se elige de un “menú”, por lo que los alimentos se cocinan al momento. El costo depende del servicio y de la calidad de los platos que se consumen. Existen *mozos* o *camareros*, dirigidos

por un *Maître*. El servicio, la decoración, la ambientación, la comida y las bebidas se escogen cuidadosamente. Sin embargo, la alta cocina no está limitada por estilos particulares, se trata más de una práctica general, en la que se busca crear una experiencia de exclusividad, calidad y donde se privilegia el sabor y el status.

Restaurantes temáticos: Cuando hablamos de restaurantes temáticos nos referimos a ciertos establecimientos en especial ya que no solo se identifican porque sirven un tipo de comida en específico sino también al diseño y ambiente tan singular que posee cada uno de estos establecimientos. Se clasifican por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes dependen del origen de la cocina, y los más populares en todo el mundo son: la cocina italiana y la cocina china, pero también la cocina mexicana, la cocina japonesa, la cocina española, la cocina francesa, la cocina peruana, la cocina colombiana, la cocina tailandesa y los restaurantes espectáculos, entre otros.

Restaurante Buffet o Tenedor Libre: Es una manera o tipo de servir comida menos formal que el tradicional que el banquete. Incluye la preparación de una serie de bocadillos, pasteles, entremeses, platos fuertes, etc. Ideales para que cada comensal se sirva lo que le apetece, este servicio se lo denomina Self Service. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (por peso o tipos de platos). Surgido en los años setenta, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de personas. Se utiliza mucho en nuestro país para eventos sociales con gran asistencia de personas o en las famosas cadenas hoteleras All Inclusive.

Restaurante de comida rápida: Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación, como hamburguesas, papas fritas, pizzas y pollo, entre otros. Una de las características más importantes de la comida rápida es la homogeneidad de los establecimientos donde se sirve, así como la ausencia de camareros que sirvan en mesa, y el

hecho de que la comida se sirva sin cubiertos. La comida rápida se hace a menudo con los ingredientes formulados para alcanzar un cierto sabor o consistencia y para preservar frescura.

Restaurantes bares: Se sirve comida y bebida, generalmente no se requiere consumir alimentos para poder pedir bebidas alcohólicas. Existen variedad de cocteles y otras bebidas con alcohol, en ciertos establecimientos estos cocteles se pueden servir sin licor.

Restaurantes de cocina de mercado y autóctonos: representan un escalón o nivel superior pues basan su estrategia en una oferta de materias primas del mercado diario, principalmente pescados, mariscos y carnes, así como platos del día que son especialidades. A este grupo se agregan los restaurantes que representan la diversidad de las cocinas de Ecuador y que tienen una imagen u prestigio por la calidad de sus materias primas y elaboraciones culinarias, y estas pueden ser recetas con carácter especial histórico.

Restaurantes de cocina libre o nueva cocina: son aquéllos que ofertan nuevas creaciones culinarias con mayor o menor fortuna que entremezclan platos tradicionales con novedades más o menos creativas o de inspiración en las cocinas autóctonas o productos de la tierra. Son minoría pero representan el mayor avance en la investigación y desarrollo de la gastronomía en los últimos años.

Además también existen distintos tipos de servicios a la mesa, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos.

Servicio Francés: se asocia generalmente a la gastronomía francesa, aunque hoy en día es poco empleado incluso en Francia, más allá de en restaurantes clásicos de alto nivel. La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se les muestran al cliente para su inspección. Posteriormente, son devueltos a la cocina, donde se preparan de una pieza.

Una vez cocinados, el *maître* los presenta a los comensales, que eligen de entre lo presentado la cantidad que desean comer, de manera que el *maître* prepara la ración delante de los clientes y la sirve en su plato, sirviendo siempre por la izquierda. Este tipo de servicio precisa gran habilidad del personal para ser eficaz, y aun así requiere gran cantidad de personal; los meseros deben estar familiarizados con los ingredientes del menú y los métodos en los que se prepara. El servicio francés es por todo ello muy caro y sólo se emplea en los restaurantes de más alto nivel.

Servicio a la Rusa: pese a su nombre, parece ser que se originó en Francia a principios del siglo XIX, probablemente como servicio de mesa del embajador ruso Alexander Kurakin. Al sentarse a la mesa, los comensales se encuentran con un plato vacío “el plato de servicio” sobre el que se coloca una servilleta, así como toda la cubertería necesaria, a excepción de cubiertos de postre y, en algunas ocasiones, cubiertos específicos como lo son los cuchillos de carne o pescado. Se espera del comensal que nada más sentarse coloque la servilleta sobre su regazo. Tras elegir aquello que se va a comer, se retira el plato de servicio y se van trayendo los platos encargados siguiendo un orden específico, usualmente sopa y entremeses, primeros y segundos platos, postres. Los platos son servidos totalmente preparados y presentados, sin requerir ninguna acción por parte del servicio. Usualmente, según se vaya acabando de comer un plato, este es retirado y sustituido por el siguiente sin esperar al resto de comensales, aunque esto se vea afectado por los tiempos del comedor y cocina; además, tradicionalmente se hace esperar para los entremeses y el plato principal. El *maître* actúa aquí de jefe de sala, pero no toma parte activa en servir platos, dado que estos vienen ya preparados y presentados de cocina. Los camareros sólo tienen que servir un plato ya preparado, por lo que se requiere de todo el personal una menor formación. El chef y el personal de cocina se encargan del emplatado o montaje y la presentación, y en general tienen mayor protagonismo que en el servicio a la francesa. Por ello, este servicio, mucho más dinámico, es el más empleado hoy en día.

Servicio a la inglesa: en este servicio, el cliente se encuentra una mesa con un plato de servicio vacío y toda la cubertería necesaria, pero a diferencia del servicio a la rusa en este caso el camarero sirve los alimentos al cliente desde una fuente o bandeja. Los alimentos se sirven por la izquierda. La presentación de plato se pierde, y como el servicio es muy

incómodo tanto para camarero como para comensal, el servicio a la inglesa solo es empleado en algunos banquetes.

Servicio Americano: así llamado al servicio sencillo asociado a los restaurantes estadounidenses, una simplificación del servicio a la rusa. La característica que distingue este servicio norteamericano es su rapidez, la comida se prepara en la cocina y un mesero la lleva a la mesa de los comensales. Los entremeses se reducen al máximo y las reglas del servicio son muy sencillas. Servir los alimentos por la derecha, las bebidas por la derecha y retirar los platos por la izquierda. No se requiere de mucho personal porque el servicio no es complicado; este servicio es común en las cafeterías, en los almacenes comerciales y en la mayor parte de los restaurantes.

Servicio tradicional: tiene asistencia total a la mesa y se realiza en la mayoría de los establecimientos (restaurantes, bares, cafeterías, hoteles).

Cada parte del restaurante debe identificarse previo al comienzo de las operaciones y procedimientos. Se debe conocer hacia qué público nos queremos dirigir para promover la prestación de servicios de restauración. Dentro de este ámbito también tenemos el manejo integral del área de alimentos y bebidas que en este caso vendría a ser el restaurante como tal, hablamos de su administración y dirección.

Sin lugar a duda, nuestro país e incluso la ciudad de Cuenca tiene una gran variedad de gastronomía y por ende locales con diferentes características que se dedican al noble arte de dar de comer y beber a propios y extraños con una variedad y calidad que es por todos conocida.

Los ecuatorianos viven una verdadera pasión a esta cultura de la comida, rasgos que los hemos heredado de nuestros antepasados, y aunque hemos ido adaptándonos en los últimos años a las novedades o innovaciones que han llegado de más allá de nuestras fronteras, es indiscutible que la hace años la globalización también alcanzo a la restauración, y hoy en día se nos es más fácil aceptar cualquier producto gastronómico, que en este caso sería una manifestación cultural de cualquier otra parte del mundo, aunque su éxito dependa de muchos y variados factores, mucho más en la ciudad de Cuenca.

El negocio de hoteles, bares, cafeterías, restaurantes, etc. De estructura familiar van poco a poco remodelándose y adquiriendo un nuevo carácter mucho más empresarial y competitivo, donde ya no se habla de solamente garantizar un salario a la familia sino de una inversión de capital a la que hay que volverlo rentable en el menor tiempo posible.

Si analizamos el presente y lo comparamos con el pasado, vemos que la restauración forma parte ya de este mundo globalizado cuyas exigencias son muy parecida en cualquier espacio en donde nos movamos. El cliente actual, tiene un mayor conocimiento de lo que se ofrece y esto le va a permitir elegir y seleccionar aquello que más le convenga en función de sus motivaciones, deseos y expectativas, tratando de obtener por su dinero el mayor valor posible.

Los establecimientos de restauración son una rama de la industria turística muy dura y difícil, mucha gente comete el error de introducirse en ella creyendo que todo son ganancias y que cocinar es un entretenimiento o servir es solo un pasatiempo. Es cierto que algunos de los que acuden a este tipo de negocios turísticos, la mayoría cierran al poco tiempo, y que no tiene mucho problema en cerrar el negocio. Pero existen personas que invierten ahorros o créditos con hipotecas de su vida completa que luego cuando llega la realidad son imposibles de recuperar.

El cambio profundo en todo nuestro estilo de vida a partir de las dos últimas generaciones, la influencia de los medios de comunicación masivos y locales con sus respectivas técnicas de marketing, transformaciones en las relaciones y condiciones laborales internas, los valores de las nuevas generaciones y otros muchos factores han dado lugar al concepto de Fast Food o comida rápida, generando así un nuevo concepto de nueva gastronomía informal y globalizada que ha llegado incluso a cotizar en la bolsa de valores en muchos países con una economía fuerte.

En este punto los nombres simples se convierten ya en marcas y terminan por invadir los espacios comerciales de las ciudades ofreciendo sus ofertas de “más por menos” a grandes y pequeños ejecutivos o estudiantes, jubilados o funcionarios, niños y adolescentes familias extendidas o parejas, es decir, un amplio rango de la población, donde el objetivo es comer rápido en un entorno limpio, moderno y con el diseño adecuado que se asemeja más al shopping o patios de comidas.

Otras de las ofertas que han resultado en éxito, es el servicio a domicilio, donde alimentos rápidos y sencillos son ideales para compartir y degustar en fines de semana para salir de la rutina semanal de la oficina o muchos otros lugares de trabajo que consumen la mayor parte del tiempo de los ciudadanos de hoy en día. Con este ejemplo podemos decir que hoy en día puedes recibir en casa desde sushi a un simple arroz, papas fritas, hamburguesas, etc. Y esto solamente ha sido el comienzo pues en muchos locales la oferta a partir de internet está creciendo mucho más y restaurantes que ofrecían el servicio a domicilio estándar y que no se encuentren en Internet tardarán menos en salir del mercado.

Además todo el servicio de restauración que se ofrece brinda a las personas las opciones más variadas e incluso promociones en los días de mayor afluencia de gente, que son los fines de semana. Comer fuera en estos días se ha vuelto en una actividad habitual, y personas que buscan nuevos sabores cada vez son más frecuentes y exigentes con la globalización gastronómica. La actividad de las empresas destinadas al servicio de comidas y bebidas cada día alcanza un mayor desarrollo, adaptado a las necesidades de la vida de una sociedad moderna. Y es que salir a comer o cenar eran actividades reservadas para las clases más adineradas antes de la Segunda Guerra Mundial, y con la incorporación de la mujer al mundo laboral se ha hecho mucho más asequible la comida fuera del hogar y los servicios a domicilio de los que ya hablamos.

El mundo gastronómico de hoy se expande sin barreras y esta vez está más cerca de todos. El turismo ha revolucionado la distancia y los aviones nos llevan en unas cuantas horas a culturas gastronómicas diferentes cuyo conocimiento y aprendizaje nos sirve para demandarlas y aceptarlas en nuestro lugar de origen.

Nada extraño se ha vuelto en comer y beber algo que nos es nuevo, pues solo es una cuestión de asimilar las culturas a través de las papilas gustativas. Así mismo, no debemos olvidar que los gustos evolucionan, quizá hoy más rápido que antes y que nunca, pues el consumidora actual y el del futuro querrán disfrutar o conocer todo aquello que le produzca una sorpresa o le estimule los sentidos.

En los últimos años las novedades e innovaciones que han llegado más allá de nuestras fronteras han servido para adaptarnos a un cambio globalizado y aceptar que este ha alcanzado a la restauración de nuestro país. Sin embargo el éxito de cada uno de estos

cambios dependerá de muchos más factores y mucho más en una sociedad que recién ha empezado a sentirla.

El negocio de restaurantes, bares, cafeterías y similares de estructura familiar va poco a poco remodelándose y adquiriendo un nuevo carácter más empresarial, donde ya no se trata de garantizar un salario a la familia sino una inversión de capital a la que hay que rentabilizar.

Sin lugar a duda uno de los actores principales para la obtención de metas y rentabilizar al negocio turístico es el Estado. El gobierno de los últimos años ha venido trabajando e impulsando al turismo en varios sectores tratando de conseguir que los objetivos planteados a comienzos de la administración se reflejen en el tiempo que ellos determinaron. Las entidades públicas han impulsado el turismo tanto interno como externo, si bien es cierto que el país está cruzando por una crisis que ha afectado al avance del desarrollo, podríamos decir que sin lugar a duda el turismo ha crecido dentro del país.

La ciudadanía debe llevar conciencia de lo que se ha logrado hasta el momento y sumarse al desarrollo productivo del país, sin esperar a que el gobierno solucione todos nuestros problemas financieros. Para los empresarios que han sido afectados con la crisis que golpea al país se ha vuelto mucho más difícil generar competitividad. Aun así nuevas empresas siguen abriendo sus puertas, pero muchas más siguen cerrando. A continuación exponemos los resultados obtenidos por el Ministerio de Turismo durante la gestión del 2015.

Ofrecer Servicios de calidad, estimular las inversiones turísticas y fortalecer la promoción interna y externa del potencial turístico de Ecuador, fueron los principales ejes de acción del Ministerio de Turismo de Ecuador durante 2015.

Estas acciones están diseñadas para hacer del turismo la primera actividad económica no petrolera del país al 2018, a través de la priorización de productos, de destinos y de mercados, y, a duplicar los ingresos por concepto de turismo al 2020, tomando como base al 2015 (un estimado de USD. 1.691,2 millones).

Entre los logros alcanzados por el Ministerio de Turismo durante el 2015 destacan:

La llegada de extranjeros al país alcanzaría el 1.560.429 (estimado al 31 de diciembre

Los turistas extranjeros que más visitan el país provienen de Colombia 23,64%, Estados Unidos 16,66% y Perú 11,27%, entre otros.

El promedio de gasto de los turistas extranjeros se estima alrededor de USD. 1.200

En el 2015 se registró un saldo positivo en la balanza turística estimado en USD 650 millones, a diferencia del 2007 que mantenía un déficit de balanza turística de USD.106, 7 millones.

Los ingresos económicos por turismo han pasado de 492.2 millones de dólares en 2007 a un estimado de 1.691,2 millones de dólares en 2015, lo que representaría un crecimiento promedio anual del 13%.

36 premios y reconocimientos internacionales

Capacitación/Certificación Laboral

728 empresas cuentan con la Marca Q otorgada por el Sistema Nacional de Calidad Turística del Mintur.

5.532 personas recibieron la Certificación de Competencias Laborales, con diploma de excelencia.

Se impulsó el concurso Premios a la Calidad en siete categorías, cuyos ganadores fueron elegidos por voto ciudadano: Ciudad más amable, Ciudad más segura, Playa Limpia, Estación de Servicios, Alojamiento Preferido, Restaurante Preferido, y Mejor Anfitrión.

Generación de Empleo

En el 2007 se generaron 285.322 empleos directos e indirectos en alojamiento y servicios de comida y bebida; y, al tercer trimestre del 2015 se generaron 415.733 empleos en actividades de alojamiento y servicios de comida y bebida.

Uno de cada 20 empleos son por turismo, de los cuales el 67% son mujeres.

Por cada 10 visitantes extranjeros que ingresan al país se genera 1 empleo de asalariados en la economía nacional

Turismo interno

Campañas nacionales para motivar a los ecuatorianos a ser buenos turistas y grandes anfitriones, así como para viajar primero por Ecuador, que se realizó en alianzas estratégicas con la empresa privada.

Campaña Nacional de Valores “Ecuador Potencia Turística” (Playas Limpias y Baños Limpios).

Campaña Nacional Álbum de cromos Xpedición Ecuador, que presenta todos los atractivos turísticos del país de manera lúdica. El público objetivo de este álbum son los niños y niñas del Ecuador.

El turismo interno mueve 1.7 millones de dólares diarios

Inversiones en turismo

En el 2015 se firmaron en total 12 contratos de inversión en turismo, por un monto de USD 143 millones, generando 700 nuevos empleos.

Seguridad turística

Colocación de 350 botones de auxilio en establecimientos turísticos, mediante acuerdos interministeriales con el Ministerio Coordinador de Seguridad, Ministerio de Turismo y el Ecu 9-1-1.

Implementación del Chip Turista, una herramienta diseñada para turistas internacionales, quienes tendrán todos los recursos para compartir con el mundo su experiencia en el país de los cuatro mundos. Además, les permite ser atendidos de manera más rápida ante una emergencia.

Establecimientos turísticos

Al año 2015 se cuenta con 23.096 establecimientos turísticos registrados, lo que representa el 62,1% de crecimiento acumulado respecto al 2007. Al 22 de diciembre de 2016 se registraron 2.678 establecimientos más.

Según datos emitidos por el Ministerio de Turismo del Ecuador, del total de estos establecimientos registrados durante el 2015, 475 pertenecen a la categoría de tercera clase, 342 de segunda, 225 de tercera, 75 de primera y se contabilizan seis de lujo.

Para el año de 2016 se ha venido trabajando en los ejes de calidad turística y promoción turística principalmente, sin embargo existe este año en especial un objetivo de brindar al sector turístico más diversidad en la prestación de servicios impulsando la creatividad e innovación en los mismos.

Según lo expuesto anteriormente, podemos analizar que en el país el sector de Restauración no tiene grandes impulsos como lo tiene la hotelería o la operación, a pesar de varios concursos gastronómicos que se han desarrollado alrededor del país, aún se siente la recesión económica que vive la nación.

Por esta razón debemos estar más preparados para generar mayor competitividad en nuestro país y en nuestra ciudad.

La economía globalizada ofrece nuevas tecnologías, competencias, mercados y fuentes de financiación a las empresas de países en desarrollo, es decir, unas perspectivas de crecimiento y apertura al exterior más auspiciosas que nunca. Al mismo tiempo, las expone a la fuerte competencia de las importaciones de bajo costo. Al desaparecer las barreras comerciales, el mercado nacional deja de ser viable por sí mismo. Todo producto o servicio ofrecido por las empresas de países en desarrollo tiene que corresponder más y más a las exigencias de precio, calidad y entrega de los mercados turísticos nacionales y extranjeros esenciales para su desarrollo.

No cabe duda de que entre las empresas de los países en desarrollo habrá ganadores y perdedores. Esta dualidad de la globalización inspira temor a las empresas de origen familiar, pero también ha suscitado un gran interés por la competitividad empresarial, las asociaciones público-privadas y las políticas públicas en los países en desarrollo.

Entrando en términos generales entonces, definamos nosotros que es competitividad:

Para nosotros estudiantes de Turismo en cuenca, competitividad es la consecución de objetivos planteados por la empresa para generar mayor rentabilidad que la competencia, apoyándose en herramientas como el marketing, las TIC e incluso políticas internas.

En muchos lugares hemos escuchado sobre debates e incluso propuestas de campaña que brindan soluciones para generar competitividad, incluso algunas suenan un poco a milagro, como por ejemplo “eliminar trámites burocráticos”. Se hacen necesarios muchos más factores para hacer frente a los retos de una economía en desarrollo globalizada como la nuestra.

Para reaccionar con eficacia a las exigencias de la economía globalizada, las empresas tienen que crear diversas capacidades de competencia en los campos de servicio, atención, infraestructura, calidad, cocina, etc. Dicho esto, en la creación de competitividad empresarial también incumbe un papel importante a los gobiernos y las instituciones de apoyo al comercio, que deben respaldar la competitividad con estrategias coherentes. Convertir estas estrategias en medidas concretas dependerá de que haya una cooperación estrecha y activa entre las empresas y los gobiernos.

Uno de los motores de la competitividad es, sin duda, la innovación en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) aplicadas al Turismo. Pero, por lo general, los países en desarrollo no producen TIC, sino que utilizan tecnología importada, obtenida de fuentes como las inversiones extranjeras directas o las licencias, y los programas de asistencia técnica.

En los países en desarrollo, el sector turístico es el principal agente de acumulación tecnológica. Así ocurre cuando las empresas invierten con la voluntad de convertir las tecnologías y los conocimientos comprados en insumos productivos. El aprovechamiento innovador de las nuevas tecnologías sólo puede lograrse adquiriendo experiencia y haciendo inversiones en capacitación, búsqueda de información, e investigación y desarrollo (I+D).

Es imprescindible también conocer a nuestro cliente, y partiendo de los cambios que hemos expuesto de nuestro público objetivo hemos generado un gráfico que muestra los lados opuestos de los clientes de antes con los de ahora.

Tabla 1 Comparación cronológica del cliente en Restaurante El Único

PASADO	PRESENTE
• Cliente no exigente	• Cliente cada vez más exigente
• Cliente poco conocedor	• Cliente cada vez más conocedor y con más experiencia
• Competencia relativa o escasa	• Competencia en constante aumento
• Productos y servicios muy familiares	• Productos y servicios en función de la demanda a la que se dirige
• Escasa innovación y tecnología	• Innovación y tecnología indispensable
• Modelo de gestión muy simple	• Gestión profesionalizada
• Escaso diseño en los establecimientos	• El diseño forma parte de la imagen que se vende
• Personal con escasa o nula formación	• Personal demandado con formación en escuelas de turismo
• Sin muchas dificultades para encontrar personal operativo	• Cada vez más dificultad para encontrar personal operativo adecuado
• Sin necesidad de contratar personal bilingüe	• Personal bilingüe indispensable
• Pocas dificultades para fidelizar clientes	• Mayor dificultad para fidelizar clientes
• Los cambios no son necesarios	• Productos y servicios son discontinuados rápidamente
• Las inversiones eran para toda la vida	• Las inversiones necesitan ser rentabilizadas lo más pronto posible

Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos el cuadro anterior tenemos que delante de nosotros vemos, el cliente actual el cual tiene un mayor conocimiento de lo que se ofrece y esto le va a permitir elegir y seleccionar aquello que más le convenga en función de sus motivaciones deseos y expectativas, tratando así de obtener por el dinero que invierte el mayor valor posible.

La restauración de estos días está dando el salto hacia el futuro, ya que los establecimientos que aparecen ya tienen otro perfil, un diseño más específico, un producto estudiado y sobre todo, una gestión empresarial que casi le asegura una rentabilidad y crecimiento.

Toda estrategia de competitividad coherente y adaptada a las circunstancias nacionales ejerce una gran influencia en la creación de competitividad empresarial. Una estrategia bien gestionada reposa esencialmente en una cooperación estrecha y activa entre las empresas y las autoridades. Tradicionalmente, las empresas se concentran en aumentar la rentabilidad, mientras que los gobiernos se encargan de formular y aplicar la estrategia. En realidad, para triunfar en el nuevo contexto globalizado hay que modificar esta repartición tradicional de tareas. Para lograr nuevos recursos y mercados, reduciendo los riesgos de una fuerte competencia, hay que definir un nuevo tipo de relación empresa-gobierno. En este nuevo contexto, el gobierno desempeña un papel importante en la gestión de la estrategia de competitividad de establecimientos turísticos, en este caso.

El papel del sector empresarial es diferente en este caso, pues diversas experiencias exitosas en Asia Oriental y otras regiones indican que las empresas, especialmente las más importantes, y sus asociaciones pueden hacer al menos cuatro contribuciones significativas a la gestión de las estrategias nacionales de competitividad que son: Ayudar a las empresas más débiles a ayudarse a sí mismas, ayudar a los gobiernos a colmar el déficit de información, potenciar capacidades de los gobiernos y participar en proyectos de infraestructuras. **Rodrigo Badrinath (2004).**

La organización de un restaurante será distinta según su tipología, empezando por la distribución de trabajo entre el personal es una tarea difícil y muy delicada, que requiere

además conocer perfectamente todas y cada una de las actividades que deben realizar las distintas plazas de trabajo, por lo que muchas de las veces suele hacerlo la persona encargada de dirigir el restaurante.

Para la distribución del trabajo en un restaurante hay que tener presente, en todo momento una serie de factores que inciden y repercuten de una forma directa en las tareas:

- El hecho de que la restauración se trata de una actividad estacional.
- El tipo de establecimiento y la categoría de la empresa
- La cantidad y la categoría profesional de los trabajadores
- El tipo de servicio que se presta en el restaurante
- Las cuestiones relativas a los turnos, períodos de descanso y vacacionales.

José Raya (2006).

II. MARCO LEGAL

Para la constitución y más aún conservación de cualquier establecimiento turístico dentro de un territorio es necesario tener en cuenta los diferentes y complejos procesos legales a realizarse, pues la ley siempre establece parámetros para llevar de una manera ordenada y dentro de los lineamientos a todas las actividades que puedan realizarse dentro de su jurisdicción.

Dentro del Ecuador, si hablamos específicamente de un restaurante, debemos tomar en cuenta todas las leyes, normativas u ordenanzas que se refieran o tengan semejanza ha dicho tema, es por eso que en el presente análisis legal se describe los permisos y pautas a seguir por parte de los responsables de un establecimiento de alimentos y bebidas.

Para iniciar se considerara la Ley de turismo pues de acuerdo al Art.5 nos referimos a una empresa que presta un servicio turístico.

CAPITULO II DE LAS ACTIVIDADES TURISTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento;
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,

f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

Art. 6.- Los actos y contratos que se celebren para las actividades señaladas en esta Ley estarán sujetas a las disposiciones de este cuerpo legal y en los reglamentos y normas técnicas y de calidad respectivas.

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

Art. 9.- El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

Art. 10.- El Ministerio de Turismo o los municipios y consejos provinciales a los cuales esta Cartera de Estado, les transfiera esta facultad, concederán a los establecimientos turísticos, Licencia única Anual de Funcionamiento; lo que les permitirá:

- a. Acceder a los beneficios tributarios que contempla esta Ley;
- b. Dar publicidad a su categoría;
- c. Que la información o publicidad oficial se refiera a esa categoría cuando haga mención de ese empresario instalación o establecimiento;
- d. Que las anotaciones del Libro de Reclamaciones, autenticadas por un Notario puedan ser usadas por el empresario, como prueba a su favor; a falta de otra; y,
- e. No tener, que sujetarse a la obtención de otro tipo de Licencias de Funcionamiento, salvo en el caso de las Licencias Ambientales, que por disposición de la ley de la materia deban ser solicitadas y emitidas.

Para un mejor desarrollo de las actividades y llevarlas dentro de los parámetros que conforman las leyes del país, hoy en día es de gran importancia analizar las directrices enmarcadas en la Ley de Gestión Ambiental detalladas a continuación:

TITULO III

INSTRUMENTOS DE GESTION AMBIENTAL

CAPITULO II

DE LA EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL Y DEL CONTROL AMBIENTAL

Art. 19.- Las obras públicas, privadas o mixtas, y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautelatorio.

Art. 20.- Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.

Art. 21.- Los sistemas de manejo ambiental incluirán estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental; evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono. Una vez cumplidos estos requisitos y de conformidad con la calificación de los mismos, el Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente.

Art. 22.- Los sistemas de manejo ambiental en los contratos que requieran estudios de impacto ambiental y en las actividades para las que se hubiere otorgado licencia ambiental, podrán ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio del ramo o de las personas afectadas. La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se realizará mediante la auditoría ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministerio del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse.

Art. 23.- La evaluación del impacto ambiental comprenderá:

a) La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada;

b) Las condiciones de tranquilidad públicas, tales como: ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución; y,

c) La incidencia que el proyecto, obra o actividad tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.

Art. 24.- En obras de inversión públicas o privadas, las obligaciones que se desprendan del sistema de manejo ambiental, constituirán elementos del correspondiente contrato. La evaluación del impacto ambiental, conforme al reglamento especial será formulada y aprobada, previamente a la expedición de la autorización administrativa emitida por el Ministerio del ramo. Art. 25.- La Contraloría General del Estado podrá, en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental, determinando la validez y eficacia de éstos, de acuerdo con la Ley y su Reglamento Especial. También lo hará respecto de la eficiencia, efectividad y economía de los planes de prevención, control y mitigación de impactos negativos de los proyectos, obras o actividades. Igualmente podrá contratar a personas naturales o jurídicas privadas para realizar los procesos de auditoria de estudios de impacto ambiental.

Art. 26.- En las contrataciones que, conforme a esta Ley deban contar con estudios de impacto ambiental, los documentos precontractuales contendrán las especificaciones, parámetros, variables y características de esos estudios y establecerán la obligación de los contratistas de prevenir o mitigar los impactos ambientales. Cuando se trate de concesiones, el contrato incluirá la correspondiente evaluación ambiental que establezca las condiciones ambientales existentes, los mecanismos para, de ser el caso, remediarlas y las normas ambientales particulares a las que se sujetarán las actividades concesionadas.

Art. 27.- La Contraloría General del Estado vigilará el cumplimiento de los sistemas de control aplicados a través de los reglamentos, métodos e instructivos impartidos por las distintas instituciones del Estado, para hacer efectiva la auditoría ambiental. De existir indicios de responsabilidad se procederá de acuerdo a la ley.

CAPITULO III

DE LOS MECANISMOS DE PARTICIPACION SOCIAL

Art. 28.- Toda persona natural o jurídica tiene derecho a participar en la gestión ambiental, a través de los mecanismos que para el efecto establezca el Reglamento, entre los cuales se incluirán consultas, audiencias públicas, iniciativas, propuestas o cualquier forma de asociación entre el sector público y el privado. Se concede acción popular para denunciar a quienes violen esta garantía, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal por denuncias o acusaciones temerarias o maliciosas. El incumplimiento del proceso de consulta al que se refiere el artículo 88 de la Constitución Política de la República tornará inejecutable la actividad de que se trate y será causal de nulidad de los contratos respectivos.

Art. 29.- Toda persona natural o jurídica tiene derecho a ser informada oportuna y suficientemente sobre cualquier actividad de las instituciones del Estado que conforme al Reglamento de esta Ley, pueda producir impactos ambientales. Para ello podrá formular peticiones y deducir acciones de carácter individual o colectivo ante las autoridades competentes.

TITULO V

DE LA INFORMACION Y VIGILANCIA AMBIENTAL

Art. 39.- Las instituciones encargadas de la administración de los recursos naturales, control de la contaminación ambiental y protección del medio ambiental, establecerán con participación social, programas de monitoreo del estado ambiental en las áreas de su competencia; esos datos serán remitidos al Ministerio del ramo para su sistematización; tal información será pública.

Art. 40.- Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la

presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales.

Es necesario incluir las bases establecidas en el Plandetur pues nos determina varios aspectos que van de la mano con la participación del sector público y privado en cuanto a actividades de turismo sostenible.

En cuanto a los objetivos estratégicos que contempla el Plandetur tenemos:

1. Consolidar al turismo sostenible como uno de los ejes dinamizadores de la economía ecuatoriana, que busca mejorar la calidad de vida de su población y la satisfacción de la demanda turística, aprovechando sus ventajas competitivas y elementos de unicidad del país.

2. Coordinar los esfuerzos públicos, privados y comunitarios para el desarrollo del turismo sostenible, basado en sus destinos turísticos y bajo los principios de alivio a la pobreza, equidad, sostenibilidad, competitividad y gestión descentralizada.

3. Desarrollar un sistema moderno de gobernanza del turismo, que tenga un esquema jurídico claro, un sistema de información eficiente y un marco institucional fortalecido que facilite el ejercicio de las actividades turísticas, impulse el proceso de descentralización ya en marcha, con procesos eficientes que contribuyan a la sostenibilidad, competitividad y seguridad del sector turístico del Ecuador.

4. Generar una oferta turística sostenible y competitiva potenciando los recursos humanos, naturales y culturales, junto con la innovación tecnológica aplicada a los componentes de infraestructuras, equipamientos, facilidades y servicios, para garantizar una experiencia turística integral de los visitantes nacionales e internacionales.

5. Incentivar el volumen del turismo interno dentro de las posibilidades socio-económicas económicas del mercado, su evolución en el tiempo y abierta a todos los sectores de la población que ejerce el ocio como derecho.

6. Convertir al turismo sostenible en una prioridad de la política de Estado y de la planificación nacional para potenciar el desarrollo integral y la racionalización de la inversión pública, privada y comunitaria.

7. Atraer una demanda turística internacional selectiva, consiente de la sostenibilidad y con mayor disposición al gasto turístico por su estancia, así como una demanda turística nacional amplia y abierta a todos los sectores de la población que ejerce el ocio como un derecho.

8. Posicionar al país como un destino turístico sostenible líder que contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio con elevada responsabilidad social corporativa y efectiva gestión socio-cultural y ambiental.

Políticas para el Turismo en Ecuador:

1. El turismo sostenible es el modelo de desarrollo en todos los niveles de gestión del sector para dinamizar la economía nacional y contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

2. La gestión del turismo en Ecuador busca un funcionamiento coordinado entre los actores público, privado y comunitario sustentados en un Ministerio de Turismo fortalecido y en una gestión descentralizada y desconcentrada eficiente.

3. Se valoriza y conserva el patrimonio turístico nacional, cultural y natural, sustentado en un desarrollo equilibrado del territorio.

4. Se defiende y protege a los territorios donde se desarrollan actividades turísticas frente a actividades extractivas y de alto impacto.

5. Se optimiza las oportunidades que el ejercicio de las actividades turísticas puede generar como aporte significativo al desarrollo productivo, social y ambiental; por lo que se busca la mejora de la calidad de vida de los residentes en los destinos turísticos mediante la dinamización de las cadenas de valor integrados.

6. Se impulsa el turismo social para la democratización del ocio como derecho humano y la integración nacional.

7. Se busca la competitividad del sistema turístico con productos y servicios de calidad, características de sostenibilidad y la diferenciación del valor agregado por el aporte local al turismo.

Estrategias Turísticas del Plan:

1. Fortalecimiento de la actividad turística sostenible de Ecuador en los ámbitos económicos, sociales, institucionales y políticos del país.
2. Establecimiento de un sistema adecuado de gobernanza turística mediante el fortalecimiento institucional, la coordinación interinstitucional pública, privada y comunitaria, el adecuado manejo territorial, la gestión descentralizada, la mejora de procesos y la generación y aplicación de normas claras para todos los actores.
3. Transformación del sistema turístico ecuatoriano hacia el turismo sostenible, de forma integral y pionera a través de un proceso gradual de inclusión de criterios de sostenibilidad en sus actividades y a todo nivel, que fortalezcan el patrimonio social y natural.
4. Instrumentalización de la actividad turística para contribuir en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que permita extender los beneficios de la actividad a las empresas, comunidades e instituciones turísticas y relacionadas, y a la sociedad ecuatoriana para el disfrute de la recreación y el turismo social; con la integración de productos y servicios locales en la cadena de valor del turismo, fomento de la equidad de género, la reducción de la pobreza, la conservación del patrimonio natural y cultural, y la generación de sinergias para la sostenibilidad.
5. Desarrollo, equipamiento y dotación de elementos necesarios para la creación, mejora y consolidación de los destinos turísticos de Ecuador, como componentes de productos turísticos competitivos.
6. Innovación de productos turísticos, planificación de mercadeo estratégico y operativo y gestión integrada de la comercialización para la mejora continua de la competitividad.
7. Fortalecimiento de la microempresa, pequeñas empresas, de redes de MyPE's y comunidades turísticas y proveedoras de suministros y servicios complementarios para la industria turística.

8. Desarrollo de inteligencia e información estratégica y operativa permanente, tanto del mercado como de la gestión del turismo, para el desarrollo eficiente del turismo sostenible en Ecuador.

9. Fortalecimiento y sistematización de la gestión de promoción y mercadeo turístico de Ecuador, que facilite el acceso eficaz a los mercados principales nacionales e internacionales; que incluya la colaboración de los actores del sector, y realice seguimiento y evaluación de los resultados de la gestión.

10. Capacitación y formación integral en turismo sostenible, tanto a nivel de sensibilización de la sociedad civil en general como en la adquisición de conocimientos técnicos profesionales y competencias laborales del turismo.

11. Establecimiento de mecanismos de consecución de fondos, incentivos económicos y mecanismos financieros y no financieros sistemas de micro crédito y de dinamización empresarial adecuados que permitan viabilizar la ejecución de 24 Ministerio de Turismo financieros, sistemas de micro-crédito y de dinamización empresarial adecuados que permitan viabilizar la ejecución de los programas para el turismo sostenible definidos en el PLANDETUR 2020.

Cuando nos referimos al ámbito legal es indispensable conocer las ordenanzas que establece el Gobierno descentralizado de cada ciudad o parroquia, puesto que estos tienen a cargo varias competencias que no se establecen en las leyes generales del país, sino únicamente dentro del territorio determinado.

Dentro de las ordenanzas dispuestas por la Ilustre Municipalidad de Cuenca para el funcionamiento de establecimientos turísticos tenemos:

ORDENANZA QUE REGULA LA TASA DE LA LICENCIA ANUAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS.

Art. - 1.- AMBITO Y FINES.- El Ámbito y aplicación de esta ordenanza es la regulación y fijación de las tasas para la obtención de la licencia anual del funcionamiento de los establecimientos turísticos que proporcionen, intermedien o contraten directa o indirectamente con turistas la prestación de los servicios en la Jurisdicción del Cantón

Cuenca, cuyos valores serán destinados exclusivamente al cumplimiento de los fines del desarrollo turístico de Cuenca.

Art. 2.- ACTIVIDADES TURISTICAS.- Para efectos del cobro de la presente tasa se consideran actividades turísticas las determinadas en la Ley de Turismo.

Art. 3.- REGISTRO Y LICENCIA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO.- De conformidad con lo dispuesto en el Art. 8 de la Ley de Turismo, para el ejercicio de las actividades turísticas se requiere obtener el registro y la licencia anual de funcionamiento. El otorgamiento de la licencia anual de funcionamiento le compete a la Municipalidad de Cuenca a través de la dependencia pertinente.

Art. 4.- REGISTRO.- Toda persona natural, jurídica o comunidades previo al inicio de la actividad turística por una sola vez deberá registrar su establecimiento en el Ministerio de Turismo.

Art. 5.- LICENCIA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO. Para el ejercicio de las actividades turísticas a más del registro, deberá cumplir todos los requisitos legales pertinentes. La Licencia Anual de Funcionamiento, constituye la autorización legal conferida por la Municipalidad de Cuenca, sin la cual no se podrá ejercer la actividad turística.

Art. 6 REQUISITOS PARA LA LICENCIA ANUAL.- Para obtener la licencia anual de Funcionamiento, se requiere: a) Presentar la solicitud en el formulario correspondiente b) Certificado de registro en el Ministerio de Turismo cuando fuere inicio de la actividad; c) Copia del RUC; d) Copia del depósito del pago del 1 por mil de los activos fijos que posee el establecimiento. e) Y todos los demás requisitos exigidos por la Ley

Art. 7.- VALOR DE LA TASA POR LA LICENCIA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO.- Deberán pagar los propietarios, arrendatarios o representantes legales de los establecimientos turísticos según la clasificación, categoría, tipo y subtipo de conformidad con los siguientes valores:

1. ESTABLECIMIENTOS DE COMIDAS Y BEBIDAS

2.1 RESTAURANTES Y CAFETERIAS. Pagarán la cantidad que resulte de dividir el valor máximo fijado a continuación por cada categoría para 30 y multiplicado por el número

total de mesas de cada establecimiento, hasta un tope máximo del valor fijado para cada categoría. Para el cálculo del número de mesas se considerará el número de plazas total del establecimiento dividido para 4.

2.2 DRIVE IN pagarán la cantidad fija que les corresponda de acuerdo al siguiente detalle:

2.3 BARES.- Pagarán la cantidad fija de acuerdo al siguiente detalle:

2.4 FUENTES DE SODA.- Pagarán la cantidad fija de acuerdo al siguiente detalle:

Art. 8.- PERIODO DE VALIDEZ.- La Licencia anual única de funcionamiento tendrá validez durante el año de su otorgamiento.

Art. 9.- RENOVACION DE LA LICENCIA.- La Licencia anual única de funcionamiento deberá ser renovada hasta el 31 de julio de cada año sin recargo alguno, vencido este plazo se otorgará la licencia con los recargos de conformidad con el artículo 20 del Código tributario.

Art. 10.- PAGO PROPORCIONAL.- Cuando un establecimiento Turístico no iniciare sus operaciones dentro de los primeros treinta días del año, el pago por concepto de licencia anual de funcionamiento se calculará por el valor equivalente a los meses restantes del año calendario.

Art. 11.- INFORMACION DE TRANSFERENCIA DEL PRESTADOR DE SERVICIO.- Para el caso que se dé el arrendamiento o transferencia del establecimiento turístico, el arrendatario o adquirente, está obligado a comunicar a la Municipalidad de Cuenca, dentro de los treinta días de celebrado el contrato. De no darse cumplimiento a esta exigencia, se procederá a imponer la sanción de \$100,00; sin embargo la licencia de funcionamiento tendrá validez por el tiempo de vigencia otorgado al titular.

Art. 12.- CAMBIO DE ACTIVIDAD TURISTICA:- En el caso de que se cambie de actividad una vez registrada y otorgada la licencia de funcionamiento, deberá registrarse nuevamente en el Ministerio de Turismo, y obtener la licencia de funcionamiento del nuevo establecimiento en la Municipalidad de Cuenca.

Art. 13.- LICENCIA POR CADA CATEGORIA DE SERVICIO.- Una agencia de viajes que desarrolle la dualidad, esto es internacional y operadora deberá pagar por concepto de licencia de funcionamiento los valores correspondientes a cada una de las categorías.

Art. 14.- EXHIBICION DE LICENCIA.- Todo establecimiento dedicado a las actividades turísticas está obligado a exhibir la Licencia de Funcionamiento y las tarifas de los servicios que brinda, en un lugar visible al público.

Art. 15.- SANCION.- El establecimiento turístico que se encuentre funcionando sin la respectiva licencia única anual de funcionamiento, será clausurado hasta cuando obtenga la misma.

Art. 16.- CLAUSURA.- El acto de clausura, será dispuesto por el Comisario Municipal, mediante la aplicación de los respectivos sellos, los que no podrán ser retirados bajo las prevenciones de Ley.

DISPOSICION TRANSITORIA.- El Concejo Cantonal determinará la dependencia o instancia administrativa que se encargará de administrar las actividades turísticas por parte de la Municipalidad. Hasta que el Concejo Cantonal determine las dependencias o instancias administrativas para el cobro y administración de la tasa, esta deberá ser recaudada por la Dirección Financiera de la Municipalidad de Cuenca. La presente Ordenanza entrará en vigencia a partir de su promulgación en el Registro Oficial.

CERTIFICADO DE DISCUSION: Certificamos que la presente Ordenanza fue conocida, discutida y aprobada por el Ilustre Concejo Cantonal, en Primer Debate en sesión ordinaria del 16 de abril del 2004 y en Segundo Debate en sesiones ordinarias del 21 de julio y 12 y 22 de diciembre del 2004.-

Luego de haber realizado las respectivas gestiones fijadas por las autoridades del país a través de las leyes, normativas y ordenanzas referentes a actividades turísticas, específicamente las de restauración, es posible obtener los permisos y licencias pertinentes a dicha actividad y empresa.

III. JUSTIFICACIÓN

La necesidad de implementar procesos profesionales en los diferentes establecimientos turísticos ha promovido el interés por parte de estudiantes a elegir esta carrera y de la misma manera ha motivado a muchos empleadores a realizar estudios enfocados a una mejor organización y desenvolvimiento de actividades, que vayan de la mano con el profesionalismo intelectual y práctico, lo que les pueda permitir aumentar el potencial de su negocio o empresa.

En la actualidad, muchos empresarios tratan de capacitarse o informarse en temas referentes al estudio de mercado y operación de sus negocios, pues la demanda de calidad en el servicio cada vez se incrementa de manera acelerada, esta realidad obliga a estas personas a invertir en conocimiento profesional y dejar de lado el empirismo con el que se han mantenido a lo largo del tiempo, esto implica abrirse a nuevas tendencias e ideas en cuanto a la administración y operación, así como entender las exigencias de los clientes.

Dentro de todos los aspectos que implica la reestructuración de una empresa, el tema primordial en cuanto a buen funcionamiento, siempre es el talento humano, pues se debe manejar con determinación cada integrante, tanto práctico como psicológicamente para que el establecimiento progrese de manera favorable.

Según las nuevas tendencias de la operación de establecimientos de alimentos y bebidas, las exigencias por parte de consumidores en cuanto al servicio, productos e incluso, organización es cada vez más eminente. Pues solo en 2012, se pudieron visualizar alrededor de diez nuevas tendencias que demanda el cliente actual; entre las más requeridas están inicialmente “Salud y Bienestar”, estas dos palabras tienen mucho sentido a la hora de verse involucradas dentro del tema alimenticio, debido a que hoy en día las personas ven la necesidad de llevar una vida más saludable, además entra en materia la “Sostenibilidad” dentro de los restaurantes, no solo en cuanto a los productos ofrecidos, sino también en cuanto a la infraestructura y demás elementos que conforman la empresa. Si bien los siguientes son temas ya conocidos dentro de la restauración, hoy en día los clientes hacen énfasis por la mejora de estos para que la satisfacción aumente de manera notable, no obstante, la comodidad, seguridad alimentaria, la creación de nuevos productos, más calidad a precios

accesibles, entre otros, aun son puntos en los que debe ser renovado su concepto de acuerdo a las nuevas exigencias propuestas por una sociedad cambiante y llena de necesidades acorde a un nuevo estilo de vida.

La presente es una Propuesta de Manejo y Operación para Restaurante “El Único”, ubicado en la ciudad de Cuenca, específicamente en el centro histórico, el mismo que cuenta con una trayectoria de 13 años dentro del mercado local, plantea una estrategia diferente en servicio, calidad y sabor. El siguiente trabajo de investigación pretende redireccionar la operación y organización del Restaurante mediante el análisis de actividades y procedimientos llevados a cabo por parte del personal del establecimiento, de esta manera se pretende encaminar a la empresa hacia una ejecución de sus competencias de una manera profesional.

Es preciso mencionar que el funcionamiento del establecimiento se ha llevado de una manera empírica por el gerente del local, el cual ha visto necesario, como ya hemos mencionado, la reingeniería de todos sus departamentos. Es así que la estructura organizacional, incluyendo su imagen, misión, visión objetivos, entre otros. Se ha creado a partir del presente trabajo; ya que antes no se poseía ningún tipo de información antes mencionada.

Según el gerente, el restaurante viene experimentando un proceso de cambio desde hace 1 año, el cual pretende potenciar sus ventas, mediante la implementación de nuevas tendencias en la operación de establecimientos de alimentos y bebidas, el mejoramiento de la calidad en todos sus departamentos y capacitación al Talento Humano. Por lo que, ha visto la importancia en contribuir de una manera profesional a su negocio y al mercado turístico, mediante la ayuda de estudiantes de la carrera de Ingeniería en Turismo, así mismo fue necesaria la contribución de los propietarios del establecimiento para levantar la información básica requerida para la presente propuesta.

Esto llevara al establecimiento a desenvolverse con un sistema más óptimo de operación, lo que en el mejor de los escenarios incrementara las ventas y hará del Restaurante “El Único” un lugar de referencia dentro de la ciudad e incluso, la provincia, no solo por su sazón sino además por un punto muy importante, como el servicio de calidad.



CAPÍTULO 1

DIAGNOSTICO TÉCNICO

I. CAPÍTULO 1

1. DIAGNOSTICO TÉCNICO

1.1.Introducción al Capítulo

Hoy en día las personas tienden a consumir alimentos mucho más fuera de casa, y Ecuador no es la excepción, al igual que otros lugares del planeta y gracias a la globalización, la restauración está sufriendo grandes cambios en los últimos años incluso más rápido que tiempo atrás.

Comer fuera de casa ya no solo significa pagar por un plato de comida, el concepto que tratan hoy en día de llevar los restaurantes a sus comensales es la de brindar una experiencia para su paladar y sus sentidos. Factores como la ambientación, la decoración, los colores, la música e incluso el tacto entran en este amplio repertorio para conseguir la satisfacción que el cliente espera.

Sin embargo llevar todas estas características de la mano e integrarlos de forma eficiente no es una tarea fácil, incluso el servicio de un plato lleva consigo un arte para la producción del mismo. La orquestación de un restaurante no solamente necesita de un libro, o una guía implícita sino también de la experiencia de una persona que ha tenido muchos años por detrás dentro de esta rama y el desarrollo de una empresa de restauración.

La presente propuesta de manejo y operación de “Restaurante El Único”, se realizará en la ciudad de Cuenca a partir del último trimestre del año 2016 y el primer trimestre del año 2017. La misma contará con 4 capítulos.

En este primer capítulo se desarrollarán los temas referentes a la localización, reseña histórica y la situación actual que está atravesando el establecimiento. A partir de estos datos que se consiga y el diagnostico que se logre evaluar en este capítulo, se tendrán las pautas para realizar el proyecto.

En este apartado se conocerá la ubicación específica del establecimiento y se desarrollará la historia del establecimiento de restauración para conocer las bases en las que se construyó la empresa de carácter familiar. Se analizará ciertos datos que se obtengan y

comparaciones con datos actuales para la situación que vive el establecimiento en los presentes días.

1.2.Localización

La localización de una empresa turística debe estar enfocada a la asistencia de clientes continuos y al incremento de los mismos en temporadas de alto flujo. Si bien la infraestructura y la calidad del servicio son puntos clave a la hora de atraer nuevos consumidores, la ubicación del establecimiento cuenta mucho a la hora de constituir un negocio, pues mucho antes de su apertura se debe tomar en cuenta numerosos aspectos que enmarca la localización, pues gran parte del éxito dependerá únicamente de ella.

En muchas circunstancias el empirismo y la falta de experiencia o conocimiento, hace que a menudo fracasen los negocios pues dependiendo del producto y al tipo de cliente al que este dirigido puede acontecer que el lugar donde se ubica el comercio no sea la adecuada.

La restauración al igual que las demás empresas turísticas depende mucho de la estacionalidad y feriados del país, así mismo es necesario realizar alianzas estratégicas que les permitan tener resultados estables a lo largo del año. A pesar de esto los establecimientos de alimentos y bebidas pueden tener una ventaja sobre los otros, pues la alimentación es un elemento vital del ser humano por ende, la frecuencia de personas en estos negocios va a ser mayor y constante. Pues así mismo tenemos diferentes tipos de restaurante y dependiendo de eso debe variar el precio de los productos, así como la ubicación e infraestructura del establecimiento.

La proximidad a los centros poblados y comerciales depende en gran medida el futuro de un establecimiento de restauración. Una buena localización constituye para un restaurante, como para todo comercio, un elemento esencial de éxito. En la ciudad de Cuenca declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad contar con un negocio en el centro histórico tiene sus pros y sus contras. En la actualidad muchos visitantes extranjeros pasean por las calles de este atractivo histórico, y a la hora de comer escogen locales que se encuentren dentro de su ruta de turismo, por esta razón el centro de la ciudad de Cuenca ofrece diferentes clases de alimentos y bebidas para estos comensales y para los ejecutivos que simplemente trabajan en estos lugares.

Estamos hablando entonces de una alta competencia dentro de este atractivo de la ciudad, cada establecimiento trata de acaparar mucha más clientela y la guerra de precios es muy visible cuando se camina por estas ubicaciones.

Por este motivo la ubicación es un factor clave a la hora de comparaciones y mayor flujo de gente. Por ejemplo en las fiestas de Cuenca el desfile cívico el día mismo de la independencia y la noche misma de este evento, hubo gran afluencia de gente en el sector de la avenida Huayna Capac. Así mismo, la cantidad de negocios informales fueron los más visibles durante estas noches, pese al esfuerzo de la guardia ciudadana para disipar las olas de comerciantes que se abarrotaron en una de las vías principales de la ciudad. Sin embargo, fue uno de los días más productivos para los empresarios y negocios cercanos al centro histórico y los alrededores de la ya mencionada avenida.

Al estar cerca del centro de una ciudad, para muchos resulta un muy buen negocio, sin embargo hay muchos otros que por creer que los clientes llegarán sin más a sus locales se topan con otra realidad y terminan cerrando sus negocios.

1.2.1. Macro localización

Restaurante “El Único” se encuentra ubicado en el territorio ecuatoriano, en la Provincia del Azuay, específicamente al Sur del país, en el centro austral. Esta zona de la serranía ecuatoriana es atravesada por importantes vías de comunicación que dan paso a la afluencia de visitantes, los mismos que pueden convertirse en consumidores potenciales de servicios turísticos.

Entre las vías de acceso a la provincia tenemos; La E594 desde la Amazonia que se une con la E40; Mientras que desde Loja se toma la E35; Desde la Costa específicamente de Guayas se puede ingresar por la E25, por la E582 o ya sea por la E58 que se conecta con la E40, siendo estas últimas las más usadas para acceder a la provincia; Y desde El Oro tomando únicamente la E58. Todas las carreteras antes mencionadas forman parte de la Red Vial del Ecuador, mismas que se encuentran habilitadas para la segura movilidad de un punto al otro.

Imagen 1 Mapa de macrolocalización Restaurante El Único



Fuente: Elaboración Propia

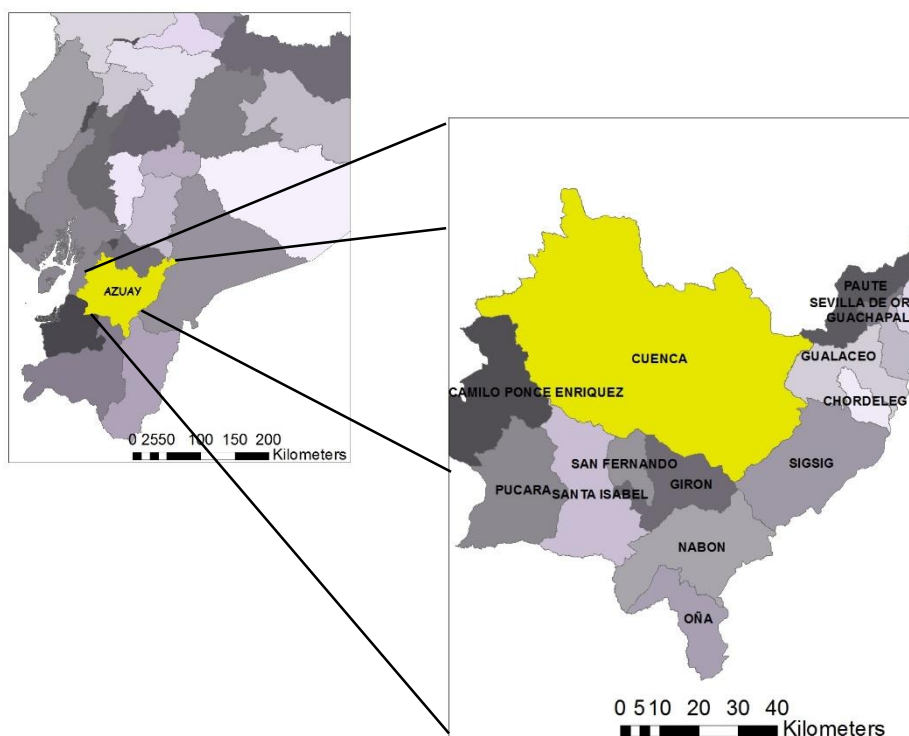
La ubicación dentro de la Provincia tiene grandes ventajas, puesto que cuenta con importantes atractivos turísticos y naturales, además de Festividades que enmarcan la tradición del país, atrayendo gran cantidad de turistas tanto internacionales como nacionales, localizados particularmente en las provincias previamente nombradas; Guayas, Loja, El Oro y Morona Santiago, pues por su radio de cercanía hacen posible la fácil proximidad de sus habitantes al Azuay.

Para una eficiente información es preciso nombrar las desventajas de la localización, no obstante cabe recalcar que todo proyecto prevé de parámetros que se escapan de las manos y no es posible predecirlos, algunas de estas desventajas deben ser que la concurrencia de visitantes es únicamente estacional, puesto que el flujo de turistas no es continuo a lo largo del año, de la misma manera afecta directamente el ingreso de turistas en los meses de abundante lluvia, lo que deteriora las carreteras y en muchas ocasiones se presentan derrumbes obstaculizando el acceso terrestre.

En cuanto a insumos y materia prima se accede con facilidad a ellos ya que por la cercanía con otras regiones, se obtienen los productos de forma inmediata dentro del mercado local. En lo que a mano de obra se refiere, debido a la migración dentro del país, desde diferentes provincias y de zonas rurales, existe gran demanda de trabajo por lo que es muy asequible encontrar personal operativo dentro de la provincia.

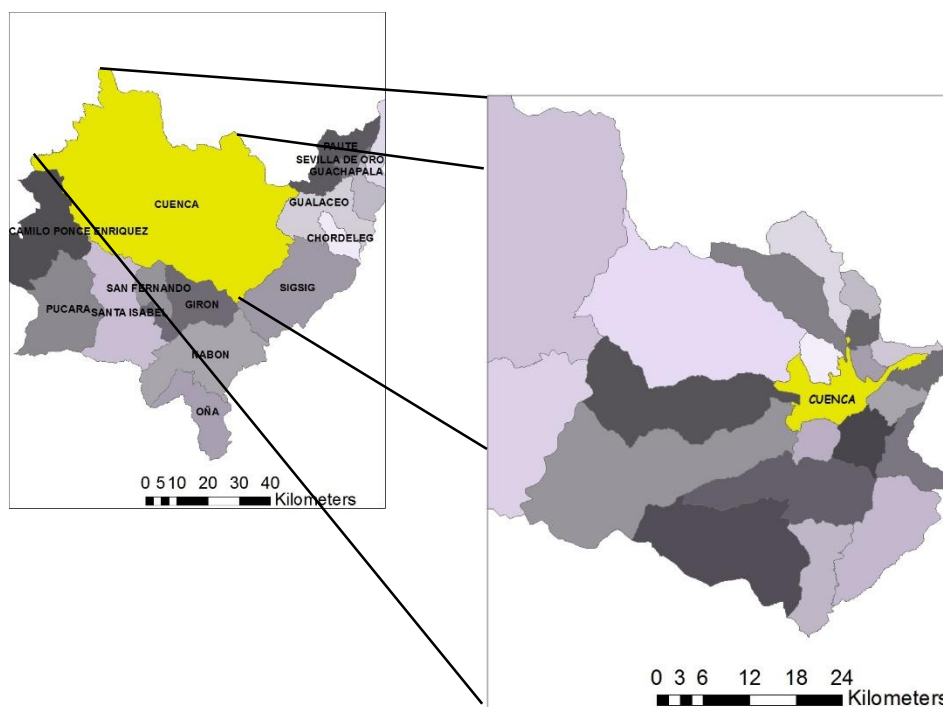
Dentro de este territorio están tomados en cuenta numerosos establecimientos dedicados a la actividad turística, sin embargo la demanda de empresas dedicadas al servicio de alimentos y bebidas cada vez se incrementa y de esta manera se van mejorando servicios anexos a la actividad, entre ellos: las vías de acceso y servicios básicos para el turista transformándose en factores de ventaja competitiva, ya que de éstos dependerá la utilidad y rentabilidad del futuro proyecto.

Imagen 2 Macrolocalización del Restaurante El Único cantón Cuenca



Fuente: Elaboración Propia

Imagen 3 Macrolocalización Restaurante El Único casco Urbano



Fuente: Elaboración Propia

1.2.2. Micro localización

Restaurante “El Único” está ubicado en la ciudad de Cuenca, en las calles Manuel Vega 6-36 y Juan Jaramillo, forma parte del Centro Histórico, mismo que fue declarado por la UNESCO como patrimonio cultural de la Humanidad y constituye una de las zonas residenciales más antiguas de la ciudad, aquí encontramos varias edificaciones de estilo colonial y republicanas, las cuales dan lugar a gran cantidad al funcionamiento de distintos tipos de negocios, pues los más comunes son los tradicionales como panaderías y talleres de hierro forjado, mientras que muchos otras son ocupados por negocios de diversión nocturna como bares y discotecas; además la ciudad cuenta con un atractivo muy importante y de gran relevancia histórica, la zona arqueológica y el Museo etnográfico Pumapungo es un lugar que atrae muchos turistas debido a su historia y cultura; los barrios artesanales (de origen colonial); entre otros sitios importantes para la ciudad y sus habitantes.

Imagen 4 Microlocalización Restaurante El Único en la ciudad de Cuenca



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 Matriz de localización Restaurante El Único

FACTORES DECISIVOS DE LOCALIZACIÓN	
EXISTENCIA DE VÍAS DE COMUNICACIÓN	5
SEGURIDAD DE CONDUCCIÓN	5
INTENSIDAD DE TRÁFICO	5
DISTANCIA CON OTROS CENTROS URBANOS	5
DISPONIBILIDAD DE AGUA	5
DISPONIBILIDAD DE ENERGÍA ELECTRICA	5
DISPONIBILIDAD DE COMUNICACIÓN	5
DISPONIBILIDAD DE TERRENOS	1
ATRACTIVOS TURÍSTICOS	3
CONDICIONES SOCIALES	4
CONDICIONES DE SALUBRIDAD	4
DESARROLLO CIRCUNVECINOS	5
TOTAL: /60	52

FACTORES IMPORTANTES DE LOCALIZACIÓN	
PROXIMIDAD A VÍAS PRINCIPALES	4
COSTO DEL TERRENO	5
CONDICIONES DE SUBSUELO	4
TOPOGRAFÍA	5
TOTAL: /30	18

FACTORES DESEABLES DE LOCALIZACIÓN	
DISPONIBILIDAD DE MATERIAS DE INSUMOS	4
MANO DE OBRA	5
CONDICIONES METEOROLOGICAS	3
MANEJO DE AGUAS SERVIDAS	5
TOTAL: /10	17

87,5

Calificación		Ubicación	
Descartar	0 - 15	Provincia	Azuay
Malo	16 - 35	Ciudad	Cuenca
Regular	36 - 55	Dirección	Manuel Vega y Juan Jaramillo
Bueno	56 - 75	Establecimiento	Restaurante
Excelente	76 - 95		
Óptimo	96 - 100		

$$\begin{array}{cc} 20 & 30 \\ & \times \\ 18 & ? \end{array} = 27$$

$$\begin{array}{cc} 20 & 10 \\ & \times \\ 17 & ? \end{array} = 8,5$$

Fuente: Elaboración Propia

La calificación que se obtuvo aplicando la matriz de los factores de micro localización fue **Excelente**, la cual nos indica que el escenario para implementar el restaurante cuenta con los factores necesarios para desarrollar el proyecto.

En los factores decisivos de la ubicación el establecimiento cuenta con vías de acceso, las cuales se encuentran en buen estado, con señalización y señalética, la vía es transitada y de bajo riesgo en cuanto a seguridad vial, con ocasionales excepciones en horas pico por la mañana y tarde, pueden acarrear incidentes cercanos al restaurante; Además está rodeada de negocios de distinta actividad comercial, lo que es un punto a su favor en cuanto a atraer clientes de otros mercados. Enfocados a varias hipótesis y haciendo análisis de las mismas, en cuanto a la localización del establecimiento, determinamos que estamos direccionados a una Función de Nutrición, lo que explica que la zona donde se ha establecido el restaurante demanda de un servicio prioritariamente rápido y con precios bajos dado que la mayor afluencia de comensales está presente al mediodía.

Restaurante “El Único” se encuentra dentro del centro urbano de la ciudad por lo que su proximidad con más centros poblados es alta; Y de la misma forma cuenta con todos los servicios básicos necesarios para su funcionamiento, no obstante cabe recalcar que en muchas oportunidades el servicio eléctrico y de agua potable son suspendidos por cortos periodos debido a distintos trabajos realizados para el mejoramiento de estos. La zona donde se ubica el restaurante se encuentra totalmente poblado por lo que la disponibilidad de terrenos para una posible ampliación del negocio sería nula.

El establecimiento está cercano a diferentes atractivos, de hecho el mismo se encuentra dentro del segundo Centro Histórico más importante del país declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad, en 1999 por la UNESCO, a dos cuadras de una importante iglesia para la religión católica cuencana, la Plaza e Iglesia de San Blas, la cual es también el límite entre la Cuenca antigua y la Cuenca moderna, otro significativo atractivo de la ciudad y que se encuentra aledaño al restaurante es el Museo Pumapungo, donde se encuentran información de las diferentes culturas existentes y sus tradiciones, además están las Ruinas arqueológicas representantes de la cultura inca que habitó Cuenca.

En cuanto a Salubridad se refiere, como se ha mencionado anteriormente, el restaurante se encuentra ubicado dentro de un centro urbano por lo que cuenta con todos los servicios

básicos para su adecuado funcionamiento, es decir cuenta con un óptimo servicio de alcantarillado, de esta manera es que se puede concluir que el manejo de aguas servidas es el realizado de la manera adecuada, además también contamos con el servicio de recolección de basura es por ello que los desperdicios tanto orgánicos como reciclables son separados y recolectados por la entidad encargada, adicional a esto, el restaurante cuenta con compradores de residuos de comida, estas personas contribuyen a la salubridad del establecimiento pues evitan que este tipo de residuos afecte el ambiente del mismo.

Al momento de darle un valor al terreno donde se asienta el negocio, se toma en cuenta diversos aspectos pues recordemos que en primer lugar se encuentra dentro de un lugar cultural, que tiene exigencias puntuales al momento de dar permisos para trámites relacionados a construcción, remodelación e incluso publicidad fuera de las edificaciones, luego tenemos la cercanía del terreno a lugares emblemáticos de la ciudad y su fácil accesibilidad para poder llegar de manera cómoda y segura, finalmente y de gran importancia es el valor agregado que tiene la construcción por la inversión hecha en ella por su dueño, lo que elevaría significativamente su costo dentro del mercado inmobiliario.

Al momento de elegir un terreno para la construcción de una estructura es preciso tener en cuenta las condiciones del suelo y la topografía del lugar, pues esto a futuro podría evitarnos gastos adicionales al presupuestado. Si bien es algo que realizan los ingenieros y arquitectos al momento de realizar los planos de construcción, también es algo a ser tomado en cuenta por los propietarios antes de adquirir dicho terreno.

1.3.Breve Reseña Histórica

El nombre de “El Único”, se remonta a más de 20 años atrás, cuando su propietario emprendió por primera vez un quiosco en el terminal terrestre de la ciudad de Cuenca. El establecimiento en ese entonces fue el único que vendía comida preparada a sus comensales y para reconocerlo la gente se refería a ese local en específico como “el único quiosco de comida”. Con el paso del tiempo El Único se reconocía más por su nombre e incluso hoy en día el mismo local en el terminal terrestre aún lo conocen como en un principio.

Cuando esto comenzó, su dueño Gonzalo Morales adquirió el contrato de alquiler de un espacio público dentro del terminal terrestre como lo mencionamos, hace ya aproximadamente 27 años, exactamente en el año de 1989. Con esto las actividades del Quiosco empezaron a escribir su historia de restauración. Su propietario en ese entonces no poseía ninguna preparación formal para dirigir y mucho menos en la preparación de comida que se cocinaba en aquel tiempo. Sin embargo el conocimiento empírico sobre cocina y más instinto que saberes para administrar hizo que pronto aquel pequeño negocio empiece a crecer de a poco. Cada vez su sabor era más reconocido principalmente por los señores choferes de los buses que llegaban y partían de la ciudad y después por los pasajeros y finalmente por los otros dueños de los locales comerciales.

El trabajo empezaba muy temprano en la mañana, en una pequeña cocina ubicada en el sector del barrial blanco arrendada en aquel tiempo, las compras del día anterior servían para la preparación de los distintos platos, Don Gonzalo como le conocen sus ayudantes cocinaba desde las 3 de la mañana y en una pequeña carreta de 2 por 0,90 mts. Acomodaba las pequeñas ollas y unas cuantas bebidas y salía antes del amanecer a servir la comida preparada.

Desde su nacimiento en “el único” siempre se han servido los populares Secos, de pollo, de carne de res, de guatita y las deliciosas banderitas o mixtos que eran una combinación de dos acompañados ya mencionados, y sin lugar a duda su sabor inconfundible llevaron a “El Único” a su éxito y crecimiento.

En un principio Don Gonzalo Morales trabajaba desde las 4 de la tarde hasta la hora que termine su comida, muchas de las veces fue hasta la media noche, y otras pocas hasta la

madrugada del siguiente día, luego de trabajar tenía que ir a comprar la materia prima en los mercados y prácticamente descansar apenas 4 horas la mayoría de los días.

Dentro de sus comienzos, un amigo de la infancia, fue la mano derecha del propietario, su amigo le enseñó a cocinar con la sazón costeña ya que él había vivido durante un tiempo en Guayaquil y vino para emprender juntos con el nuevo negocio en el terminal terrestre.

El trabajo era pesado y estresante, en aquel entonces el terminal no era como lo conocemos ahora, dentro de él por las noches habían bandas de delincuentes y una alta prostitución, debido a esto los copropietarios tuvieron que aprender no solamente a cocinar sino a saber defenderse muchas de las veces de borrachos y ladrones que viendo el poco dinero que ganaban, trataban de ser perspicaces a la hora de pagar.

Bajo todo este estrés que conlleva un negocio de este tipo bajo condiciones extremas, los años pasaron y cobraron factura a sus dueños. Don Gonzalo nos cuenta que su amigo tuvo que partir a Guayaquil, ya que él pensaba formar una familia pero su señora esposa y él había decidido vivir en la ciudad porteña. Luego de esto y por el trabajo pesado que representaba, decidió contratar a su primer ayudante, el mismo que trabajo con él durante 1 año.

Luego de este período su hermano menor Don Sergio Morales se unió a esta familia y trabajó junto a su hermano durante mucho más tiempo.

Existían muchas adversidades dentro de su pequeño negocio, y una de las más difíciles de afrontar fue la época en la que el Municipio de Cuenca empezó a legalizar los pequeños quioscos que existían dentro del terminal, al ser prácticamente el único local de comida, tuvo que asociarse con puestos en los que se expendía frutas o dulces para legalizar su negocio y formar una asociación de pequeños comerciantes que juntos lucharon durante dos años y medio por conseguir la legalización y un puesto definitivo dentro del terminal terrestre.

Finalmente luego de que logró una estabilidad económica el negocio, su dueño también decidió casarse y formar una familia. Su esposa Doña Cornelia Siavichay, también trabajó junto a su esposo durante el tiempo que tenía posibilidad, ya que ella tenía su local propio de peluquería.

Sin embargo, el matrimonio logró grandes cambios de fondo y potenciar las ventas en su local comercial, gracias a su instinto para hacer negocios la pareja finalmente terminó comprando una segunda casa, la misma que tenían el sueño de algún día poder tener un restaurante en el que puedan vender lo que ellos deseen y tengan una total autonomía.

Es así que para el año 1996 durante el gobierno de Bucaram, los propietarios pudieron conseguir el préstamo y dinero necesario para dar un paso más en su camino hacia los objetivos que se plasmaron. Esta casa de tres pisos ubicada en la Manuel vega y Juan Jaramillo sería en su futuro el ahora conocido “Restaurante El Único”.

RESTAURANTE “EL UNICO”. Inició sus actividades en 2003 por lo cual ya cuenta con más de 13 años de vida institucional. Ubicado en las calles Manuel Vega y Juan Jaramillo, el establecimiento fue construido en un terreno adquirido por los dueños de la marca y quiosco “El Único”.

El inmueble anterior a la infraestructura actual era una casa de tres pisos utilizada para arriendos, la decisión para la construcción y expansión de “El único”, fue muy dura debido a la situación que vivía el país por el feriado bancario que vivió a comienzos de los 2000, el trámite y construcción del nuevo local duraron aproximadamente 3 años. Según su dueño lo más difícil fue conseguir el crédito para la construcción ya que los sistemas bancarios estaban muy afectados por la crisis que se vivía, sin embargo consiguieron obtener el dinero suficiente para expandir el negocio que en ese entonces tenía más de 10 años de presencia.

Para la operación del nuevo local sus dueños pensaron en crear un establecimiento que ofrezca los mismos platos que en el primer local, solo que de una manera más casual y de la misma manera no tan formal. Se pensó una carta con platos que ya tenían una preparación más elaborada, pero que sin embargo seguían siendo platos que eran conocidos en el medio.

Entre los platos que surgieron en este nuevo emprendimiento, tenemos a conocidos popularmente como: el Churrasco, Carnes asadas de pollo, cerdo y res, ceviche de camarón, chaulafán, entre los platos más destacados. A más de los ya mencionados se creó un plato denominado “Parrillada El único”, que consistía en tres carnes; de res, pollo, y cerdo con un chorizo paisa y mote pillo, servido también con una salsa creada por su propietario. Este plato

tuvo mucho éxito, razón por la cual pasó mucho tiempo dentro de la cartera de productos del establecimiento.

A más de los mencionados platos, los clásicos Secos de “El único” no podían faltar dentro del menú. Para su servicio los dueños adquirieron cocinas que mantenían el calor de los alimentos ya preparados mediante baño maría, técnica que se usa hasta el día de hoy para los alimentos preparados.

También se adquirió máquinas expendedoras de jugo y gaseosa, refrigeradora industrial y dos cocinas industriales. Para la preparación del pollo brosterizado se adquirió una maquina especializada para este tipo de alimento, y maquinas que mantenían el calor y la textura del pollo mediante calor y humedad calibrados específicamente para este producto. También se compró una parrilla a gas y un horno para pollos asados también a gas, a más de mobiliario y vajilla para la operación. Todo esto significó una importante suma de dinero ya que la mayoría de las maquinas no habían en la ciudad y algunas no existían en el país por lo que fueron traídas desde Estados Unidos.

Con la infraestructura física ya lista, solo quedaba buscar el personal adecuado para empezar con la operación y la organización que tendría el restaurante. En un comienzo los propietarios decidieron comprar la antigua cocina ubicada en el barrial blanco y adecuarla para cocinar para el local en el terminal terrestre y dejar la única cocina en el centro histórico funcional solamente para ese local. Se contrató un mesero con experiencia de 4 años y un maestro parrillero con experiencia en Guayaquil de 5 años. Además de un ayudante de cocina y un vajillero.

El restaurante abrió finalmente sus puertas al público en Enero de 2003. Luego de su apertura el establecimiento sufrió cambios continuos para adecuarse a la operación. Su horario de atención fue de las 8 de la mañana a 8 de la noche en un principio. “Fue muy duro los primeros meses”, afirma Don Gonzalo en la entrevista que se realizó. Y es que como cualquier otro emprendimiento los números en rojo durante el primer año desmotiva a cualquier empresario incluso en sus mejores días.

Sin embargo la constancia, el trabajo duro y decisiones acertadas, en momentos críticos de la vida del local en sus comienzos dio frutos luego de 2 años.

En un principio la casa construida para locales comerciales tenía espacio para dos establecimientos, el primero utilizado para el nuevo restaurante y el segundo más pequeño utilizado para la peluquería de la cual era propietaria la esposa de Don Gonzalo, Doña Cornelia Siavichay. El restaurante tenía una capacidad de 40 personas y contaba con 8 mesas y una barra en la cual había 6 sillas.

A partir del segundo año de vida del local, se introdujeron a la venta al público los almuerzos, mismos que eran servidos de la siguiente manera, sopa, segundo con arroz y 4 tipos de ensaladas, jugo y postre. Los almuerzos empezaron a ser muy concurridos y solicitados se empezaron a servir en un principio 20 almuerzos cada día. Con el pasar del tiempo la cantidad y la demanda fueron aumentando. El precio de este producto era de apenas \$1,50.

Pese al empirismo que se manejaba por parte de sus propietarios, en reiteradas ocasiones el establecimiento solamente recibió notificaciones de corte o suspensión de servicios básicos y en la historia del restaurante solamente una amonestación de primer grado por parte del SRI, que comprendía una infracción económica. De ahí en más el restaurante no ha sido clausurado o cerrado por motivos de incumplimientos con la normativa pública. Cabe recalcar que el restaurante cuenta con todos los permisos y estudios necesarios que un establecimiento de este tipo requiere para su adecuado funcionamiento.

Avanzando en el tiempo, como en todo negocio nunca el camino será ascendente. El Único experimentó un descenso en sus actividades a mediados del 2006 que duro aproximadamente 2 años. Dentro de esta etapa los dos locales no tuvieron un mayor cambio, sin embargo para los años que siguieron, la estructura física de los restaurantes varió, en especial en el local ubicado en el terminal terrestre.

Una estructura mejorada con mesas de granito y estructura de madera se introdujo para llevar a los comensales de “El Único” mayor comodidad y mejor apariencia. A partir de este año se empezó a trabajar con una imagen propia del local de una manera poco común. En los dos sitios donde los establecimientos se encontraban la gente ya conocía mejor la comida que se vendía y su sabor, entonces la gente del entorno empezó a reconocer a “El único” ya como una marca que daba de que hablar.

Ya para el año 2008, su dueño y gerente terminó varios cursos de especialización que había seguido dentro de la ciudad y fuera de la misma, llegando a trabajar para grandes marcas como Hilton, Sheraton en Guayaquil y Chalet Suizo en Quito. Fue en estos lugares en donde adquirió mayor conocimiento para la administración y la preparación de platos.

En el mismo año al haber culminado con sus estudios, decidió realizar una especialización en el exterior, misma que lo llevaría a Italia específicamente a la provincia de Asti en un pueblo llamado Castiglioli. Para realizar este viaje con duración de 9 meses fue necesario que su copropietaria y esposa se quede al frente del establecimiento durante este tiempo.

A partir de aquí la nueva gerencia se dedicó a tiempo completo a las actividades de restauración por lo que vio preciso arrendar su antiguo local de belleza que se encontraba junto al restaurante. Durante este periodo de tiempo y con la nueva gerencia el local tuvo bastantes cambios pero la mayoría sería de fondo, como por ejemplo arreglos en los horarios de los trabajadores, corrección de sueldos, acercamiento con nuevos proveedores, etc. En la parte física los locales no sufrieron mayor cambio, sino el cambio de domicilio de la cocina que proveía alimentos al local ubicado en el terminal terrestre, para fusionar las cocinas y que la única que provea de alimentos a los dos locales sea la que se encuentra ubicada en el centro histórico.

Durante este corto tiempo la rentabilidad de los locales aumentaron en comparación a los años anteriores.

Luego del retorno de su dueño, el restaurante empezó con cambios dentro de su menú, pues al haberse especializado en pastas durante el tiempo que permaneció en Europa, los platos estrellas empezaron a ser un deleite de sus comensales que hicieron del restaurante un lugar en el que se servían no solo platos clásicos como los secos sino también sabores del mediterráneo. Con esta fusión, el restaurante vivió una de sus mejores etapas en su vida comercial.

A mediados de 2009, debido a delicados problemas personales, el restaurante empezó a descender en sus ventas y cada vez la competencia se ponía al frente y acaparaba la atención de los clientes que se había ganado el establecimiento. Se trató de abrir nuevas líneas de

productos y servicios, es aquí que se impulsó por parte de su dueño el servicio de atención en eventos sociales, que a mediano plazo dio muy buenos resultados pero más que un impulso económico el negocio necesitaba un impulso anímico.

Durante el 2012 se empezó con un nuevo proyecto ya que el 2011 había sido un año especial no solo para “El Único” sino para el país en general, ya que en este año el crecimiento económico del Ecuador fue superior al de los años anteriores. Su dueño nos comentó que para él, su establecimiento aún no llega al punto al que él quiso desde un principio, debido a las diferentes situaciones económicas y familiares que se presentaron a lo largo de la vida comercial del mismo.

Aun así, dentro de este período el restaurante pudo expandirse físicamente y la capacidad del restaurante se duplicó, y como era de esperarse según su dueño, la gente empezó a responder y fueron años productivos que vivió el establecimiento, ya que durante las horas de almuerzo el restaurante experimentaba llenos completos, gente que incluso hacía cola para ser atendidos en caja. Gracias a su repunte de ventas durante este periodo se pudieron culminar ciertos proyectos que habían estado estancados para el funcionamiento del local.

Sin embargo a lo largo de la historia que hemos estado redactando, el establecimiento siempre ha tenido repuntes y sus dueños han sabido mantener al local a flote y la mayor parte del tiempo con números en positivo, en lo que se refiere a la ganancia, pero lo que sus propietarios y colaboradores no han logrado es mantenerse con el flujo constante de gente que visita el restaurante.

Las razones que han llevado a esta marcada tendencia según su gerente, es que en la ciudad no existe personal capacitado para atender puestos operativos dentro de la restauración y los pocos que existen aspiran a un sueldo mayor al que se puede pagar.

Para su dueño no solamente la motivación y las buenas ganas son suficientes para alcanzar las metas planteadas, se necesita también de la parte económica y de la administración eficaz y eficiente dentro de un mercado tan competitivo como lo es el de la restauración.

1.4.Situación Actual

Luego de un recuento de los hechos que han marcado la vida comercial del Restaurante “El Único”, nos falta por analizar el presente que está viviendo el establecimiento con todos los cambios que se han realizado, y tomaremos como fecha inicial de análisis el año 2015 hasta la presente fecha.

Gracias a las líneas de crédito que otorgaba el ministerio de turismo a través del Banco Nacional de Fomento en su momento, se pudo adquirir el capital necesario para una ampliación del local comercial que se ha venido planeando desde años anteriores. El crédito fue efectivo a principios del 2015 y desde entonces el mayor cambio que ha sufrido el restaurante ubicado en el centro histórico, empezó a desarrollarse.

En primera instancia se trabajó en la ampliación del local, se demolieron parte de las paredes que dividían a los locales comerciales que existían en la misma casa, luego se laboró en nuevas conexiones eléctricas y tuberías tanto de agua como de gas, en otra etapa se cambió totalmente la cerámica del piso de todo el establecimiento, quedando así y dándole mayor rejuvenecimiento al local. Por otro lado se trabajó en el nuevo mobiliario que se usaría en esta nueva etapa de la vida del restaurante, mesas acorde a la nueva decoración se mandaron a elaborar brindándole así un toque más formal y cómodo al local.

Durante el período de construcción y adecuación del nuevo espacio, obviamente bajaron el nivel de ingresos que percibía el restaurante, sin embargo para la mayoría de clientes frecuentes no fue un impedimento acudir a degustar de la comida preparada. Los trabajos dentro del restaurante duraron aproximadamente 4 meses, contando con las adecuaciones de interiores y decoraciones pequeñas que se han colocado dentro y fuera del local.

También se gestionó el cambio en el menú ofrecido a los comensales se incluyó platos que han sido muy solicitados por los clientes durante los últimos años, y otros platos nuevos con una gastronomía y técnicas especializadas para ser servidas dentro del establecimiento.

Dentro del menú que se ofreció durante la segunda mitad del año 2015 tenemos:

Imagen 5 Carta Restaurante El Único Pág. 1



Fuente: Elaboración Propia

Imagen 7 Carta Restaurante El Único Pág. 2

- CORVINA COSTA BRAVA.....\$4,50 BAÑADA EN SALSA DE VINO TINTO CON CAMARÓN PICADO Y TOCINO FRITO, ARROZ, PAPAS RIZOLADAS Y VEGETALES - ESPAGUETTI SUNAMI.....\$4,50 CAMARÓN, CALAMAR, MEJILLÓN, ALMEJA EN SALSA DE VINO BLANCO Y AZAFRÁN	
CLASICOS	
- POLLO BROSTER.....\$2,50 HECHO EN NUESTRA MAQUINA ESPECIAL BROSTERIZADORA. - GUATITA COSTEÑA.....\$2,25 ACOMPAÑADA DE ARROZ, ENSALADA Y HUEVO DURO. - ESTOFADO DE CARNE.....\$2,25 ACOMPAÑADO DE ARROZ, HUEVO DURO Y ENSALADA. - SECO DE POLLO.....\$2,50 ACOMPAÑADO DE ARROZ, ENSALADA Y TALLARÍN. - CHURRASCO SAN PABLO.....\$5,50 ACOMPAÑADO DE ARROZ, PAPAS FRITAS, AGUACATE, ENSALADA Y HUEVO FRITO. - CHAULAFAN MONTAÑA.....\$5,50 ACOMPAÑADO DE AGUACATE Y MADURO. - BANDERITA.....\$2,75 ESTOFADO DE CARNE, GUATITA, ENSALADA, HUEVO DURO Y ARROZ.	

Fuente: Elaboración Propia

Imagen 6 Carta Restaurante El Único Pág. 3

- BANDERITA ESPECIAL.....\$3,25 DOS ACOMPAÑADOS (EL QUE USTED ELIJA), ENSALADA, HUEVO DURO Y ARROZ.	
MENÚ INFANTIL	
- Nugget de pollo.....\$2,25 PAPAS FRITAS Y SALSA - MINI STIK.....\$2,25	
POSTRES	
- TIRAMISÚ.....\$3,50 - QUESO DE PIÑA.....\$2,00	
BEBIDAS	
NO ALCOHOLICAS	ALCOHOLICAS (vaso-copa)
- JUGOS.....\$1,50 - BATIDOS.....\$1,75 - CAFÉ.....\$0,75 - COLAS.....\$0,75 - CERVEZA PILSENER GRANDE.....\$1,75 - AGUA SIN GAS.....\$0,70 - AGUA CON GAS.....\$0,80	- CUBA LIBRE.....\$1,50 - VINO BLANCO.....\$3,50 - VINO TINTO.....\$3,50 - CANELAZO.....\$1,50
POR FAVOR HAGA SU PEDIDO EN CAJA Síguenos en  RESTAURANTE EL ÚNICO	

Fuente: Elaboración Propia

Solamente son algunos de los platos que se ofrecieron durante este último año, sin embargo los platos clásicos como los secos y los almuerzos también tienen y tendrán su mayor parte de mercado y aceptación por parte de los clientes que ya reconocen a “El Único” como un local de comida rápida y de buen sabor.

Para la parte interna se adquirieron nuevas cajas registradoras que ayudan mucho más a la hora de llevar una contabilidad interna y externa para conocer los ingresos y egresos que se realizan dentro de la operatividad del local. Por primera vez en la historia del establecimiento a partir de ahora se han empezado a llevar los insumos, efectivo y roles de pago de una manera más formal, ayudando así en la toma de decisiones de muchas de las estrategias que se han utilizado hasta el día de hoy.

La empresa cuenta con la siguiente lista de trabajadores

- 3 meseros polivalente
- 1 vajillero
- 3 cocineras
- 1 jefe de cocina
- Gerente – Chef – Propietario

En el local ubicado en el terminal terrestre:

- 3 meseros polivalente
- 1 vajillero

En total la institución cuenta con 13 trabajadores contando con su gerente y propietario. Sin embargo las personas no cuentan con directrices expresadas en papel, sino que bajo la sapiencia y experiencia de su gerente que ha sabido dirigir a este grupo de personas, el local ha dado resultados incluso con el manejo empírico de todos los sectores de trabajo.

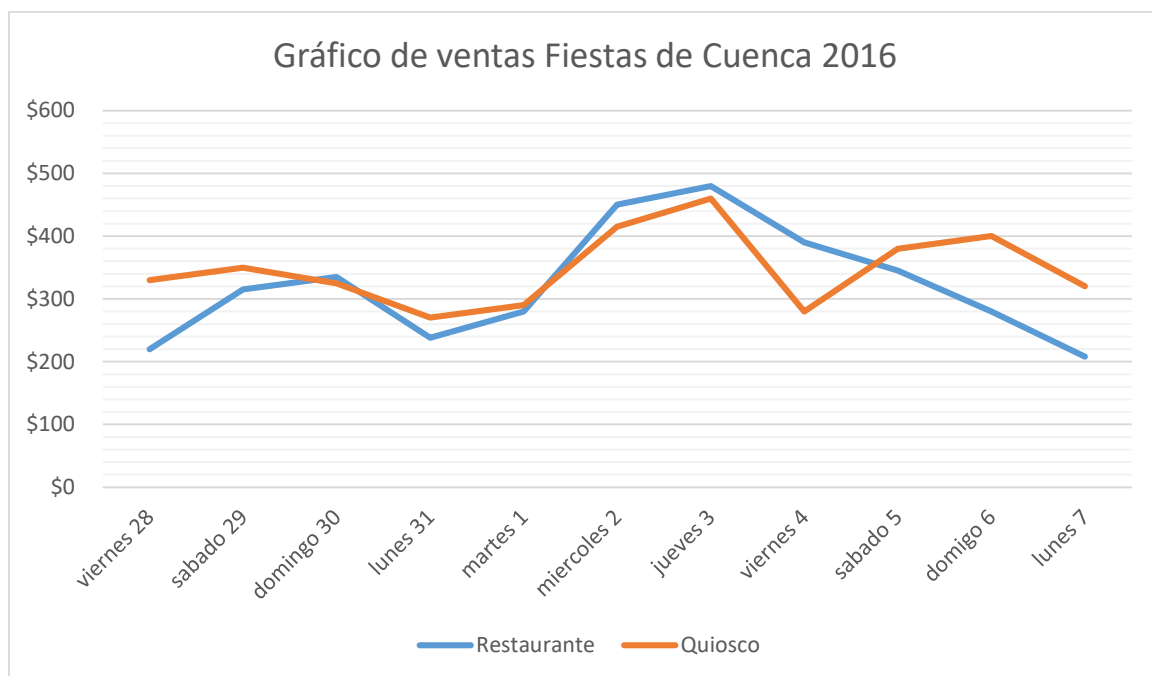
Cada trabajador realiza sus actividades según las directrices de gerencia, sin embargo con la experiencia de su dueño, él sabe que de cada 10 personas que pasan por un puesto determinado solo 1 es mejor a los demás, porque va más allá de lo que su guía les indica, cosas que incluso ni un libro podría brindar las directrices para que esta persona tenga éxito en su trabajo y sea difícil de remplazar.

Debido a la situación actual que se vive en el país, todos los trabajadores perciben el sueldo básico, esperando que la situación mejore, dentro de la institución de carácter familiar se han propuesto múltiples ideas para mejorar esta realidad que afecta ahora a la empresa, quedando muchas obsoletas por falta de dinero para su impulso necesario.

Realmente son de mucha ayuda los varios feriados que se producen en el país, ya que es una muy buena inyección a la economía del país, sobre todo en el establecimiento que se encuentra ubicado en el terminal terrestre; los flujos de pasajeros que transitan hacia diferentes partes del país. Sin embargo, durante feriados el flujo de gente e ingresos sube considerablemente en ambos establecimientos.

En el último feriado por las fiestas de independencia, el cual fue el más largo del año y para los dueños del restaurante uno de los más productivos por el tiempo que duro, las ventas ascendieron en un 150% a 200% en los días de fiesta. En ambos locales se manejaron promociones que no se habían realizado nunca antes dentro del local.

Tabla 3 Gráfico de Ventas Nov. 2016



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, las fiestas de Cuenca fueron muy productivas para el establecimiento, días antes las ventas habían caído por debajo de la media y estaba siendo muy preocupante para los dueños. Gracias a feriados como los que tuvimos la gran mayoría de establecimientos pueden cancelar cuentas y deudas que se mantienen con proveedores y bancos.

El objetivo propuesto del gerente para este nuevo año que se aproxima es aumentar la rentabilidad del negocio, mediante estrategias más complejas para ya no solamente atraer a un grupo específico de clientes sino también para fidelizarlos y lograr que se produzca la recompra continua de los mismos.

Para el 2017 se prevé realizar incentivos a los clientes que consuman de manera frecuente en el establecimiento, generando así el sentimiento de apropiación a las personas que consumen dentro.

Dentro de las siguientes imágenes tenemos las fotografías de la infraestructura actual del restaurante hasta la presente fecha:

Fotografía 1 Área de Vajilla y Cubertería



Fotografía 2 Área de Caja y Atención al Cliente

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 3 Área de Lavaplatos



Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 4 Área de Atención al Cliente y Cocinas a baño maría



Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 6 Área de Salón Derecha



Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 5 Área de Salón Izquierda



Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 7 Área de Atención al Cliente



Fotografía 8 Fachada Restaurante El Único

Fuente: Elaboración Propia



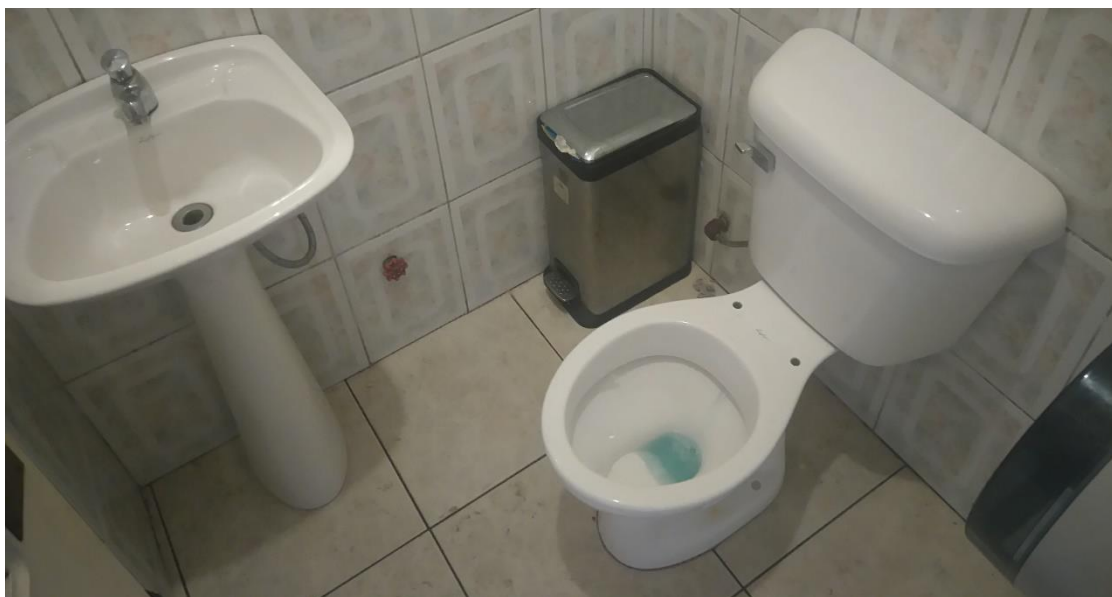
Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 9 Lavabos Restaurante El Único



Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 10 Servicios Higiénicos Restaurante El Único



Fuente: Elaboración Propia

Mediante el presente trabajo de titulación también se espera generar una nueva organización al interior del establecimiento de restauración, el mismo intentará generar un sentimiento de apropiación pero esta vez del personal que labora en las instalaciones. Se espera nuevos y mejores resultados que permitan el crecimiento integral de la empresa.

1.5.Conclusiones del Capitulo

En este primer capítulo se ha descrito los datos generales del Restaurante, puesto que es necesario tener información clara sobre el objeto de trabajo, si bien el establecimiento no contaba con información levantada, lo que retraso en poca medida la redacción, sin embargo con la entrevista concedida por su gerente propietario nos fue posible recabar en los antecedentes del negocio. Así mismo mediante la observación y convivencia dentro del restaurante facilito llegar a conclusiones sobre su manejar, además del personal y sus procedimientos a la hora de recibir, atender y servir al clientes. Un factor importante dentro de cualquier negocio es el ambiente de trabajo, pues influye mucho a la hora del desenvolvimiento de los empleados y además tiene mucho que ver la relación que existe entre ellos y los propietarios.

Antes de iniciar con la obtención acerca de los datos concretos acerca del negocio, fue necesario realizar una extensa investigación acerca del tema “Restaurantes” lo que englobaría todos los estudios hechos hasta hoy en cuanto a ellos, ya sea en cuanto a marketing, operación, infraestructura o nuevas tendencias relacionadas a alimentos y bebidas específicamente.

Habiendo echo esto nos será más sencillo conocer el funcionamiento de un restaurante y de la administración y la fluidez del mismo. Conocer sobre datos y hechos históricos que marcaron el comienzo de una restauración del siglo XXI, como muchos autores la catalogan, nos permite establecer ciertos parámetros para la delimitación de nuestro tema de investigación.

La parte legal de un establecimiento turístico siempre está regido por diversos parámetros a cumplirse, para la posterior obtención de permisos, además de diferentes registros que deben ser tramitados para el legítimo funcionamiento del restaurante.

Dentro del análisis del marco legal se debe tomar en cuenta el tipo de negocio y hacia qué mercado va encaminado, pues de ahí se derivan todas las leyes, normas u ordenanzas a ser tomadas en cuenta, en el caso de Restaurante “El Único” ha sabido sobrellevar los diversos cambios que suelen hacerse en las leyes y sobre todo en el tema de ordenanzas municipales que suelen cambiar constantemente y sobre todo en el los cambios de mandatos,

el establecimiento cuenta con todos los respectivos documentos en orden actualmente y por lo tanto es viable realizar esta propuesta de trabajo, en cuanto a la parte legislativa.

Una vez obtenida información suficiente acerca del mercado de restauración, se realizó la recopilación de datos acerca de la situación actual del restaurante, como se ha mencionado anteriormente, el establecimiento ha sido administrado de forma empírica, obteniendo mantenerse a lo largo de los años de funcionamiento, de aquí parte la necesidad de realizar la Propuesta de Manejo y operación para Restaurante “El Único” de manera profesional, pues si bien las ventas se han generado de manera favorable para la empresa, con la siguiente propuesta, estos índices de mejora podrían elevarse de manera positiva.

El propietario posee mucha experiencia para administrar un restaurante, tanto académica como laboral, también debemos recalcar que el dueño se ha prestado muy accesible a todas las peticiones que le hemos realizado para conocer la historia de su establecimiento. A través de datos y fechas durante la vida comercial de la empresa nos ha dado pautas y cierta información que nos será de gran ayuda para culminar nuestro trabajo de forma efectiva.

Nos ha quedado muy claro que el establecimiento necesita de una intervención profesional para que el mismo pueda seguir expandiéndose y llegando a mucho más mercado del que ya posee. Sin lugar a duda, la fidelización de los clientes será una de las metas que tendrán que ser planteadas para la consecución de objetivos mucho más ambiciosos.

La situación actual del restaurante si bien no resulta desesperante, es una etapa que está siendo bastante complicada no solo para el restaurante “El Único” sino también para la mayoría de locales comerciales que esta vez se están viendo afectados por la demora en la construcción del Tranvía en el centro histórico. La mayoría de locales comerciales han tenido que prescindir de personal que se hace más difícil contratar y pagar un sueldo fijo, en muchos otros casos más los negocios se han visto obligados a cerrar.

Si bien situaciones como esta, se salen de las manos para la administración de la empresa, existen otras vías para seguir generando dinero y afluencia de clientes al establecimiento. Por esta otra razón el trabajo que proponemos será un estudio que seguramente será aplicado para la mejora en el servicio del restaurante.

En cuanto a la ubicación del restaurante se puede establecer como una zona con altas probabilidades de fluidez de personas en busca del servicio de alimentación puesto que está localizado dentro de uno de los cascos comerciales más importantes de la ciudad, de ahí a que se puedan implementar nuevas herramientas para atraer público potencial al restaurante para incrementar sus ventas y de esta manera obtener capital para el mejoramiento de infraestructura y operación del mismo, es viable.

Debemos saber que el local está ubicado en una zona de alto movimiento comercial, especialmente en lo que refiere a artículos para vehículos y computadoras, por esta razón es que la mayor afluencia de público se produce en las horas del almuerzo. Sin embargo uno de los objetivos según su gerente es la de lograr que mucho más público consuma en horas de la noche, fuera de horarios de oficina. Para esto el personal administrativo y operativo está consciente que se debe trabajar mucho más en la imagen como en el servicio correspondiente para sus clientes.

Según el análisis de varios factores a ser tomados en cuenta a la hora de realizar la micro y macro localización, se obtuvo que si bien la ubicación no es un cien por ciento optima, si cuenta con una calificación de Excelente, lo que nos indica que está muy cerca de alcanzar la máxima expectativa de resultados.

Y como hemos mencionado, al encontrarse ubicado en una zona altamente comercial, el restaurante buscará la forma de fidelizar a la mayoría de gente que ingresa para consumir en el local. Y de la misma manera alcanzar las metas propuestas con el primer local ubicado en el terminal terrestre.

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL

II. CAPÍTULO 2

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1.INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y crear departamentos dentro de la institución, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

Esta razón explica la importancia que tiene el conocimiento sobre la organización y su estructura para una institución y la persona que realiza la selección de personal. Ya que deberá tratar de aunar las conductas organizacionales de multitud de personas diferentes para lograr unos objetivos organizacionales comunes, que no serían posibles sin el esfuerzo compartido y convergente de todos sus miembros.

Barnar (1938). “La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”.

Entonces sabemos también que la coordinación de esfuerzos se logra mediante la formulación e implementación de normativas y reglamentos. La división del trabajo se da cuando a pesar de tener tareas distintas se camina hacia los mismos objetivos, y la jerarquía

de autoridad o cadena de mando, es un mecanismo de control que pretende garantizar la persona adecuada a las necesidades del puesto para el cual se la contrato.

La teoría moderna de la administración está basada en el principio de que no hay una estructura que sea la mejor, sino que más bien ésta varía de acuerdo con la situación; por eso, el reto para la gerencia lo encontramos en el diseño de estructuras que se acomoden mejor a la realidad del restaurante.

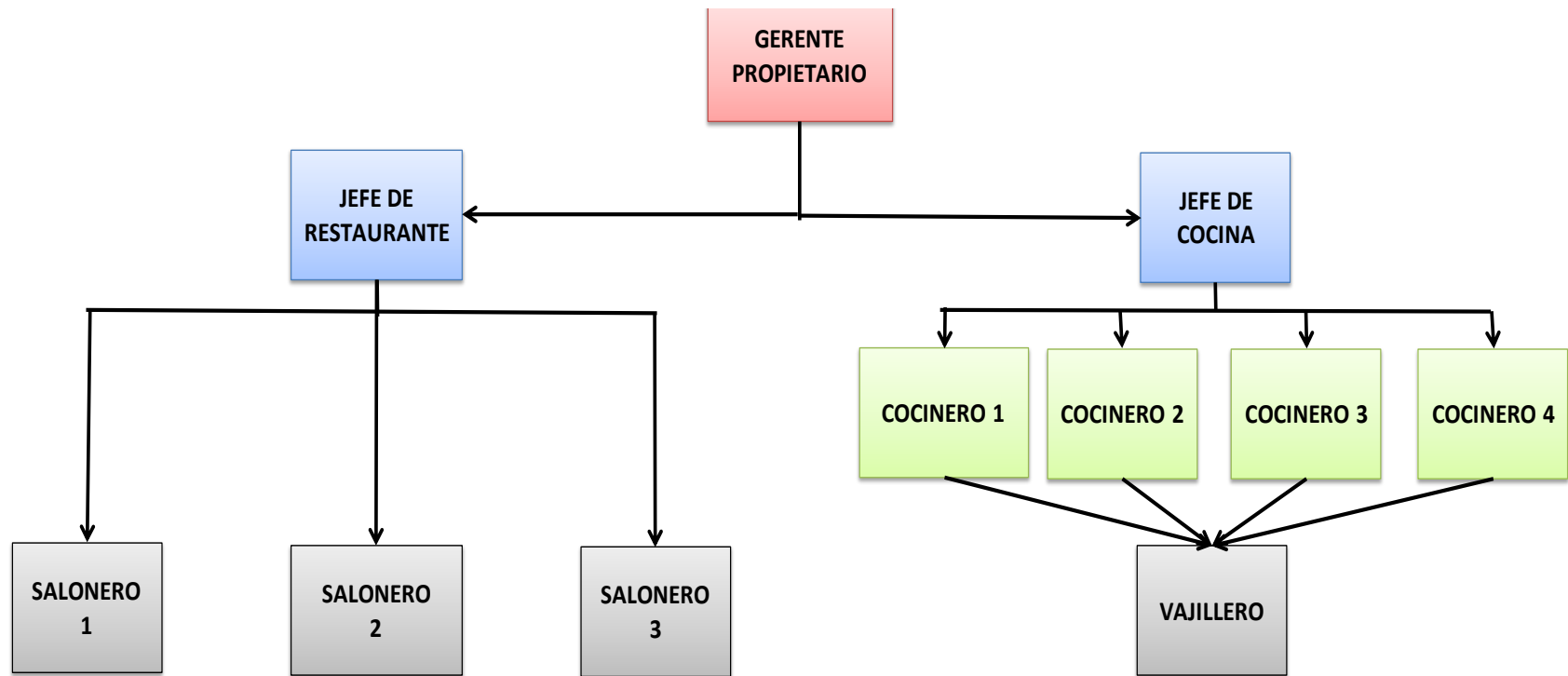
Esta estructuración se divide en unidades más pequeñas y especializadas, llamadas departamentos, con el fin de facilitar la coordinación y la consecución de los objetivos fijados. Los departamentos, a su vez, están formados por colectivos de personas, cada una con una serie de funciones, según la categoría profesional que ocupen dentro de la empresa.

El organigrama de una empresa de restauración está condicionado por numerosos factores como el tamaño de la empresa, el tipo de oferta o la cantidad de su personal.

2.2.ORGANIGRAMAS.

2.2.1. Organigrama Jerárquico.

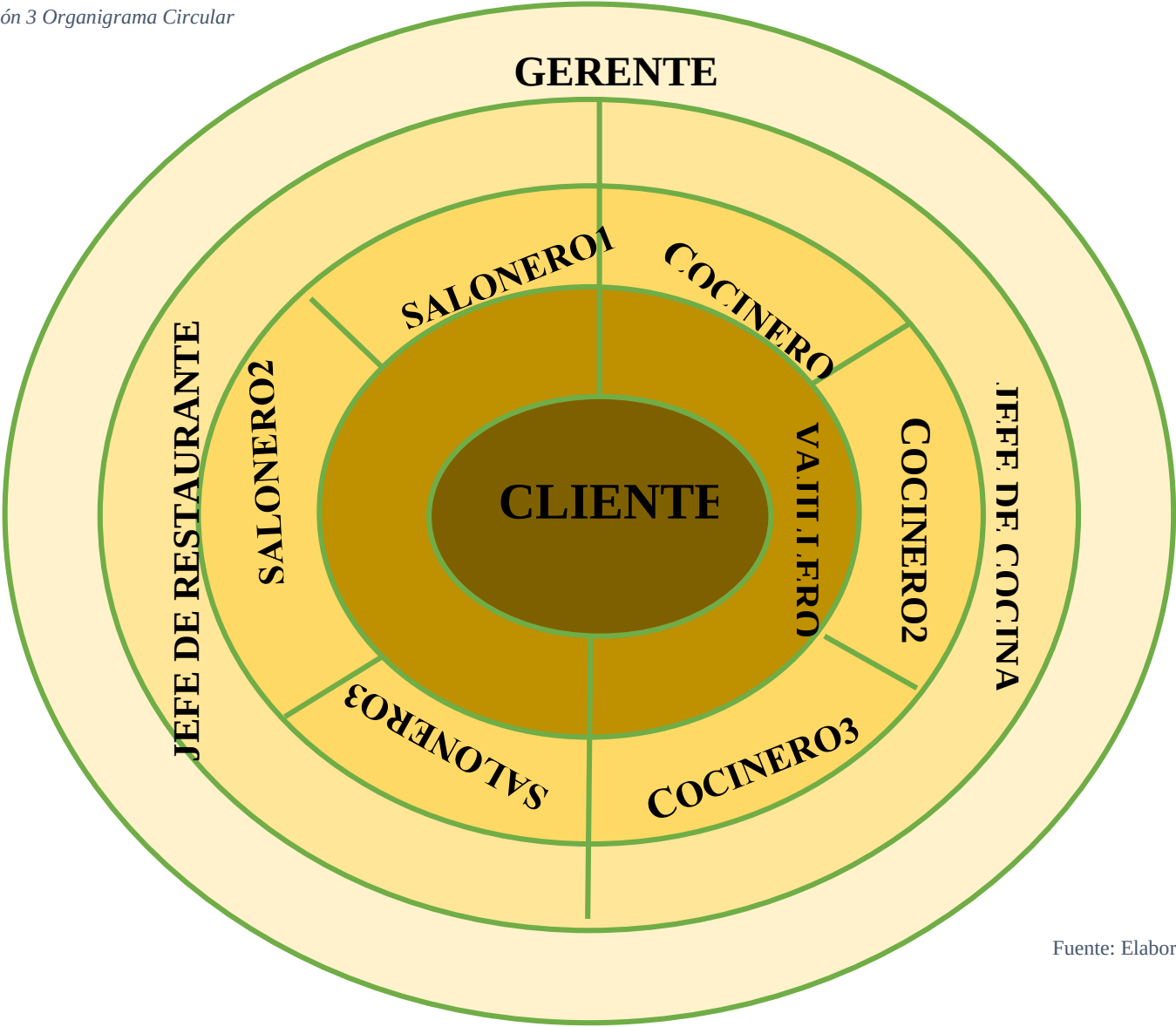
Ilustración 2 Organigrama Jerárquico



Fuente: Elaboración Propia

2.2.2. Organigrama Circular

Ilustración 3 Organigrama Circular



Fuente: Elaboración Propia

2.3.ROLES Y OBLIGACIONES

2.3.1. Manual de Funciones Restaurante “El Único”

La utilización de herramientas administrativas se ha hecho necesaria para un manejo íntegro de las empresas en cualquier sector en la que esta se encuentre. El siguiente manual pretende ser una ayuda para alcanzar esa armonía empresarial Cliente-Empresa que necesita el restaurante para aumentar su nivel de ventas, consolidar una estructura organizacional óptima y evitar el empirismo dentro del establecimiento.

GERENTE - PROPIETARIO

1. Técnico

1.1. Funciones relacionadas con la satisfacción del cliente.

El gerente está a cargo del arreglo y organización de actividades específicas de restauración, tomando decisiones acertadas, resolviendo problemas con empleados y clientes, y asegurándose que la empresa sea manejada de manera eficiente y eficaz.

También supervisará el pago de las nóminas y el presupuesto financiero del restaurante, planificará los horarios de los empleados y asignará tareas específicas a cada uno de ellos. Controlará los inventarios de la cocina y verificará que los insumos se utilicen de manera correcta.

De igual manera reclutará a los nuevos empleados y los entrenará en el conocimiento de los procedimientos adecuados en el manejo de las buenas prácticas turísticas y del servicio al cliente. También evaluará conjuntamente con los jefes departamentales el rendimiento diario de cada empleado.

Estará pendiente de la satisfacción de los clientes y resolverá los problemas que sucedan dentro de las instalaciones para garantizar el confort, seguridad y la recompra de los clientes. A más de eso analizará las pérdidas y ganancias de cada paquete y tendrá la libertad de cambiar el precio o suprimir ciertos servicios que no generen beneficios para la empresa.

1.2. Funciones Relacionadas con la creatividad e innovación.

El gerente es una persona visionaria que está pendiente de las nuevas tendencias y motivaciones de sus clientes, por lo que elaborará estrategias de adaptación a los diferentes cambios en el mercado para poder posicionar a la empresa ante todos sus competidores. Además de eso organizará junto con los cargos administrativos, campañas publicitarias para cumplir con los objetivos empresariales.

1.3. Funciones temporales.

Supervisará los estados financieros de la empresa para la toma de decisiones oportunas y reingeniería de precios y costos. Estará pendiente de la evolución de la empresa en el mercado, frente a sus competidores.

1.4. Delimitación del puesto.

El gerente tendrá a su cargo la delimitación de cada departamento de la empresa, también es la máxima autoridad dentro de la administración empresarial, y tiene el poder de disponer de los recursos de la empresa así como también de rescindir los servicios de sus empleados que no cumplan con las expectativas, políticas y objetivos de la empresa.

2. Situacional

2.1. Esfuerzos requeridos.

Este puesto demanda un gran esfuerzo físico y psicológico, ya que el gerente deberá atender a las peticiones, problemas, obligaciones e imprevistos que se presenten día tras día en el establecimiento.

Dentro de sus esfuerzos sensoriales el gerente tendrá un desgaste mental alto en comparación con otros puestos de trabajo ya que tendrá entre sus obligaciones el control total de la administración del restaurante.

De él dependerá el rumbo que tome la empresa y servirán mucho las decisiones que se tomen para el futuro del establecimiento como para con sus colaboradores.

2.2. Riesgos.

Los riesgos que presenta este puesto son mayoritariamente legales y financieros, debido a que si existe un error en la parte administrativa de la empresa, esta puede verse afectada tanto legal como monetariamente. Así mismo deberá dar soluciones claras, rápidas y directas cuando exista un error en los dos departamentos con los que cuenta el establecimiento.

2.3. Condiciones Ambientales.

Para su trabajo diario, el gerente podrá disponer de amplios recursos que faciliten la comodidad y rapidez en el desarrollo de sus actividades diarias, por lo que podrá contar con una oficina propia con todos los activos fijos necesarios para facilitar su trabajo.

En cuanto al ambiente de trabajo, el gerente tiene la obligación de generar estrategias y recursos que posibiliten generar un buen ambiente de trabajo entre cada departamento y empleado, de esta forma se podrá contar con un ambiente idóneo para desarrollar un buen trabajo en equipo e integración con los proveedores y trabajadores.

2.4. Conocimientos/Experiencia.

El gerente-propietario cuenta con su certificación de Chef, otorgado por el ICIF (Italian Culinary Institute for Foreigners). Y por tal razón al ser un negocio familiar el gerente no podrá ser reemplazado, porque no existe una junta de socios/accionistas

2.5. Circuito de Relaciones

El Gerente es la máxima autoridad dentro del restaurante. Tiene a su cargo todos los puestos y departamentos de la empresa. Sus subordinados inmediatos son los jefes de cada departamento. El contador y el abogado no son profesionales de planta, aunque brindan un complemento administrativo al gerente muy importante en su toma de decisiones.

3. Competencias.

3.1. Competencias Estratégicas.

- Desarrollo de nuevas estrategias de ventas para la empresa en base a las nuevas tendencias alimenticias y turísticas.
- Análisis de todo el estado de costos y gastos que tiene la empresa para la toma de decisiones.
- Estrategias empresariales promoviendo la innovación y creatividad en determinadas actividades para generar competitividad

3.2. Competencias Directivas.

- Elaboración de nuevas políticas en beneficio de la empresa.
- Supervisión de las diferentes áreas de trabajo.
- Organización y control de la administración empresarial.

3.3. Competencias de servicio.

- Asegurar la satisfacción de los clientes.
- Solucionar los problemas que tengan los clientes antes, durante y después de su compra.
- Brindar un servicio de calidad mediante una correcta capacitación del personal.

3.4. Competencias de cambio.

- Adaptarse a las nuevas oportunidades del mercado.
- Cambiar el modelo empresarial cuando las circunstancias así lo demanden.
- Generar alianzas estratégicas con otras empresas y proveedores, dentro y fuera de su sector industrial.

3.5. Competencias Sociales.

- Garantizar el bienestar y la seguridad del personal.
- Establecer un canal de comunicación con los trabajadores.
- Integrar a los trabajadores y proveedores para generar un empoderamiento con la empresa.

3.6. Competencias Productivas.

- Establecer nuevos servicios para satisfacer a las demandas emergentes.
- Optimizar los recursos necesarios para la operatividad empresarial.
- Renovar la cartera de productos cuando el mercado así lo amerite.

3.7. Competencias Intelectuales.

- Generar espacios para la capacitación continua.
- Auto preparación constante para mejorar su competitividad.

DEPARTAMENTO DE COCINA:

JEFE DE COCINA

1. Técnico

1.1. Funciones relacionadas con la satisfacción del cliente.

El Jefe de cocina es el encargado del departamento y se responsabiliza ante la dirección de su cocina y el correcto funcionamiento de la misma. Se encarga de la distribución del trabajo en la cocina en cuanto a los puestos diferentes. Supervisa la higiene que se maneja en la cocina. Elabora el menú, el cual varía a diario. En sucesos que se dan en su ámbito de trabajo, es el encargado de relevar las funciones de los cocineros.

Es el personal que dirige la totalidad de las funciones dentro del área de la cocina. En todo tiempo está capacitando y dirigiendo a sus subordinados en conocimientos gastronómicos. Su puesto se basa mucho en su experiencia previa la cual es transmitida en todo momento.

1.2. Funciones Relacionadas con la creatividad e innovación.

Creación e Innovación de los menús, los mismos a los cuales pone precio y nombre. Mediante destrezas y habilidades desarrollará estrategias gastronómicas para sobre-pasar la expectativa del cliente en cuanto a platos se refiere. Es la cabeza de la cocina y rendirá cuenta sobre toda decisión diferente e innovadora en cuanto a los resultados de la misma.

1.3. Funciones temporales.

El Jefe de cocina vigila el desarrollo de los asistentes de cocina y de sus platos, ayuda condimentando algunos en caso de que lo necesiten. Como también colabora al momento de la recepción de los alimentos comprados. Este ayuda en los presupuestos de productos de alimentación adquiridos. Supervisa uso correcto del uniforme de trabajo para la seguridad de los clientes y los trabajadores. También cuida el estado de sus utensilios de trabajo, tanto como los utensilios, platos y vasos como la maquinaria industrial que se utiliza dentro de la cocina, es el encargado de comunicar como deben servirse los platos y cualquier aderezo que estos contengan específicamente en su post-producción

1.4. Delimitación del puesto.

Es el orquestador de toda la cocina ya que de él depende el accionar y el desarrollo correcto de una función eficaz y eficiente del servicio de alimentación. Es el encargado de asignar las atribuciones a cada miembro de este departamento.

El Jefe de cocina tiene una responsabilidad total sobre el resultado de la calidad gastronómica del restaurante. El objetivo más importante de él es el trabajo en equipo del personal de la cocina asegurando un clima positivo interno.

2. Situacional

2.1. Esfuerzos requeridos.

Este puesto de trabajo demanda esfuerzos físicos y de riesgo ya que trabajará en la cocina por la mayoría del día. Deberá mantenerse de pie todo el tiempo que está desempeñando su trabajo. Se necesitará de su concentración completa para la producción del producto final del restaurante. El personal dependerá de su apoyo incondicional al preparar los alimentos y para resolver problemas internos de cocina.

2.2. Riesgos.

Los riesgos que presenta este puesto son mayoritariamente físicos:

- Quemaduras
- Cortes
- Fatiga física
- Fatiga psicológica en días donde la demanda sea alta
- Caídas

2.3. Condiciones Ambientales.

Para su trabajo diario, el Jefe de cocina tiene a su disposición la cocina en su totalidad. También tendrá, a criterio profesional, disponibilidad de productos para realizar su trabajo. A su cargo estarán los asistentes de cocina. Trabaja en un ambiente totalmente cerrado y con mínimo o cero contacto con los clientes directamente.

2.4. Conocimientos/Experiencia.

- Contar con instrucción secundaria (mínimo)
- Contar con un nivel alto de conocimientos gastronómicos actuales
- Manejar personal en forma asertiva
- Conocer sobre los procedimientos de sus compañeros.

2.5. Circuito de Relaciones

- Pertenece al Departamento de Cocina
- Se reporta al Gerente

3. Competencias.

3.1. Competencias Estratégicas

- Innovación continua
- Conocimientos actualizados día a día
- Conocimientos de productos nuevos

3.2. Competencias Directivas.

- Manejo eficaz del personal
- Liderar un ambiente positivo y profesional para el staff de cocina

3.3. Competencias de servicio

- Innovación en cocina rápida

3.4. Competencias de cambio.

Alterar los platos típicos en una forma positiva y que agrade al cliente con nuevas ideas.

3.5. Competencias Productivas.

- Buscar nuevas funciones
- Buscar nuevos proveedores de productos alimenticios

COCINERO

1. Técnico

1.1. Funciones relacionadas con la satisfacción del cliente.

El Cocinero es encargado de la operatividad de la cocina y se responsabiliza ante la dirección y creación de los distintos menús que previamente dispone el chef. Se encarga de la construcción, presentación y entrega del plato a los salones. Se encarga de la limpieza de su zona de trabajo y conjuntamente con su compañero del área de bodega. Responde netamente al Jefe de cocina y ofrece su experiencia para opinar y brindar innovación para cumplir los objetivos del establecimiento.

1.2. Funciones Relacionadas con la creatividad e innovación.

Colabora con la creación e innovación de los menús al Chef. Ante la falta de insumos, ingredientes etc. Deberá tomar decisiones prácticas y eficientes para la elaboración de platos, ante la ausencia del Jefe de cocina. Desarrollará prácticas que ayuden a cumplir con los objetivos de la empresa planteados (rapidez, servicio, sabor, precio).

1.3. Funciones temporales.

El cocinero en caso de ausencia del Jefe de cocina o el Chef deberá corregir e inspeccionar el plato o el alimento previo a su salida de cocina. En caso de estar el Jefe de cocina el cocinero se registrará aprobación previa del mismo.

Deberá a crear y dar ideas al Jefe de cocina para la creación de menús, ya que estará en contacto directo con el área de bodega. También cuida el estado de sus utensilios de trabajo, tanto como los utensilios, platos y demás como la maquinaria industrial que se utiliza dentro de la cocina.

1.4. Delimitación del puesto.

Se encarga únicamente del área de cocina, de su limpieza, y elaboración de menús diarios. Está sujeto a la supervisión del Jefe de cocina.

El cocinero es un actor directo dentro de los objetivos de la empresa, por esta razón la persona empleada para este cargo deberá realizar su trabajo eficaz y eficientemente.

2. Situacional

2.1. Esfuerzos requeridos.

Este puesto de trabajo demanda esfuerzos físicos y de riesgo ya que trabajara en cocina durante toda su jornada diaria. Deberá mantenerse de pie todo el tiempo que está desempeñando su trabajo. Se necesitará de su concentración completa para la producción del producto final del restaurante.

2.2. Riesgos.

Los riesgos que presenta este puesto son mayoritariamente físicos:

Quemaduras

Cortes

Fatiga física

Fatiga psicológica en días donde la demanda sea alta

Caídas

2.3. Condiciones Ambientales.

El cocinero para su trabajo diario tendrá a su disponibilidad todos los insumos e ingredientes que se encuentren ingresados en el área de bodega, para la elaboración de su trabajo. Estará en contacto con el chef y otro cocinero que estará a su nivel. Trabjará en un ambiente cerrado y con mínimo o cero contacto con el cliente al igual que el Jefe de cocina

2.4. Conocimientos/Experiencia.

- Contar con un nivel alto de conocimientos gastronómicos actuales
- Conocer o haber experimentado el trabajo en equipo previamente
- Saber los procedimientos del área de cocina
- Contar con experiencia mínima de seis meses en su área

2.5. Circuito de Relaciones

Pertenece al Departamento de Restaurante

Se reporta al Jefe de cocina

3. Competencias.

3.1. Competencias Estratégicas

- Capacidad de adaptación a la temporalidad
- Brindar sus aportes para la creación e innovación de menús diarios
- Conocimientos de productos nuevos

3.2. Competencias Directivas.

Llevar un ambiente positivo y profesional para la convivencia con el staff de cocina y el restaurante en general.

3.3. Competencias de servicio

La preparación de cada plato es importante, ningún plato debe ser peor que el anterior. Se debe mejorar el servicio y la elaboración constantemente.

3.4. Competencias de cambio.

Alterar los platos en una forma positiva y creativa de manera que agrade al cliente con nuevas ideas. Esto se logrará en conjunto con el Chef y personal de restaurante para conocer lo que el cliente prefiere.

DEPARTAMENTO DE RESTAURANTE

JEFE DE RESTAURANTE

1. Técnico

1.1. Funciones relacionadas con la satisfacción del cliente.

El jefe de restaurante no solo programa y supervisa el trabajo del personal a su cargo si no también elabora reportes de puntualidad, aseo, asistencia, y disciplina del personal a su cargo. Verifica la calidad del servicio en base a las normas y procedimientos del restaurante. Mantiene el control completo del personal que tiene contacto directo con los clientes, y resuelve problemas que éste presente.

1.2. Funciones Relacionadas con la creatividad e innovación.

Debe ser un líder asertivo para poder atender a cualquier queja de los clientes. Está en toda la capacidad de tomar decisiones de forma rápida, oportuna e ideal para cumplir con los objetivos de la empresa. Deberá adaptarse al cambio constante de las peticiones de sus clientes y en lo posible cumplir con ellas.

Durante su turno de trabajo estará en todo el poder de tomar decisiones que influyan en una mayor satisfacción de los comensales, y que los mismos no se sientan aburridos con la rutina diaria de servicio.

1.3. Funciones temporales.

Este tiene el trabajo de supervisar la calidad, rapidez, cortesía y continuidad en el servicio de sus meseros. Crea oportunidades de socialización para el personal a su cargo fuera de horarios laborales para mejorar el trabajo en equipo.

Ayuda en la creación de los horarios de trabajo y está pendiente de sus subordinados.

1.4. Delimitación del puesto.

Es el indicado que supervisa, organiza y dirige la operación del restaurante para el servicio. Este busca la satisfacción total del cliente en el restaurante. Además de verá controlar los ingresos en caja, convirtiéndose en cajero al mismo tiempo.

2. Situacional

2.1. Esfuerzos requeridos.

El esfuerzo que requiere este puesto es físico y psicológico. Todo el tiempo estará caminando dentro del establecimiento, dentro de la cocina para asegurarse que las órdenes lleguen y que su espacio de trabajo esté limpio. También afuera, con los clientes que siempre tienen exigencias adicionales. Debe saber llevarse en momentos de calma como también en momentos de estrés continuo.

2.2. Riesgos.

Los riesgos que presenta este puesto son mayoritariamente físicos:

Quemaduras

Cortes

Fatiga física

Fatiga psicológica en días donde la demanda sea alta

Caídas

2.3. Condiciones Ambientales.

Para su trabajo diario el Jefe de restaurante tendrá un ambiente netamente abierto al público. También trabajara respondiendo a quejas o preguntas de los clientes.

2.4. Conocimientos/Experiencia.

- Contar con un nivel alto de conocimientos gastronómicos actuales
- Manejar personal en forma asertiva
- Saber los procedimientos de y funciones de sus compañeros.
- Saber solucionar conflictos con clientes y personal de forma prudente y rápida

2.5. Circuito de Relaciones

Se reporta al Gerente

3. Competencias.

3.1. Competencias Estratégicas

- Sabe manejar los dos departamentos sin problemas
- Crea tabla de responsabilidades para la gente a su cargo en cuanto a la organización de elementos en la cocina y limpieza de áreas de restaurante.

3.2. Competencias Directivas.

- Manejo eficaz del personal
- Liderar un ambiente positivo y profesional para el staff del establecimiento

3.3. Competencias de servicio

- Dar el mejor servicio al cliente en cuanto a la prestación de alimentos
- Alto rango de respeto para todo tipo de clientes
- Alto rango de respeto para el personal a su cargo

3.4. Competencias de cambio.

- Manejar planes de contingencia para diferentes acontecimientos
- Difundir estos planes con el resto de personal en su mando
- Preparar a todos los meseros para que no dependan de él, pero al mismo tiempo brindarles todo el apoyo/ayuda que necesiten

3.5. Competencias Sociales.

- Crear un ambiente positivo para el personal de todo el restaurante
- A cargo de las relaciones entre trabajadores

3.6. Competencias Productivas.

Buscar nuevas formas de satisfacer al cliente de forma innovadora y creativa

SALONEROS

1. Técnico

1.1. Funciones relacionadas con la satisfacción del cliente.

Este se prepara para el servicio desde su llegada también recibe y dirige a los clientes hacia la caja, en caso de que los mismos no sepan su ubicación. De aquí, procede a verificar el aseo de la mesa. Luego, recoge la comanda en la mesa del cliente y procede a servir la orden, en caso de que el plato necesite preparación, deberá llevar la comanda hasta la cocina y entregarle al Jefe de cocina y deberá darle a conocer al cliente que la preparación del plato llevará el tiempo de acuerdo a la dificultad en la preparación del mismo. Este siempre debe sonreír velar por una atmósfera amigable para los clientes.

1.2. Funciones Relacionadas con la creatividad e innovación.

Completar el servicio con alta calidad a todo tipo de cliente tratándolos con equidad. Siempre es bueno agregar el extra, ese servicio personalizado con un sentido del humor y simpatía. Nunca está de más recordar el nombre de los clientes frecuentes que visitan el establecimiento. Además junto al jefe de restaurante deberá aportar en la creatividad a la hora de la decoración del establecimiento.

1.3. Funciones temporales.

Arreglar y coordinar con otro personal del restaurante sobre las áreas de trabajo para que estén limpias y listas para cualquier flujo de clientes. En cambios de temporadas realizar limpieza general del área de servicio al cliente en el restaurante.

1.4. Delimitación del puesto.

Este se esfuerza en la satisfacción al cliente en cuanto a la calidad del servicio. Toma órdenes y trata de brindar más de lo que se necesita, para que el cliente sepa cuán importante es para la empresa.

2. Situacional

2.1. Esfuerzos requeridos.

El esfuerzo que requiere este puesto es físico y psicológico. Todo el tiempo estará caminando de un lado para otro, dentro de la cocina para asegurarse que las órdenes lleguen y que su espacio de trabajo esté limpio. También fuera, con los clientes que siempre tienen exigencias adicionales. Debe saber llevarse en momentos suaves como también en momentos de presión. Toma de decisiones rápidas y saber pedir ayuda cuando lo necesita.

2.2. Riesgos.

Los riesgos que presenta este puesto son mayoritariamente físicos:

Quemaduras

Caídas

Cortes

Fatiga física

Fatiga psicológica en días donde la demanda sea alta

2.3. Condiciones Ambientales.

Para su trabajo diario el Salonero tendrá un ambiente netamente abierto al público, que es en el restaurante, en la zona de atención al cliente respondiendo preguntas y sirviendo de la mejor manera para obtener que regresen los clientes.

2.4. Conocimientos/Experiencia.

- Contar con un nivel óptimo de conocimientos gastronómicos.
- Manejarse profesionalmente en forma asertiva
- Saber los procedimientos del manejo de alimentación.
- Contar con experiencia mínima de seis meses en alguna otra empresa turística.

2.5. Circuito de Relaciones

Pertenece al Departamento de Restaurante

Se reporta al Jefe de Restaurante

3. Competencias.

3.1. Competencias Estratégicas

- Sabe manejar el trabajo a presión, y toma decisiones de manera rápida y oportuna en beneficio de los objetivos de la empresa
- Sabe manejar todo tipo de situaciones con todo tipo de cliente

3.2. Competencias Directivas.

Sabe tomar el mando y las decisiones cuando el Jefe de restaurante está ausente.

3.3. Competencias de servicio

- Dar el mejor servicio al cliente en cuanto a la prestación de alimentos
- Alto nivel de respeto para todo tipo de clientes
- Alto nivel de respeto para el personal con el que labora diariamente

3.4. Competencias de cambio.

- Manejar planes de contingencia para diferentes acontecimientos que se susciten con los clientes
- Aportar con ideas nuevas al Jefe de restaurante para mejorar el servicio, la atención y el ambiente de trabajo.

3.5. Competencias Sociales.

- Mantener un ambiente positivo con el personal de la cocina y restaurante.

3.6. Competencias Productivas.

- Buscar nuevas formas de satisfacer al cliente de forma profesional
- Implementar conocimientos actuales de nuevas formas de servicio al cliente.

3.7. Competencias Intelectuales.

Experiencia previa y su reconocimiento del mismo.

VAJILLERO

1. Técnico

1.1. Funciones relacionadas con la satisfacción del cliente.

El vajillero está a cargo de la limpieza de vajilla ocupado por los comensales, además de los utensilios que se usa para despachar el producto. Se asegura de una higiene total dentro de su área de trabajo, además provee los utensilios de limpieza a los departamentos,

1.2. Funciones Relacionadas con la creatividad e innovación.

Este debe saber manejarse de tal manera que termine su trabajo de una manera eficaz y eficiente para que nadie se retrase con algún servicio por falta de materiales.

1.3. Funciones temporales.

Maneja un inventario de todo lo usado dentro de la cocina y el restaurante.

1.4. Delimitación del puesto.

Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos

2. Situacional

2.1. Esfuerzos requeridos.

El esfuerzo que requiere este puesto es físico. Debe realizar su trabajo con excelencia ya que la higiene del servicio al cliente depende en gran parte de él. Tiene que realizar su trabajo en un tiempo corto.

2.2. Riesgos.

Los riesgos que presenta este puesto son mayoritariamente físicos:

Cortes

Fatiga física

Exposición a gran cantidad de gérmenes

Caídas

2.3. Condiciones Ambientales.

Para su trabajo diario permanecerá dentro del área de lavabos, a menos que este recogiendo utensilios sucios de los puestos asignados para la vajilla ya utilizada, los que serán recogidos por el personal de restaurante.

2.4. Conocimientos/Experiencia.

- Contar con experiencia mínima de 3 meses en alguna otra empresa turística en base a la alimentación

2.5. Circuito de Relaciones

Pertenece al Departamento de Restaurante

Se reporta al Jefe de restaurante

3. Competencias.

3.1. Competencias Estratégicas

- Sabe manejar su área de trabajo y el equipo sin problemas
- Organizarse un sistema eficaz para buenos resultados de su trabajo

3.2. Competencias Directivas.

Saber responder de la mejor manera a su jefe y compañeros de trabajo en momentos ocupados y de mayor estrés.

3.3. Competencias de servicio

Dar el mejor servicio dentro de su área en cuanto a limpieza de la vajilla.

3.4. Competencias de cambio.

Manejar planes de contingencia en caso que su equipo de lavar falle

3.5. Competencias Sociales.

Ayudar para que se mantenga o se cree un ambiente positivo de trabajo dentro del establecimiento.

3.6. Competencias Productivas.

Buscar nuevas formas de realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente

3.7. Competencias Intelectuales.

Experiencia previa

Personalidad Positiva

2.3.1. Manual de Procedimientos De Restaurante “El Único”

- Departamento De Cocina

Tabla 4 Ficha de Procedimiento Jefe de Cocina

Nombre: Jefe de Cocina						
Área: Alimentos y Bebidas		Departamento: Cocina			Cargo: Jefe de Cocina	
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
08:00-16:00	08:00-16:00	08:00-16:00	Libre	08:00-16:00	08:00-16:00	08:00-16:00
Funciones Generales: 1. Revisar la limpieza de la cocina 1.1 Pisos 1.2 Cocinas 1.3 Mesones 2. Verificar limpieza materiales de cocina 2.1 Limpieza de ollas y recipientes. 3.2 Limpieza de bandejas de comida. 3.3 Limpieza de utensilios de cocina. 3.4 Limpieza de refrigerador 3.5 Limpieza de bodega. 3. Inventarios. 3.1 Contabilidad de utensilios de cocina. 3.2 Estado de Electrodomésticos. 3.3 Registro de compra y consumo de alimentos. 4. Supervisión de cocineros. 4.1 Preparación de alimentos. 4.3 Higiene. 4.2 Desenvolvimiento de trabajo. 5. Entrega de informe.						
Obligaciones específicas: Aseo Personal Cuidado de uniforme Uniforme completo Respeto y consideración con todo el personal Manejo adecuado del vocabulario Cumplimiento con el horario establecido Cuidado del menaje y equipos en general						
Compromiso: Yo..... con el número de cédula..... me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa. Firma						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5 Ficha de Procedimiento Cocinero 1

Nombre: Cocinero 1						
Área: Alimentos y Bebidas		Departamento: Cocina			Cargo: Cocinero	
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
08:00-16:00	08:00-16:00	08:00-16:00	Libre	08:00-16:00	08:00-16:00	08:00-16:00
Funciones Generales: - Apertura de la cocina. - Limpieza general de la cocina - Barrido. - baldear - Limpieza de mesones - Limpieza de cocinas - Materiales de cocina - Limpieza de ollas y recipientes. - Limpieza de bandejas de comida. - Limpieza de utensilios de cocina. - Limpieza de refrigerador - Limpieza de bodega. - Almacenamiento de alimentos - Preparación de alimentos. - Limpieza de alimentos. - Preparación de sopa - Preparación de plato fuerte. - Preparación de postre. - Preparación de jugos. - Preparación de ensaladas. - Preparación de pedidos para el kiosko. - Limpieza general de la cocina - Barrido - Baldear - Limpieza de mesones - Limpieza de cocinas - Materiales de cocina - Limpieza de ollas y recipientes. - Limpieza de bandejas de comida. - Limpieza de utensilios de cocina. - Entrega de turno.						
Obligaciones específicas: Aseo Personal Cuidado de uniforme Uniforme completo Respeto y consideración con todo el personal Manejo adecuado del vocabulario Cumplimiento con el horario establecido Cuidado del menaje y equipos en general						
Compromiso: Yo..... con el número de cédula..... me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa. Firma						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6 Ficha de Procedimiento Cocinero 2

Nombre: Cocinero 2						
Área: Alimentos y Bebidas		Departamento: Cocina			Cargo: Cocinero	
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Libre	08:00-16:00	08:00-16:00	08:00-16:00	08:00-16:00	08:00-16:00	08:00-16:00
Funciones Generales: 1. Apertura de la cocina. 2. Limpieza general de la cocina 2.2 Barrido. 2.3 baldear 2.4 Limpieza de mesones 2.5 Limpieza de cocinas 3. Materiales de cocina 3.1 Limpieza de ollas y recipientes. 3.2 Limpieza de bandejas de comida. 3.3 Limpieza de utensilios de cocina. 3.4 Limpieza de refrigerador 3.5 Limpieza de bodega. 4. Almacenamiento de alimentos 5. Preparación de alimentos. 5.1 Limpieza de alimentos. 5.2 Preparación de sopa 5.3 Preparación de plato fuerte. 5.4 Preparación de postre. 5.5 Preparación de jugos. 5.6 Preparación de ensaladas. 5.7 Preparación de pedidos para el quiosco. 6. Limpieza general de la cocina 6.1 Barrido 6.2 Baldear 6.3 Limpieza de mesones 6.4 Limpieza de cocinas 7. Materiales de cocina 7.1 Limpieza de ollas y recipientes. 7.2 Limpieza de bandejas de comida. 7.3 Limpieza de utensilios de cocina. 8. Entrega de turno.						
Obligaciones específicas: Aseo Personal Cuidado de uniforme Uniforme completo Respeto y consideración con todo el personal Manejo adecuado del vocabulario Cumplimiento con el horario establecido Cuidado del menaje y equipos en general						
Compromiso: Yo..... con el número de cédula..... me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa. Firma						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7 Ficha de Procedimiento Cocinero 3

Nombre: Cocinero 3						
Área: Alimentos y Bebidas		Departamento: Cocina			Cargo: Cocinero	
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
17:00 – 23:00	Descanso	17:00 – 23:00	17:00 – 23:00	17:00 – 23:00	17:00 – 23:00	17:00 – 23:00
Funciones Generales: 1. Revisar insumos en la refrigeradora y congelador para la rutina diaria 2. Revisar el menú de la cena 2.1 Revisar los insumos e ingredientes necesarios para la cena 2.2 Cocinar según el menú establecido para la noche 2.3 Colocar en las bandejas y entregar al Saloner de turno la comida preparada 3. Revisar pedidos del restaurante y del Kiosko. 3.1 preparar los diferentes pedidos a lo largo del turno 3.2 revisar y corregir las ordenes antes de su servicio. 4. preparar insumos para el siguiente turno 4.1 picar el pollo para el brosterizado 4.2 picar el pollo para el pollo al jugo 4.3 picar en cuadritos la carne de res para seco. 4.4 picar en cuadritos la guatita 4.5 preparar insumos para el chaulafán (carne de pollo y carne de cerdo) 4.6 en caso de ser necesario, preparar el maní para la elaboración de la guatita. 5. Limpiar y lavar el área de trabajo 6. Ordenar el área de trabajo para entregar al próximo turno 7. revisar y hacer una lista de ingredientes que son escasos para el siguiente día 8. Entrega del Turno						
Obligaciones específicas: Aseo Personal Cuidado de uniforme Uniforme completo Respeto y consideración con todo el personal Manejo adecuado del vocabulario Cumplimiento con el horario establecido Cuidado del menaje y equipos en general						
Compromiso: Yo..... con el número de cédula..... me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa. Firma						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 Ficha de Procedimiento Cocinero 4

Nombre: cocinero 4						
Área: Alimentos y Bebidas		Departamento: Cocina			Cargo: Cocinero 3	
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
04:00 – 06:30 am	04:00 – 06:30 am	Descanso	04:00 – 06:30 am	04:00 – 06:30 am	04:00 – 06:30 am	04:00 – 06:30 am
Funciones Generales: 1. Revisar insumos 2. preparar materiales de trabajo 3. Cocinar 3.1 preparar seco de pollo (de acuerdo al procedimiento aprendido) 3.2 preparar seco de carne (de acuerdo al procedimiento aprendido) 3.3 preparar guatita (de acuerdo al procedimiento aprendido) 3.4 preparar pollo brosterizado (de acuerdo al procedimiento aprendido) 3.5 preparar chaulafán (de acuerdo al procedimiento aprendido) 3.6 preparar bebidas (basarse de acuerdo al día anterior, en la rotación de productos) 3.7 preparar acompañantes de los platos 4. colocar en los envases apropiados luego de la cocción. 5. Verificar los productos antes de que sean transportados. 6. verificar si existen pedidos pendientes del local ubicado en el terminal terrestre. 7. Aseo 7.1 limpieza de área de trabajo 7.2 limpieza de materiales de trabajo 8 Entrega de turno						
Obligaciones específicas: Aseo Personal Cuidado de uniforme Uniforme completo Respeto y consideración con todo el personal Manejo adecuado del vocabulario Cumplimiento con el horario establecido Cuidado del menaje y equipos en general						
Compromiso: Yo..... con el número de cédula..... me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápite anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa. Firma						

Tabla 9 Ficha de Procedimiento Vajillero

Nombre: Vajillero						
Área: Alimentos y Bebidas		Departamento: Cocina			Cargo: Vajillero	
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
12:00-16:00	Libre	12:00-16:00	12:00-16:00	12:00-16:00	12:00-16:00	12:00-16:00
Funciones Generales: 1. Revisar los materiales necesarios. 1.2 Conseguir productos de limpieza de vajilla. 2. Organizar Área de trabajo 2.1 Ubicar contenedores para desechos. 2.2 Limpiar área de trabajo. 2.3 Lavar mandiles. 2.4 Revisar la vajilla dañada. 3. Limpieza de Vajilla. 3.1 sumergir la cubertería en agua caliente. 3.1 Preparar agua con jabón. 3.2 Usar lavavajillas. 3.3 Enjuagar la vajilla. 4 Organización de vajilla. 4.1 Secar la vajilla. 4.2 Guardar la vajilla.						
Obligaciones específicas: Aseo Personal Cuidado de uniforme Uniforme completo Respeto y consideración con todo el personal Manejo adecuado del vocabulario Cumplimiento con el horario establecido Cuidado del menaje y equipos en general						
Compromiso: Yo..... con el número de cédula..... me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa. Firma						

Fuente: Elaboración Propia

• Departamento De Restaurante

Tabla 10 Ficha de Procedimiento Salonero 1

Nombre: Salonero 1						
Área: Alimentos y Bebidas		Departamento: Restaurante			Cargo: Salonero	
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	09:00 – 17:00	Libre	09:00 – 17:00
Funciones Generales: 1. Apertura del restaurante 2. Limpieza general del restaurante. 2.2 Barrido. 2.3 Trapear 2.4 Limpieza de vidrios. 2.5 Limpieza de polvos de adornos y arreglos florales. 3. Mise place de servicio. 3.1 Limpieza y pulido de cubiertos. 3.2 Limpieza de Cristalería. 3.3 Organización de bandejas de comida. 3.4 Embazado de postres para llevar. 3.5 Embazado de jugos para llevar. 4. Servicio y atención al cliente 4.1 Recepción del cliente y tomar la orden en caja. 4.2 Servicio de alimentos y bebidas. 5. Entrega de factura. 6. Limpieza del Mise place usado en cada turno. 6.2 Limpieza de mesas. 6.3 Limpieza general del restaurante. 7. Entrega del Turno.						
Obligaciones específicas: Aseo Personal Cuidado de uniforme Uniforme completo Respeto y consideración con todo el personal Manejo adecuado del vocabulario Cumplimiento con el horario establecido Cuidado del menaje y equipos en general						
Compromiso: Yo..... con el número de cédula..... me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa. Firma						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11 Ficha de Salonero 2

Nombre: Salonero 2						
Área: Alimentos y Bebidas		Departamento: Restaurante			Cargo: Salonero	
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
12:00-15:00 17:00-22:00	Libre	12:00-15:00 17:00-22:00	12:00-15:00 17:00-22:00	12:00-15:00 17:00-22:00	12:00-15:00 17:00-22:00	12:00-15:00 17:00-22:00
Funciones Generales: 1. Limpieza general del restaurante. 1.2 Barrido. 1.3 Trapear 2. Mise place de servicio. 2.1 Limpieza de exhibidores de comida. 2.2 Organización de bandejas de comida. 2.3 Limpieza y pulido de cubiertos. 2.4 Limpieza de Cristalería. 2.5 Embazado de cubertería plástica para llevar. 3. Servicio y atención al cliente 3.1 Recepción del cliente y tomar la orden en caja. 3.2 Servicio de alimentos y bebidas. 4. Entrega de factura. 5. Limpieza del Mise place usado en cada turno. 5.2 Limpieza de mesas 5.3 Limpieza general del restaurante. 6. Cierre de restaurante.						
Obligaciones específicas: Aseo Personal Cuidado de uniforme Uniforme completo Respeto y consideración con todo el personal Manejo adecuado del vocabulario Cumplimiento con el horario establecido Cuidado del menaje y equipos en general						
Compromiso: Yo..... con el número de cédula..... me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápite anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa. Firma						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12 Ficha de Procedimiento de Salonero 3

Nombre: Salonero 3						
Área: Alimentos y Bebidas		Departamento: Restaurante			Cargo: Salonero	
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Libre	12:00-15:00 17:00-22:00	12:00-15:00 17:00-22:00	12:00-15:00 17:00-22:00	12:00-15:00 17:00-22:00	12:00-15:00 17:00-22:00	12:00-15:00 17:00-22:00
Funciones Generales: 1. Limpieza general del restaurante. 1.2 Barrido. 1.3 Trapear 2. Mise place de servicio. 2.1 Limpieza de exhibidores de comida. 2.2 Organización de bandejas de comida. 2.3 Limpieza y pulido de cubiertos. 2.4 Limpieza de Cristalería. 2.5 Embazado de cubertería plástica para llevar. 3. Servicio y atención al cliente 3.1 Recepción del cliente y tomar la orden en caja. 3.2 Servicio de alimentos y bebidas. 4. Entrega de factura. 5. Limpieza del Mise place usado en cada turno. 5.2 Limpieza de mesas 5.3 Limpieza general del restaurante. 6. Cierre de restaurante.						
Obligaciones específicas: Aseo Personal Cuidado de uniforme Uniforme completo Respeto y consideración con todo el personal Manejo adecuado del vocabulario Cumplimiento con el horario establecido Cuidado del menaje y equipos en general						
Compromiso: Yo..... con el número de cédula..... me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa. Firma						

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13 Ficha de Procedimiento Jefe de Restaurante

Nombre: Jefe de Restaurante						
Área: Alimentos y Bebidas		Departamento: Restaurante			Cargo: Jefe de Restaurante	
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
11:00-18:00	11:00-18:00	11:00-18:00	11:00-18:00	11:00-18:00	11:00-18:00	Libre

Funciones Generales:

1. Revisar la limpieza del restaurante.
- 1.2 Compra de productos de limpieza.
2. Verificar limpieza de Mise Place.
- 2.1 Cubertería limpia.
- 2.2 Cristalería limpia y en orden.
- 2.3 Limpieza y organización de bandejas de comida.
3. Inventarios.
- 3.1 Contabilidad de vajilla.
- 3.2 Contabilidad de materiales plásticos.
- 3.3 Registro de compra y consumo de bebidas.
4. Supervisión de salonereros.
- 4.1 Atención al cliente.
- 4.2 Desenvolvimiento de trabajo.
5. Cierre de caja.

Obligaciones específicas:

Aseo Personal

Cuidado de uniforme

Uniforme completo

Respeto y consideración con todo el personal

Manejo adecuado del vocabulario

Cumplimiento con el horario establecido

Cuidado del menaje y equipos en general

Compromiso: Yo..... con el número de cédula..... me comprometo a realizar todo lo establecido en los acápites anteriores, de acuerdo a las políticas instituidas por la empresa.

.....

Firma

Fuente: Elaboración Propia

2.4.MANEJO DEL ESPACIO DE TRABAJO

2.4.1. Espacio de trabajo

La implementación de las normas de seguridad alimentaria, el avance en las técnicas de cocción y el interés por optimizar los flujos de procesos han generado la necesidad de tener equipos de tecnología en los restaurantes modernos. Desde hace varios años se ha venido desarrollando tecnología en equipos de cocina que simplifican el trabajo del cocinero o mesero, disminuyen costos de personal, garantizan el correcto manejo de los alimentos y contribuyen al rendimiento de los insumos para generar mayor rentabilidad.

Con el auge de la gastronomía en todo el mundo, los cocineros entienden la importancia de contar con tecnología en sus cocinas y equipamiento en los salones de los restaurantes, pues esto representa un gran beneficio en lo que se refiere a técnicas de cocción y preparación.

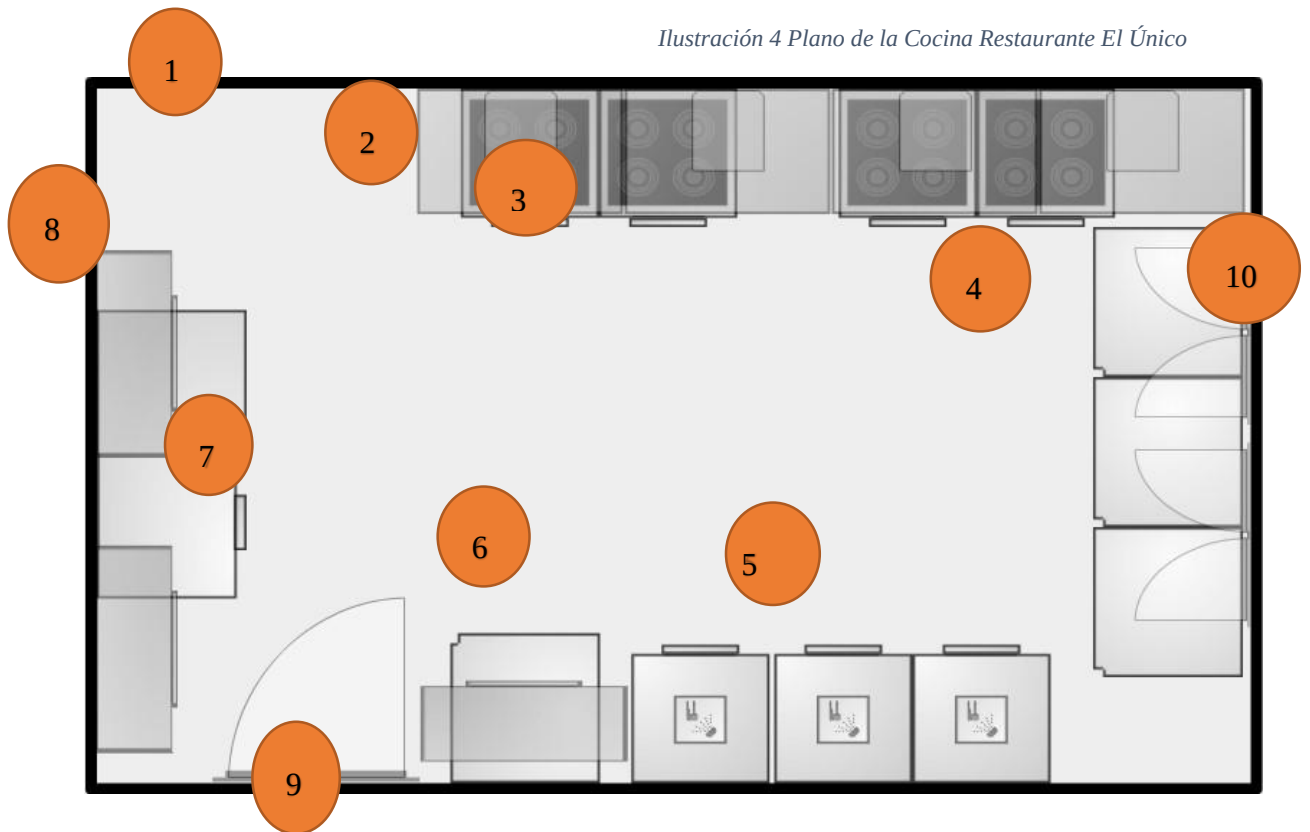
De igual manera es importante saber distribuir de forma adecuada cada espacio disponible dentro del establecimiento, pues esto nos permite fluidez no solamente en desarrollo de actividades, sino también en la movilización del personal, lo que es conveniente circunstancias de mayor demanda de trabajo.

En el presente acápite analizaremos la forma en la cual está organizada físicamente el restaurante en todos sus departamentos y las personas asignadas al mismo.

2.4.2. Departamento de Cocina

- Cocina

La cocina cuenta con diferentes zonas y equipamiento para determinada actividad.



Fuente: Elaboración Propia

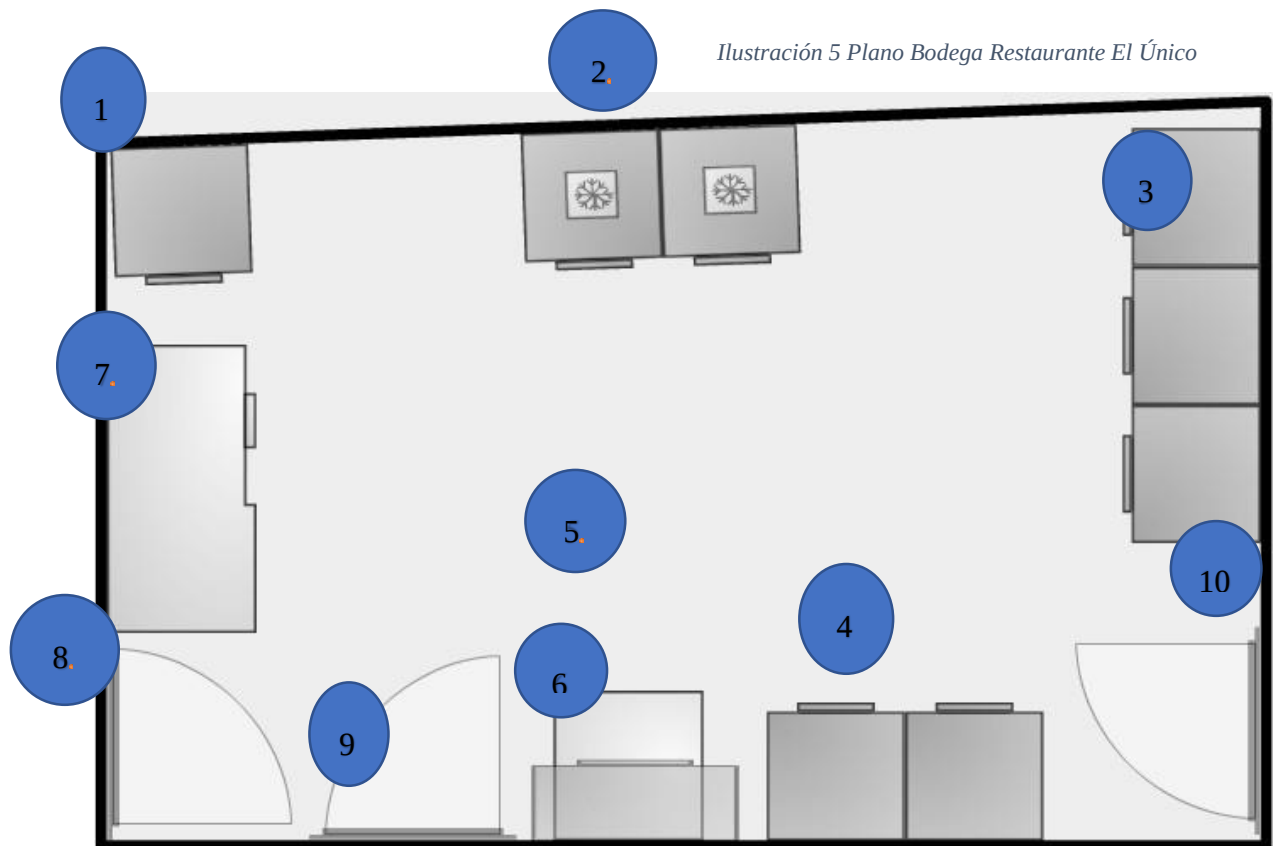
1. Acceso a bodega
2. Campanas extractoras
3. Cocinas industriales
4. Mesas de trabajo
5. Lavabos de ollas e instrumentos de cocina
6. Mesa de trabajo auxiliar
7. Mesa y cajones de utensilios
8. Muebles de utensilios
9. Salida
10. Ventana

Fotografía 11 Cocina Restaurante EL Único



Fuente: Elaboración Propia

- Bodega



Fuente: Elaboración Propia

1. Armario de escobas
2. Refrigeradora y congeladora
3. Armario de vegetales
4. Armario de especias, granos, enlatados y pastas
5. Mesa auxiliar
6. Alacena productos conservas
7. Mesa para picar carnes
8. Entrada y salida a departamento de restaurante
9. Acceso a cocina
10. Salida de emergencia

Fotografía 12 Bodega Restaurante El Único



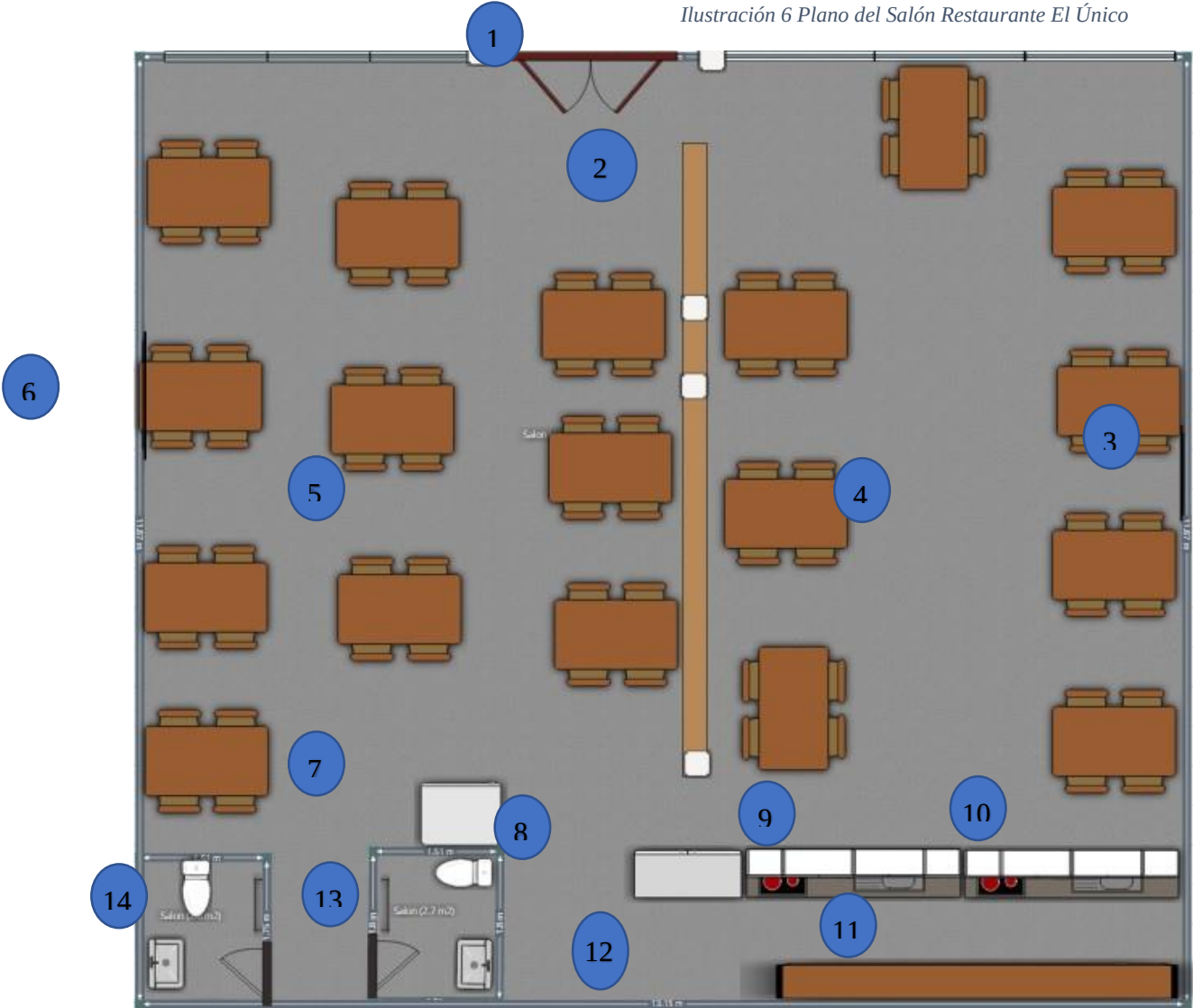
Fuente: Elaboración Propia

2.4.3. Departamento de Restaurante

Restaurante

1. Entrada principal
2. División central
3. Televisor
4. Salón
5. Salón II
6. Televisor II
7. Refrigeradora
8. Zona de caja
9. Mostrador para ensaladas (frío)
10. Cocina a baño maría (mostrador caliente)
11. Estantes de cristalería
12. Acceso a vajillero
13. Baño de mujeres
14. Baño de hombres

Ilustración 6 Plano del Salón Restaurante El Único



Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 13 Salón Derecho Restaurante El Único



Fotografía 14 Salón Izquierdo Restaurante El Único

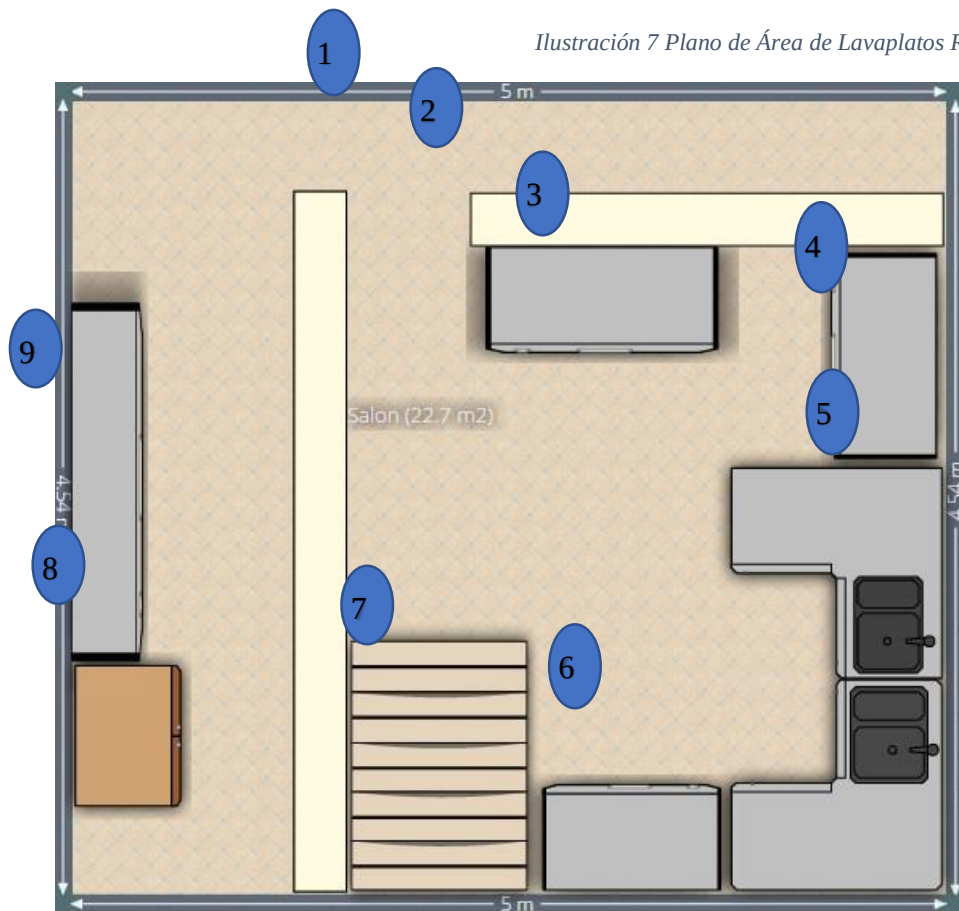
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

- Vajillero

1. Acceso a Restaurante
2. División restaurante
3. Mesa auxiliar para platos utilizados
4. Estantería platos mojados
5. Lavabo
6. Mesa auxiliar para cristalería
7. Gradas acceso a bodega
8. Cajones de vajilla y utensilios
9. Cajones de vajilla



Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 15 Lavaplatos Restaurante El Único



Fotografía 16 Área de Vajilla y Cubiertos

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

2.5.PROPUUESTAS DE MEJORAS OPERATIVAS

Dentro de la restauración existen, si bien no son normas que podrían ser sancionadas, pero si ciertos aspectos estéticos y sobretodo útiles para la mejor movilidad del personal y comodidad del cliente a la hora de hacer uso de las instalaciones.

La óptima readecuación de los espacios permiten al personal brindar un mejor y eficiente servicio, además es importante tomar en cuenta la comodidad del cliente para moverse dentro de nuestro restaurante, pues esto permitirá agilizar los procesos de toma de órdenes y atender más rápido y a más personas.

Restaurante “El Único” ha mantenido el mismo diseño hasta hace dos años aproximadamente, cuando empezó un proceso de reestructuración tanto en la parte operativa, como en la infraestructura, pues en esta última el cambio más notorio fue el agrandamiento del local, de esta manera se organizó de forma más funcional la cocina, los estantes de vajilla y dio lugar a el aumento de mesas por ende, de clientes.

A continuación se describen los posibles cambios que podrían llevarse a cabo dentro de los espacios del restaurante.

2.5.1. Departamento de Cocina

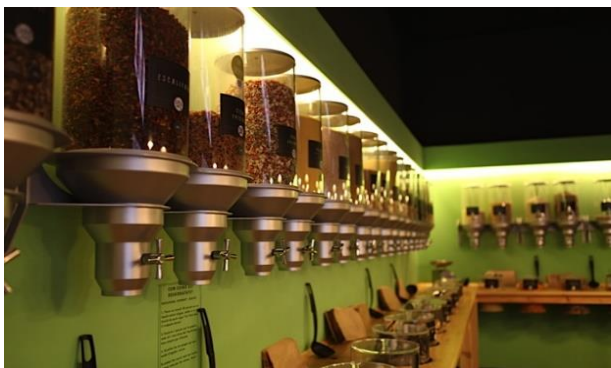
En el departamento de cocina cabe recalcar que no existe la posibilidad de realizar una ampliación, puesto que el sector no lo permite, lo que se puede hacer es muy poco pero siempre es posible optimizar los espacios, esto se lo realizaría con dispensadores de especias, las cuales irían en un punto intermedio entre la cocina y el mesón de preparación, así mismo deberían organizar los utensilios necesarios para la preparación de alimentos, llámense ollas, sartenes, cucharas, etc. En estantes o repisas que permitan una fácil visualización y acceso.

Ilustración 8 Plano propuesto para cocina



Fuente: Elaboración Propia

Imagen 8 Bodega propuesta almacenaje de productos



Fuente: marketinaastronomico.com

Ilustración 9 Cocina propuesta



Fuente: Elaboración Propia

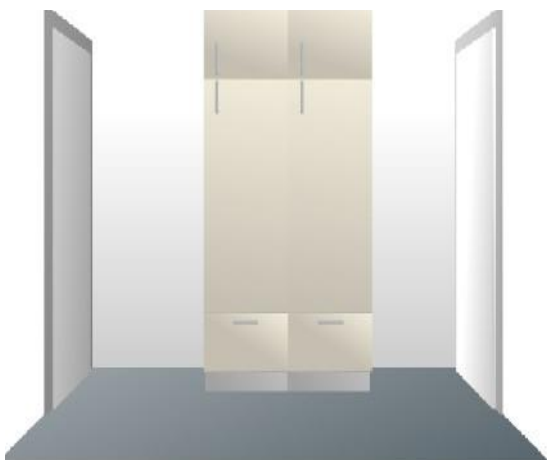
En el sector de la bodega es prudente llevar una mejor organización de los alimentos, ya sea por tipo o tamaño, de manera que sea fácilmente reconocido cada producto con su lugar de almacenamiento y así puedan fluir de forma más rápida la preparación de los platos.

Imagen 9 Almacenaje de productos alternativos



Fuente: marketinaastronomico.com

Ilustración 10 Propuesta de nuevos métodos de almacenaje



Fuente: Elaboración Propia

Para el área de bodega el orden es muy importante ya que en de él depende la facilidad de encontrar los productos a la hora de preparar platos que necesiten tiempos prudentes de cocción, se debe siempre minimizar costos y mejorar tiempos en la preparación de los diferentes platillos que se desean ofrecer al público. Es muy importante la limpieza dentro de este sector ya que de él dependerá la conservación de los alimentos y de su sabor a la hora de la preparación. Definir adecuadamente los espacios dentro de la cocina, respetando los tipos de preparaciones calientes o frías, es un medio muy eficaz de optimizar la operación. Con esto se puede mejorar el almacenamiento y la conservación de los productos y reducir al mínimo el desgaste de los empleados, reduciendo el riesgo de accidentes y contaminación.

Es importante definir lo que se almacenará en cada refrigerador y en cada estante de la cocina con el fin de obtener un mejor uso del espacio para que el cocinero tenga fácil acceso a los ingredientes, que la cocina se vuelva más organizada y así evitar pérdidas y desperdicios.

El área destinada al almacenaje de materia prima para la producción de alimentos. Debe estar próxima a la cocina, con áreas específicas para almacenamiento de frutas y verduras, carnes, ingredientes secos, materiales de limpieza, entre otros. No debe contener embalajes de cartón, periódico, papel reciclado y papel.

Imagen 10 Almacenaje de Productos perecibles propuesta



Fuente: marketinaastronomico.com

Ilustración 11 Propuesta para muebles y ordenamiento de Cocina



Fuente: Elaboración Propia

2.5.2. Departamento de Restaurante

El departamento de restaurante se encuentra más visible a los clientes puesto que ésta debe tener todo en orden y tener mejor accesibilidad. Así mismo debe mostrar una imagen pulcra, pues como se vea, será una imagen de cómo se lleva la logística e higiene del personal y del local.

El manejo de los utensilios en el área de atención al cliente es una actividad importante, es así que se deben desinfectarlos cada vez que se utilicen para manipular otro ingrediente y al guardarlo. Se deben identificar también los utensilios destinados para la manipulación de las diferentes comidas que vienen preparadas desde la cocina. De modo que cada área tenga un conjunto de herramientas para facilitar el trabajo, evitar la contaminación cruzada y la transferencia de sabor y aromas en la preparación de los platos.

Imagen 11 Propuesta para Cocina



Fuente: marketinastronomico.com

Imagen 12 Propuesta para cocinas a Baño maría



Fuente: marketinaastronómico.com

En el salón principal es fácil una movilidad y visibilidad tanto para los meseros, como para los clientes, sin embargo siempre se puede redistribuir la posición de las mesas para refrescar o dar otro aspecto al local. En cuanto a los baños si bien la ubicación es buena, podría proponerse la construcción de un baño para ser ocupado por el personal, de esta manera los baños públicos quedarían para el uso exclusivo de los clientes.

Una buena opción sería unir el cuarto de lavado con el pequeño pasillo que se utiliza para guardar la loza, puesto que esto daría más espacio y una mejor movilidad del personal, adicional mantendría en privado actividades extra laborales que necesiten realizar los empleados como comer, en este espacio también se podría implementar pequeños casilleros para que los empleados guarden sus pertenencias de una manera más segura y ordenada.

En el cuarto de lavado específicamente, se puede construir un pequeño almacenamiento para los productos de limpieza y artículos varios como jvas de colas y cervezas que muchas veces pueden obstaculizar el acceso rápido a ese lugar. Para finalizar en la parte frontal del

establecimiento se pueden colocar macetas y plantas ornamentales para darle realce a la fachada.

Se ha conversado sobre la acomodación de las mesas, y la misma ha sido elegida por el dueño del establecimiento como la más adecuada para la comodidad tanto de los clientes como de los empleados, ya que permite una circulación fluida de los que recorren el local.

Un cambio físico que podría ser impulsado sería el cambio de baldosas por una que sea antideslizante, ya que al ser un restaurante con servicio a mesa, en el piso pueden caer fluidos que pueden ser peligrosos tanto como para el personal como para los clientes que visitan el restaurante.

En cuestión a decoración todavía existen cierto detalles que se desean pulir, y la decoración o la temática principal que quieren manejar los dueños del local es una temática que atraiga más al público joven, claro que el local es visitado por público adulto también pero el restaurante quiere darle mayor enfoque a la juventud, y quiere brindarle un toque más moderno pero simple a la vez.

A continuación presentamos la propuesta de nuevos uniformes que serán vestidos en el restaurante:

Imagen 13 Uniforme propuesto Cocinero



Fuente: Elaboración Propia

Imagen 14 Uniforme 1 Propuesto Salonero



Fuente: Elaboración Propia

Imagen 16 Uniforme 2 Propuesto Salonero



Fuente: Elaboración Propia

Imagen 15 Delantal Propuesto todos los puestos



Fuente: Elaboración Propia

2.6.Conclusiones

Un manual de procedimientos operativos es indispensable para poder desarrollar las actividades de un restaurante, ya que ayuda a que las mismas se realicen con mayor rapidez y facilidad. Para empezar a desarrollar un manual de procesos operativos es necesario realizar un diagnóstico a la empresa que permita conocer cuáles son sus principales falencias con el fin de trabajar en ellas para darles una solución inmediata mediante el mismo. Es importante tener conocimientos básicos de seguridad alimentaria, debido a que los alimentos al ser mal manipulados pueden ser una fuente de transmisión de enfermedades poniendo en riesgo la salud de los clientes y la estabilidad de la empresa.

Para este segundo capítulo podemos sacar como conclusión que los procedimientos y operaciones que se realicen dentro del establecimiento deben estar escritas y descritas con la ayuda del personal administrativo y con las personas que desempeñan el labora en cada área y puesto de trabajo de la empresa.

Es importante señalar que gracias al desarrollo de las diferentes técnicas y procedimientos será más fácil llegar a la competitividad y excelencia profesional que se busca implementar en todo negocio, a pesar de las diferentes capacidades y aptitudes del personal, ellos se verán obligados a seguir un manual que describa sus límites dentro de la empresa y podrán enfocarse en determinadas actividades para desarrollar dentro de la misma.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS DE VENTA Y COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

III. CAPÍTULO 3

3. ESTRATEGIAS DE VENTA Y COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

3.1.Introducción

El marketing es, hoy en día, una herramienta muy útil cuando se trata de sacar un producto o servicio al mercado y que puede adquirir muchas formas, dependiendo de las necesidades que tenga una empresa o un cliente.

La comercialización de un producto o servicio surge en las empresas en base a las necesidades y sugerencias de la clientela. Su principal objetivo es el de satisfacer lo que quiere el consumidor y al mismo tiempo, obtener una ventaja económica de ello. Podemos decir que se preocupa de desarrollar servicios y productos, que puedan adaptarse a la perfección a lo que esperan las personas.

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. (UGARTE, 2003) .

Comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

No se puede hacer marketing, sin saber quién es mi cliente, qué segmentación tiene. No hay marketing si no se satisface la necesidad del cliente, no es correcto vender lo que el restaurante quiere, sino lo que el cliente necesita. Si una de las premisas del marketing es ser

diferente, esto va de la mano con el valor que le aporta al cliente. Se debe buscar ese algo especial que tiene el restaurante y comunicarlo en los medios y canales de comunicación.

3.2. Análisis de Oferta y Demanda

El estudio de mercado de una empresa es imprescindible a la hora de llevar a cabo una reestructuración del mismo puesto que debemos estar al tanto de las nuevas exigencias y tendencias en nuestro mercado. De allí que el análisis de la oferta y demanda a la que estamos enfocados nos permite estar a la vanguardia de las necesidades de nuestros clientes, de la misma manera nos permite ofrecer productos o servicios frescos e innovadores que nos den autenticidad y que así se puedan atraer potenciales clientes, interesados por conocer la empresa y lo que ofrece.

Como producto estrella y además es el que nos hace competir con muchos otros restaurantes, tenemos Los Almuerzos.

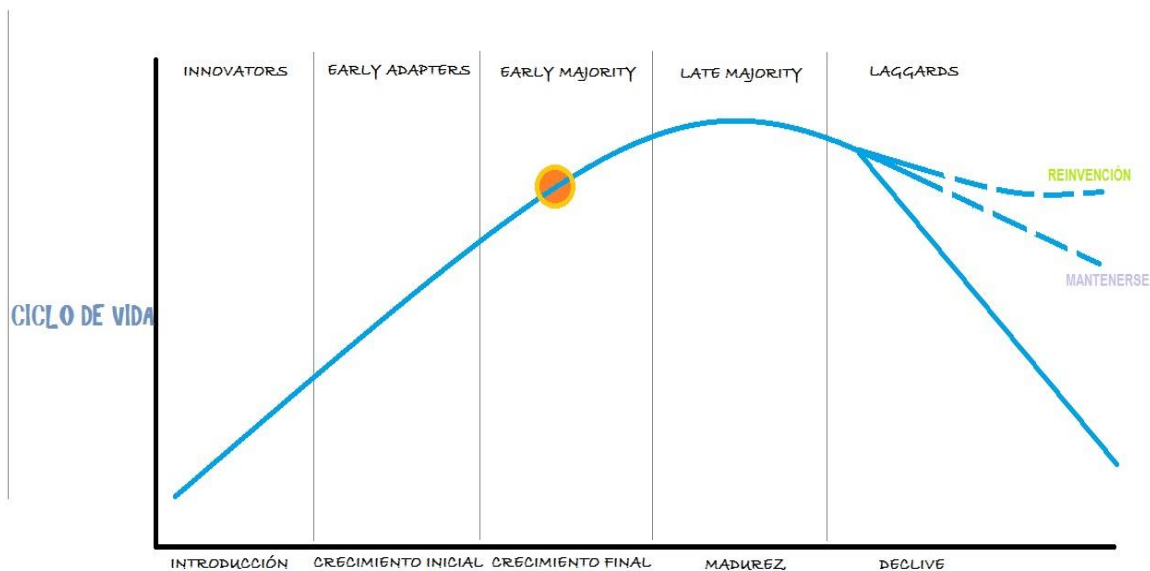
El producto Almuerzos de Restaurante “El Único” comprende de: entrada (sopa), plato fuerte, bebida y postre. El menú es variado cada día, cuidando precisamente de no saturar al cliente con una misma opción repetidamente. Adicional se ofrecen otras opciones de acompañados para el plato fuerte ya sean seco de pollo o carne, pollo brosterizado y guata. Estos últimos dan un plus al servicio ofrecido pues no se limita únicamente a la opción que se da en el menú, sino que da al cliente la posibilidad de degustar los demás productos que se ofrecen. Adicional a esto la cartera de productos se amplió y mejoro es este último año pues se ofrecen platos a la carta que para una mejor degustación se preparan al instante y con productos frescos, adquiridos día a día.

En cuanto al servicio es relativamente rápido, ya que el pago se lo realiza en caja directamente lo que evita demora en la toma de órdenes mesa a mesa, una vez hecho el pago, la orden sale inmediatamente hacia la mesa asignada. Este sistema también evita contratiempos al término de consumo de la orden, pues como ya se ha cobrado previamente, el cliente puede retirarse sin ningún problema cuando lo decide. El precio que ofrece el restaurante es de \$2,00 que, a nivel general es el más económico, pues el promedio de precios es \$2,50 en los locales adyacentes y sobre todo en los establecimientos que se ha escogido como competencia directa.

3.2.1. Ciclo de Vida del Producto

Tomando en cuenta el tiempo que el restaurante ha estado en el mercado ofreciendo sus productos en especial Almuerzos y Secos, podemos analizar de forma general el ciclo de vida de nuestra cartera de productos. Para el estudio de esta se toma en cuenta la trayectoria, la afluencia de clientes y el nivel de ventas realizadas, por lo que se ha determinado que el producto ofrecido se encuentra en la eta de Crecimiento final, camino a la Madurez. En este punto muchos establecimientos se mantienen hasta llegar al declive de su vida, por el contrario Restaurante “El Único”, entro en un proceso de reinversión para así poder no solo mantenerse en el mercado sino seguir captando mayor aceptación y recepción de clientes.

Ilustración 12 Matriz de Ciclo de Vida Restaurante El Único



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2. Demanda

La demanda de mercado es todo aquello que es requerido por los consumidores ya sean estos productos o servicios, para una mejor organización y atención al cliente es importante tener en cuenta varios factores como la segmentación de mercado, diversidad de cartera de productos y proyección de la demanda largo o corto plazo.

El cliente es pieza fundamental de cualquier tipo de empresa, pues es el motivo principal de su funcionamiento, es así que sus preferencias y necesidades son de gran importancia, de este modo es que se requiere saber la segmentación de mercado con la que contamos y de esta manera satisfacer las exigencias de nuestro público real y de esta manera atraer un público potencial de manera directa y efectiva.

En la segmentación que tiene Restaurante “El Único”, se utilizó descriptores Demográficos y Pictográficos, para un mejor reconocimiento del público tanto real, como potencial o meta. En el análisis se reconoce un público real, en su mayoría joven-adulto con un rango de edad entre 25 - 45 años y un 60% en afluencia de género femenino, proveniente de los alrededores del centro Histórico de la ciudad de Cuenca, Provincia Azuay. En bajos porcentajes y en específicas temporadas cuenta con público proveniente de distintos puntos de la ciudad, e incluso afluencia de provincias cercanas.

Las características descriptivas en cuanto los factores Demográficos son: Región, Provincia, Ciudad, PEA, Edad, Género y Nivel de ingresos; todos estos factores se tomaron en cuenta para tener conocimiento a quién va dirigido el presente estudio, en esta investigación se determinó que el público meta será del Austro Ecuatoriano de la provincia del Azuay y de la ciudad de Cuenca principalmente. Otro factor importante fue considerar la población económicamente activa para que de esta forma la segmentación sea más concreta y detallada.

En la investigación de mercado realizada previamente se utilizó descriptores como la edad y género esto nos dio resultados en porcentaje y nos evidencio que rango de edad es el objetivo de la empresa, esto es muy importante ya que con esta información se puede llegar a una segmentación más dividida. Se llegó a la conclusión que el mayor porcentaje de clientes

potenciales se encuentra en edad de 18-25 años, seguidos de la edad de 26-35 factor que indica que ha estos nichos se les debe prestar mayor atención.

La segmentación de acuerdo al nivel de ingresos, es otro de los indicadores geográficos utilizado en nuestra investigación, según el estudio previo de las encuestas para identificar el público meta se obtuvo resultados que el género que más consumiría en la empresa es el femenino basados en estos porcentajes se determinó la posibilidad de que las mujeres tengan un nivel de ingreso más relevante que los del género masculino.

Segmentación Psicográfica utiliza factores psicológicos y demográficos conjuntamente para entender mejor a los consumidores. La segmentación psicográfica puede dividir a los clientes de acuerdo a su estilo de vida y personalidad.

En esta segmentación se utilizó los indicadores de gustos, gasto promedio y el estrato social. Los gustos en las personas son diferentes la investigación nos indica que se puede segmentar a los clientes potenciales en nichos por sus diferentes gustos y preferencias; la presentación y la higiene son unas de la variables analizadas con mayor porcentaje en mujeres y hombres esto nos indica que se puede generar nichos con este tipo de gustos.

En cuanto estrato social se identificó que en su mayoría el público objetivo de la empresa se encuentra en un nivel medio- bajo por esta razón finalmente la segmentación también se enfocara en el gasto promedio ya que al encontrarse el cliente potencial en este nivel su gasto será en un porcentaje más alto será entre 3-5 dólares en ambos géneros.

A continuación se evidencia los resultados de nuestra investigación basada en las encuestas aplicadas semanas atrás.

Demográficos

Tabla 14 Datos Demográficos para Restaurante El Único en la ciudad de Cuenca

DESCRIPTORES	DETALLE
REGIÓN	Austral
PROVINCIA	Azuay
CIUDAD	Cuenca
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN PEA	307.055

Edad	DETALLE	PORCENTAJE	VALOR
	10--17	8,10%	24.871
	18--25	63,60%	195.287
	26--35	19,80%	60.797
	36--45	4,90%	15.046
	46--55	1,60%	4.913
	56--65	1,30%	3.992
	65 +	0,60%	1.842

	<i>DETALLE</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALOR</i>
<i>Género</i>	Masculino	48,10%	147.693
	Femenino	51,90%	159.362

	<i>DETALLE</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>VALOR</i>
<i>Nivel de Ingreso (\$354,00)</i>	Masculino	48,10%	71.041
	Femenino	51,90%	82.709

Fuente: Elaboración Propia

Pictográficos

Tabla 15 Datos Pictográficos para Restaurante El Único en la ciudad de Cuenca

Gustos			
<i>Presentación</i>	Masculino	51%	36.231
	Femenino	55%	45.490
<i>Olor</i>	Masculino	15%	10.656
	Femenino	11%	9.098
<i>Colores</i>	Masculino	3%	2.131
	Femenino	1%	827
<i>Higiene</i>	Masculino	29%	20.602
	Femenino	30%	24.813
<i>Sabor</i>	Masculino	2%	1.421
	Femenino	2%	1.654
<i>Otros</i>	Masculino	0%	0
	Femenino	0,5%	414
Gasto Promedio			
<i>3--5 dólares</i>	Masculino	72%	51.149
	femenino	78%	64.513
<i>6--9 dólares</i>	Masculino	17%	12.077
	femenino	14%	11.579
<i>10--15 dólares</i>	Masculino	7%	4.973
	femenino	5%	4.135

16--20 dólares	Masculino	2%	1.421
	femenino	3%	2.481
21 +	Masculino	1%	710
	femenino	0%	0

Estrato Social

<i>Medio</i>	Masculino	60%	42.624
	Femenino	40%	33.083

MERCADO META	75.708
PUBLICO META (10%)	7.571

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a estos datos es que se realizan los nuevos cambios en el establecimiento, puesto que el público femenino es más cuidadoso y observador en los pequeños detalles tanto en el físico del producto y estructura, como en los intangibles como la atención y el servicio. Así mismo en cuanto al sabor y presentación de productos nos enfocamos a la preparación autentica de platos típicos de la ciudad así como la sazón, utilizando productos de la zona.

Para diversificación de productos fue necesario el estudio de precios en el mercado pues de ahí parte una oferta accesible, si bien muchos de nuestros productos son parecidos a los de la competencia, como plus tenemos el sabor y atención, adicional a eso los precios son relativamente bajos en comparación a otros locales de comida, la ventaja que tiene el restaurante es la licencia de comida artesanal que tiene el propietario, pues esto le permite vender a precios bajos sin el impuesto IVA, que es lo que encarece el mercado en general.

La proyección de la demanda es vital para que el negocio pueda mantenerse y avanzar con el tiempo, va de la mano con la innovación, la constante capacitación y nunca

despreocuparse de las tendencias del mercado, dependiendo de los intereses y necesidades planteadas por la empresa se establecerá el tiempo de proyección en un rango de tres a diez años, por esta razón es imprescindible tener una visión a futuro de cada empresa.

3.2.3. Oferta

La oferta comprende toda la cartera de productos para ofrecer al mercado o a la demanda específicamente, sin embargo el mercado está saturado de productos similares a los nuestros sobre todo si hablamos de alimentos y bebidas, cada día se ofertan nuevos productos que disponen de reinversión de carteras de productos en los demás sectores. De la misma manera la forma en la que es vendido un producto o servicio juega un papel importante al momento de ser eficientes dentro del mercado, llamar la atención de los clientes y lograr convencerlos de adquirir nuestro producto es el principal objetivo y muchas veces el más complicado de llevar a cabo, debido a la alta competencia.

En cuanto a lo que se pretende ofertar frente a la competencia es el precio, servicio, calidad y portafolio de productos.

La relación del servicio es un poco variada ya que nuestro restaurante ofrece almuerzos, platos fuertes y comida rápida tales como almuerzos, secos, entre otros. Y nuestra competencia ofrece productos similares con un plus de cierta comida china y mariscos pero, con los precios más elevados en relación a nuestro establecimiento. En la plataforma tecnológica tenemos que tanto la competencia como nosotros, todavía no ofrecemos el servicio de facturación por computadora, sino manual en ambos casos.

Siendo que los precios de la competencia son altos, no cubre la calidad del servicio en tanto a la restauración ya que sus productos no tienen la calidad adecuada en cuanto a la sazón y es una ventaja competitiva para nuestra empresa.

Para finalizar el restaurante cuenta con una fuente más de ingresos, que son necesarios para llevar a flote el establecimiento, cubriendo gastos tanto de operación como de recursos, pues la afluencia continua de consumidores en la sucursal, permite tener ingresos constantes y así mantener el buen servicio y calidad en los productos que nos ha caracterizados a lo largo del tiempo.

3.3.Políticas de la Empresa.

Para Restaurante “El Único”, El cliente es nuestra primera razón de ser y todo el servicio que brindamos con calidad debe estar orientado a agradecerlo y facilitarle su consumo, en el menor tiempo posible y con la mayor eficacia posible.

No debemos olvidar que la calidad de nuestro servicio es un compendio donde cada parte del proceso y cada uno de nosotros contribuyen a la satisfacción del cliente propiciando la formación de un recuerdo agradable de su estancia en nuestro restaurante.

Para la satisfacción total del cliente hemos preparado ciertos puntos que ayudarán al personal que labora en restaurante “El único”, a prestar la comodidad necesaria en la atención a nuestros clientes:

- Los clientes son nuestra razón de ser y marcan el sentido de nuestro trabajo. Por ello, debemos comprender e identificar sus necesidades para poder satisfacerlas; atendiéndolos con eficacia, cortesía y sobre todo amabilidad desde el primer contacto, no debemos olvidar además atenderlos siempre con una sonrisa, esto último es bastante importante.
- Debemos recordar que el cliente se merece toda nuestra atención, y debemos hacerlo sentir mejor que en su propia casa, siempre debe estar bien atendido, y ante cualquier queja, inquietud o sugerencia, se debe tomar con total apertura, seriedad, madurez y profesionalismo posible, en caso de que se necesite la resolución de problemas que necesiten atención del jefe inmediato, se debe coordinar para que el cliente quede siempre satisfecho ante cualquier evento desafortunado.
- Comunicar a todos los miembros de la organización la importancia que tiene satisfacer las expectativas de nuestros clientes desde que entran a nuestro establecimiento hasta que se marchan del mismo.
- El compromiso firme de establecer un proceso de mejora continua en todas las actividades desarrolladas, como garantía para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo así con un cambio continuo para asegurar la satisfacción de los clientes y el compromiso de nuestros colaboradores.

- Buscar la satisfacción de sus clientes, como forma de asegurar la continuidad y el crecimiento de la empresa.
- Debemos tener siempre presente los consejos que nos dan nuestros clientes con el fin de mejorar el servicio y la calidad de la empresa, siendo nuestros principales objetivos:
 - Ofrecer una atención al cliente y un servicio amable y personalizado.
 - Dar información clara y eficaz a cada uno de nuestros clientes.
 - Atender y responder las solicitudes de los clientes.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, acatando los procedimientos establecidos, anteriormente.
- El servicio que se ofrezca en nuestro restaurante debe ser equitativo en todos los aspectos sin importar raza, religión, procedencia, género, estatus, discapacidad y todo lo que sea discriminatorio hacia las minorías sociales. Se deben tratar de igual manera a todos los clientes que ingresen al restaurante y consuman nuestros productos.

De la misma manera para nuestros colaboradores, deben seguir normas internas que facilite la convivencia diaria entre clientes y empleados:

- La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es un principio básico de justicia social que debe respetarse por todos los colaboradores de nuestra empresa de forma bidireccional en cada procedimiento y actuación que esta realice. Será nuestro objetivo permanente el respeto de esta igualdad, fomentando la participación activa y equilibrada de ambos sexos en todas las áreas para ser considerados como una empresa socialmente responsable.
- Fomentar la motivación, participación y formación permanente de todos nuestros colaboradores, como base para la mejora y desarrollo de nuestra organización, inculcando el sentido de la responsabilidad, puntualidad, lealtad, y demás valores éticos que nos ayuden a formar un equipo de trabajo integro en sus funciones y efectivo en resultados.

- Se debe prevenir con antelación los riesgos laborales que existen dentro de la profesión, y tratar de mitigarlos lo máximo posible para que no ocurran accidentes dentro y fuera de la empresa.
- Mejorar continuamente la rapidez y puntualidad de nuestro servicio, obteniendo el mayor rendimiento de la capacidad, experiencia y formación de nuestros trabajadores.
- Actualización y puesta al día de las competencias personales, y su óptima adecuación a las funciones, mediante una gestión de los recursos humanos que potencia la ética, la formación y la evaluación continua, involucrando a todos nuestros colaboradores.
- El Profesionalismo de nuestro personal, valoramos el capital humano como el activo máspreciado para nuestra empresa. Por ello, formamos y fomentamos a grandes profesionales dentro de nuestra organización, que tengan una proyección no solamente laboral sino en su vida diaria.
- El Compañerismo en la empresa hace que todos formemos parte de una gran familia. El respeto, la consideración y el trato cordial con el resto de los miembros de la plantilla es fundamental para crear un buen ambiente de trabajo.

Para Restaurante “El Único”, sus aliados comerciales o proveedores son parte esencial en la consecución de objetivos primordiales para el crecimiento económico y físico de la corporación:

- Selección y homologación de los mejores proveedores en términos de eficiencia, responsabilidad, precio y puntualidad como miembros propios de la organización.
- Informar a proveedores sobre las actuales políticas para que se comprometan con el progreso de la empresa.
- El cumplimiento legal con las regulaciones y reglamentaciones aplicables a los productos y servicios suministrados por los proveedores es fundamental y será siempre evaluado por la gerencia, para que estos se acomoden a la realidad y las políticas empresariales de “El Único”.

- Implicar a nuestros proveedores en nuestros procesos, compartiendo planes, información y experiencia, un proceso clave para la diferenciación competitiva y un escalón más en la búsqueda de la efectividad productiva.

Por último pero no menos importante, la parte física en front office y back office, así como el aseo y presentación diaria tanto del personal como de los alimentos y maquinaria son claves para adquirir una calidad y diferenciación:

- Medición exhaustiva de la satisfacción de los clientes, a través de indicadores diarios y a través del personal en contacto con nuestros clientes.
- El aseo como factor clave del desarrollo de la empresa, limpieza completa de interiores, exteriores y del personal que labora en las instalaciones, así como la maquinaria utilizada para el desarrollo de labores diarias. (comandas prescritas por el jefe de restaurante, tanto para cocina como para restaurante).
- Sensibilizar en temas medioambientales a los colaboradores de la empresa, fomentando su información y formación para la construcción de buenas prácticas de gestión medioambiental.
- Minimizar la producción de residuos y en su caso, adecuar la gestión de los residuos producidos a las buenas prácticas de gestión medioambiental, potenciando la separación selectiva de la empresa y su posterior reutilización, reciclado y tratamiento, según cual fuere el caso.
- La promoción de un compromiso hacia la calidad en todos los niveles de la organización, con claro liderazgo por parte de la dirección y la mejora continua de los procesos
- Mantener continuamente el buen estado de las instalaciones, factor clave para que el cliente pueda disfrutar de su estancia.
- Cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba.
- La organización se compromete a cumplir con cada uno de los requisitos acordados con el cliente, mediante el control de cada uno de nuestros procesos.
- Cumplimiento de los contratos acordados con cada uno de los colaboradores, esperando la reciprocidad de los mismos para con la empresa.

- Se buscará siempre el factor I + D + i (Investigación Desarrollo innovación), como característica diferenciadora de la competencia. Se involucra procesos, uniformes, decoración, presentación, promoción y medios de difusión; siempre apegados a la realidad de la empresa y mejora progresiva.
- Se debe incentivar a los colaboradores y clientes a dar su opinión sobre el punto anterior, ya que son los principales personajes que utilizaran las instalaciones a diario.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Gonzalo Ruelas", is positioned above a horizontal line.

GERENTE

3.4.Análisis de precios:

3.4.1. Estrategias de precios.

Al momento de vender un producto o servicio, es importante plantearse diferentes estrategias de precios puesto que de ésta decisión dependerá el éxito de la venta. Si bien en el mercado existen varias opciones para determinar precios, siempre podemos elegir la que mejor se ajuste a nuestro negocio.

A continuación proponemos las estrategias que más podrían ajustarse a la realidad de la empresa. Los datos utilizados de las empresas comparadas y líderes son un aproximado de sus ventas reales, por la razón que al igual que el restaurante analizado, sus competidores llevan una administración empírica, y no cuentan con un historial de ventas integral. Sin embargo, los valores son muy cercanos a la realidad y nos permitirá una toma de decisión para la obtención de nuestros objetivos empresariales. Otro criterio para la realización de las estrategias es la comparabilidad entre los productos estrellas de cada establecimiento que se realizará para los diferentes cálculos de tasas y valores. El producto estrella en común ofertado en los establecimientos escogidos son los ALMUERZOS, mismos que son variados cada día.

- Precio Fundamentado en la competencia

- Tasa Vigente

No es menos cierto que esta estrategia se aplica en el mayor de los casos cuando una empresa abre las puertas al público. Sin embargo, “El Único”, al no contar con una política previa, esta opción sería muy recomendada para maximizar sus ventas.

Tabla 16 Competencia Comparativa Restaurante El Único

Nombre establecimiento	“El Goloso”	“Sport Grill”	“El Único”	“El Brujo”	“El Picantería 10 de Agosto”
Precio Prod. Estrella	\$2,50	\$2,50	\$2,00	\$2,25	\$2,75
					\$2,46 ~
	TOTAL:				2,50

Fuente: Elaboración Propia

Obtenido el valor de \$2,50 en promedio, nos podemos dar cuenta que la mayoría de restaurantes analizados están en el rango de precio comparado. Sin embargo el precio más bajo es el de nuestro establecimiento, esto nos indica que el precio podría ser reajustado hasta el promedio de tasa vigente del mercado de comida al paso.

○ Licitación Sellada:

Este subtipo de estrategia hace referencia a los diversos contratos con empresas o personas naturales que el establecimiento cuenta como alianzas estratégicas. Actualmente el restaurante no cuenta con ningún tipo de contrato ni descuento a empresas ni personas naturales. Sin embargo hace un año el local contaba con descuentos para sus clientes frecuentes y pequeños contratos de un mes o 30 almuerzos, con un descuento del 5%, y entonces el producto tenía un precio promocional de \$1,90.

El restaurante puede volver a implementar esta estrategia para sus clientes frecuentes e incluso lanzar licitaciones selladas con diferentes empresas que se encuentran cerca del establecimiento como por ejemplo el registro civil, el cual hace pocos años contaba con un descuento para sus trabajadores ya antes mencionado. El descuento se aplicaría con base a un

precio de \$2,50 por cada almuerzo y podríamos manejar valores de descuento entre 5% y 8%, valores que serían muy adecuados para la obtención de los objetivos. Siendo así un almuerzo con suscripción de cliente frecuente tendría un valor de \$2,30 cada almuerzo y un mensual de \$69,00.

- Precio basado en el costo

Este tipo de estrategia es el más común y sencilla entre las empresas de servicios y producción en general, ya que no hace falta de estar en contacto directo con lo que pasa en el mercado. De acuerdo con este planteamiento, la empresa determina en primer lugar su objetivo de ventas y luego calcula el costo medio en que incurrirá sobre la base de dichas ventas. El precio se establece tomando en cuenta el costo unitario medio y sumándoles un margen deseado. Este tipo de estrategia es una de las más prudentes según empresarios con experiencia. Sin embargo, el empresario debe aprender a mirar más allá del costo y fijar sus precios basándose también en un mejor

conocimiento de sus clientes. A continuación se presenta la hoja de costos con una tasa de costos indirectos aplicados según lo aprendido con anterioridad, y que con un margen de utilidad del 30 % la empresa sigue manteniendo una ganancia en la venta de su producto estrella. El siguiente menú es un almuerzo que comúnmente se ofrece en “El Único”.

Tabla 17 Hoja de Costos Sopa Estándar

SOPA: CREMA DE VEGETALES 90(pax)				
MATERIA PRIMA				\$ 28,75
	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR TOTAL	
1	zanahoria	8 kg	\$ 10,00	
2	coliflor	5 uni	\$ 3,00	
3	papas	8 kg	\$ 4,75	
4	brocoly	4 uni	\$ 3,00	
5	puerro	1 atd	\$ 1,00	
6	vino blanco	1 tz	\$ 4,00	
7	quesillo	3 tz	\$ 2,00	
8	pimienta blanca	1 chd	\$ 1,00	
MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 2,67
		H/H	COSTO H/H	TOTAL
CALIF	CHEF	0,02	\$ 3,14	\$ 0,06
CALIF	COCINERO	0,27	\$ 3,03	\$ 0,81
NO CALIF	AYUDANTE DE COCINA	0,59	\$ 3,03	\$ 1,80
COSTOS INDIRECTOS APLICABLES				\$ 1,41
		TASA	PARAMETRO	VALOR
	COSTOS INDIRECTOS	\$ 1,60	horas hombre	\$ 1,41
TOTAL				\$ 32,83
TOTAL UNI.				\$ 0,36

RESUMEN	
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 28,75
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 2,67
COSTO PRIMO	\$ 31,42
COSTOS INDIRECTOS	\$ 1,41
COSTO DE ELABORACION DEL PLATO	\$ 32,83
GASTOS ASIGNADOS	\$ 0,73
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 33,56
UTILIDAD 50%	\$ 10,07
PRECIO DE VENTA	\$ 43,63
TOTAL UNITARIO	\$ 0,48

ESQUEMA DE TIEMPOS				
TARTA DE PERA Y ALMENDRAS				
PASO	TIEMPO COCINA	CHEF	COCINERO	AYUDANTE
1) Lavar, pelar, y cortar	10			10
2) en una olla con aceite caliente saltear verduras y fondo	7		3	4
3) agregar agua	2			2
4) agregar vino blanco y pimienta blanca	1		1	
5) sazonar, rectificar	1	1		
6) hervir	25		10	15
MINUTOS	46	1	14	31
TOTAL HORAS	0,77	0,02	0,23	0,52
TOTAL HORAS IMPRODUCTIVAS	0,88	0,02	0,27	0,59

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18 Hoja de Costos Plato Fuerte estándar

MATERIA PRIMA					\$ 37,90
	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR TOTAL		
1	lomo de res	15 lbs	\$ 33,00		
2	crema de leche	500 gr	\$ 1,50		
3	salsa de tomate	300 gr	\$ 2,00		
4	hueso de res	1 lb	\$ 1,40		
MANO DE OBRA DIRECTA					\$ 1,99
		H/H	COSTO H/H	TOTAL	
CALIF	CHEF	0,17	\$ 3,14	\$ 0,54	
CALIF	COCINERO	0,38	\$ 3,03	\$ 1,16	
NO CALIF	AYUDANTE DE COCINA	0,10	\$ 3,03	\$ 0,29	
COSTOS INDIRECTOS APLICABLES					\$ 1,04
		TASA	PARAMETRO	VALOR	
	COSTOS INDIRECTOS	\$ 1,60	horas hombre	\$ 1,04	
TOTAL					\$ 40,93
TOTAL UNI.					\$ 0,45

RESUMEN	
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 37,90
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 1,99
COSTO PRIMO	\$ 39,89
COSTOS INDIRECTOS	\$ 1,04
COSTO DE ELABORACION DEL PLATO	\$ 40,93
GASTOS ASIGNADOS	\$ 0,54
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 41,48
UTILIDAD 50%	\$ 12,44
PRECIO DE VENTA	\$ 53,92
TOTAL UNITARIO	\$ 0,60

ESQUEMA DE TIEMPOS				
LOMO STRAGONOFF				
PASO	TIEMPO COCINA	CHEF	COCINERO	AYUDANTE
1) preparar carne con sazónador y hervir	7	4	3	0
2) preparar el fondo con hueso de res y especias	5	2	2	1
3) refrito especial para carnes	5	1	4	
4) saltear lomo precocido	5	2	3	
5) agregar la crema de leche	2	0	2	
6) cocinar hasta su punto	10	0	6	4
MINUTOS	34	9	20	5
TOTAL HORAS	0,57	0,15	0,33	0,08
TOTAL HORAS IMPRODUCTIVAS	0,65	0,17	0,38	0,10

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19 Hoja de Costos Postre estándar

MATERIA PRIMA					\$ 10,00
	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR TOTAL		
1	babaco	6	\$ 9,00		
2	canela	3 onz	\$ 0,50		
3	naranja	3	\$ 0,50		
MANO DE OBRA DIRECTA					\$ 0,75
		H/H	COSTO H/H	TOTAL	
CALIF	CHEF	0,00	\$ 3,14	\$ -	
CALIF	COCINERO	0,17	\$ 3,03	\$ 0,52	
NO CALIF	AYUDANTE DE COCINA	0,08	\$ 3,03	\$ 0,23	
COSTOS INDIRECTOS APLICABLES					\$ 0,40
		TASA	PARAMETRO	VALOR	
	COSTOS INDIRECTOS	\$ 1,60	horas hombre	\$ 0,40	
TOTAL					\$ 11,15
TOTAL UNI.					\$ 0,12

RESUMEN	
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 10,00
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 0,75
COSTO PRIMO	\$ 10,75
COSTOS INDIRECTOS	\$ 0,40
COSTO DE ELABORACION DEL PLATO	\$ 11,15
GASTOS ASIGNADOS	\$ 0,21
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 11,36
UTILIDAD 50%	\$ 3,41
PRECIO DE VENTA	\$ 14,77
TOTAL UNITARIO	\$ 0,16

ESQUEMA DE TIEMPOS				
Babaco en Almíbar				
PASO	TIEMPO COCINA	CHEF	COCINERO	AYUDANTE
1) preparar almíbar	5		5	
2) agregar babaco en pedazos	4			4
3) calentar a fuego lento hasta cristalizar	4		4	
MINUTOS	13	0	9	4
TOTAL HORAS	0,22	0,00	0,15	0,07
TOTAL HORAS IMPRODUCTIVAS	0,25	0,00	0,17	0,08

TOTALES	
SOPA	\$ 0,48
SEGUNDO	\$ 0,60
ARROZ	\$ 0,25
POSTRE	\$ 0,16
TOTAL	\$ 1,49

Fuente: Elaboración Propia

- Precio de venta por intermediario:

Este tipo de estrategia se fundamenta en las comisiones que brinde el restaurante hacia empresas que oferten su servicio como intermediación. Por ejemplo para el servicio de restaurante tenemos revistas, sitios web especializados y aplicaciones, en los cuales los comensales que compren por mencionados canales tienen un descuento especial y una comisión para la empresa que promociona nuestro servicio. Este tipo de estrategia tampoco se ha aplicado en el establecimiento, sin embargo hacia nuestro punto de vista esta alternativa al modo de ver de los autores del presente trabajo se orienta más hacia una inversión para la promoción de nuestra empresa. Las comisiones deberán ser aplicadas desde un mínimo de 2% hasta el 30% en muy pocos casos y en empresas que nos generen un alto rendimiento en nuestras ventas y que nos ayuden a conseguir los objetivos establecidos.

- Precio por costo meta:

Este modelo de estrategia se basa en la utilidad deseada de la empresa y restarlo al precio promedio de la cartera de productos del mercado. Es decir, el precio que se obtenga será el tope máximo de los costos que podrá alcanzar por determinado producto que se ofrezca. Anteriormente se estableció un precio fundamentado en la competencia, el cual será tomado en cuenta para la elaboración de este costo.

$$\underline{C.M} = \underline{U.D} - \underline{P.V.M}$$

Costo meta = utilidad deseada - precio venta mercado

$$UD= 15\%$$

$$PVM=2,50$$

$$CM= 0,38 - 2,50$$

$$CM = 2,12$$

- Precio relación costo-calidad

La siguiente estrategia está fundamentada en la obtención cualitativa de la relación entre el precio y calidad. Actualmente el restaurante ofrece un precio bajo en comparación a sus competidores inmediatos (\$2,00), entonces su precio es bajo pero según las encuestas realizadas la calidad en el servicio y producción de alimentos lo podríamos calificar como mediana, ya que no es una calidad excelente pero tampoco es baja, y es causa de recompra de muchos de nuestros clientes frecuentes.

Tabla 20 Costos Relación calidad

		PRECIO		
		ALTO	MEDIANO	BAJO
C A L I D A D	ALTO	1) SUPERIOR	2) DE ALTO VALOR	3) DE SUPERVALOR
	MEDIANO	4) DE SOBRECOSTEO	5) DE VALOR MEDIANO	6) DE BUEN VALOR
	BAJO	7) DE IMITACIÓN	8) DE ECONOMÍA FALSA	9) DE ECONOMÍA

Fuente: Elaboración Propia

- Precio rendimiento operativo (PRO)

Se basa fundamentalmente en la obtención de un precio mediante costos unitarios, rendimientos de capital, capital invertido y ventas unitarias. Muchas empresas desean poner un precio que maximice sus ingresos del momento. Como lo hemos visto, estiman la demanda y los costos en función de precios diferentes y eligen el que les producirá máximas utilidades, flujo de efectivo o mayor rendimiento de la inversión. En cualquier caso, si la compañía busca resultados financieros inmediatos, ésta fórmula será muy útil para la obtención de objetivos empresariales y de políticas.

$$\text{PRO} = \text{COSTO UNITARIO} + \frac{\text{RENDIMIENTO DE CAP.} + \text{CAPITAL INVERTIDO}}{\text{VNTS UNIT.}}$$

Tabla 21 Precio Rendimiento Operativo

DATOS	
COST. UNI.	\$ 1,49
RENDIMIENTO	\$ 0,51
CAP. INV	\$ 1,13
VNTS UNIT.	\$ 2,00

$$\text{PRO} = \frac{1,49 + 0,51 + 1,13}{2}$$

$$\text{PRO} = 2,3097 \sim 2,35$$

Fuente: Elaboración Propia

Como muestra el resultado, nuestro precio mediante este precio es cercano al que hemos calculado con anterioridad, y nos demuestra que el precio debería ser reajustado en el valor que se indica para una optimización de resultados.

- Precio basado en el cliente

Muchos autores de libros en sus obras presentan al precio basado en el cliente como la mejor herramienta para establecer una política empresarial económica. En este caso el precio debería fijarse de acuerdo con el “valor percibido” por el cliente, teniendo en cuenta obviamente su percepción, lo que constituye la principal fortaleza para la elaboración de este tipo de estrategia.

Para Jagmohan Raju, en su libro “Fijando precios para ganar competitividad”, menciona una metodología de tres pasos para este tipo de estrategias que dedujo gracias a la falencia de las empresas al momento de comunicar el valor de sus productos a los clientes:

1. *“Comunicar características del producto, como por ejemplo las características técnicas.*
2. *Comunicar beneficios para el cliente. Con un mayor grado de complejidad ya que no siempre las empresas saben cuáles son los beneficios importantes para los clientes. (precio, salubridad, producción, etc.)*

3. *Comunicar los beneficios en concordancia con las necesidades del cliente. En este nivel ya se deben tener en cuenta todas las necesidades de los clientes, tanto las explícitas como las implícitas.*”

Según nuestro análisis del cliente, como resultado obtuvimos que la media es adultos de entre 18 y 45 años de edad, y la motivación de recompra se basa en la sazón que el local ofrece. A continuación desarrollaremos una matriz basada en la satisfacción del cliente luego de haber consumido en nuestro local. Esta última estrategia se podría decir que es la única en la que el cliente establece el precio por lo que consume según las características del servicio.

Tabla 22 Precio Basado en Calidad al Cliente

CARACTERÍSTICAS	VALORACIÓN
CALIDAD	0,08
COMFORT	0,08
IMAGEN CORP.	0,05
PUBLICIDAD	0,05
PROFESIONALISMO	0,06
TOTAL	0,32
32%	

COSTO UNITARIO	\$ 1,49
MARGEN cliente	32%
UTILIDAD	\$ 0,48
P.V.P	\$ 1,97

Fuente: Elaboración Propia

Cada tipo de estrategia analizada en este apartado, representa una herramienta de suma importancia al momento de obtener los objetivos empresariales planteados como filosofía,

de ellos dependerá en gran parte el éxito o fracaso de la empresa. Son herramientas que no deberán ser tomadas a la ligera, sin embargo, si no se crea el riesgo probablemente el fracaso será mayor al esperado si se excluye a una política integral de precios.

Sin duda, el sector de la restauración es un mercado de alto riesgo en todo sentido, y mucho más al momento de decidir cuánto van a pagar por un servicio que puede ofrecer alguna otra empresa a un precio más bajo. Dependerá del valor agregado que le demos a nuestro producto y servicio para que el cliente acceda a un precio competitivo y con mayores réditos.

3.5.Promoción del Restaurante:

La identidad corporativa transmite los valores asociados a la marca, los valores y capacidades con los que la empresa quiere que sus clientes los identifiquen. La imagen corporativa de la empresa es importante al momento de ofrecer un servicio, en el restaurante, tomando en cuenta estos factores el personal cumple con la vestimenta adecuada para la atención al cliente la cual es un distintivo de la misma que permite a los consumidores tener presente la imagen de la empresa.

El ideal de todo negocio es darse a conocer en el mercado, lo cual es difícil en un principio, más aun si es una marca nueva, sin embargo, existen varias alternativas para promocionarse y salir del anonimato para lograr un aumento favorable de ventas. Además de los medios tradicionales de difusión como la televisión, la radio y los volantes; hoy en día existen herramientas de publicidad que tienen la misma efectividad y un mayor alcance, las conocidas redes sociales y páginas web, permiten que más personas de muchos lugares tengan conocimiento de la existencia de una empresa, pues sus contenidos se transmiten de forma simultanea alrededor del mundo. Así mismo de la mano, el continuo avance de la tecnología que permite llegar a nuestro público de manera optimizada, con una mejor resolución e incluso puede llegar a sitios y personas que antes no podían ser parte de ello.

Restaurante “El Único” plantea, inicialmente la creación de una página de empresa en la red social Facebook, que hoy en día es una de las más populares y es la que alberga más número de usuarios alrededor del mundo, además que tiene costos accesibles para poder incrementar el alcance de visitas que puede llegar a tener la página.

Otra manera es mediante cuñas promocionales, en una reconocida radio de la ciudad, La Super 949, la hemos elegido por su gran audiencia y popularidad dentro del público joven-adulto, puesto que ese es el rango de edades que van con mayor frecuencia al restaurante. Y como método tradicional y gran ayuda está tomado en cuenta el reparto de volantes con información específica y llamativa del establecimiento, este tipo de publicidad se lo ha tomado en cuenta debido a que contamos con varios negocios y oficinas públicas que si bien han visitado el restaurante, desconocen su identidad, lo que impide que estas personas puedan recomendarlo y así obtener la publicidad de boca en boca, que es quizás una de las más

importantes ya que la opinión de un cliente sobre cualquier servicio o producto puede influenciar mucho en la decisión de compra o consumo de otras personas.

Finalmente se pretende crear una página web del restaurante, lo que ayudaría a una mejor organización y facilidad para el cliente y pueda conocer todos nuestros productos y servicios. Se he dejado para el final la página web puesto que ésta requiere un gasto mayor al de los medios de difusión antes mencionados, pues la creación de páginas requieren la contratación de un profesional en el tema, además de actualizaciones periódicas para poder obtener el máximo provecho de la misma.

A continuación presentamos una propuesta del presupuesto a invertirse en la promoción del establecimiento, misma que podrá ser modificada de acuerdo a las frecuencias, fecha, cambios de precios por parte de las empresas, entre otros.

3.5.1. Presupuesto de Publicidad

Tabla 23 Presupuesto de Publicidad

Tipo de Publicidad	de Valorización	Valor total Trimestral	Tiempo de difusión
	Valor Diario	Valor Mensual	
Radiofónica: Super 949	\$ 16,50 Viernes Sábado Domingo 3 Frecuencias Diarias	\$ 247,50	\$ 742,50
Online: Facebook	\$ 4,00 Lunes-Viernes	\$ 120,00	\$ 360,00
Punto de Venta o lugares estratégicos	1000 Unidades	\$ 31,67	\$ 95,00
			Tres días a la semana, durante tres meses.
			Una semana por mes, durante tres meses
			Dos veces por semana, durante tres meses

Fuente: Elaboración Propia

Además de los medios de difusión anteriormente expuestos, las aplicaciones para celulares son una gran herramienta al momento de requerir algún tipo de servicio, esta modalidad permite a los clientes interactuar con los diferentes productos que se ofrecen y, en el caso de los restaurantes facilita y agiliza la toma de pedidos, puesto que los consumidores lo hacen de forma directa y sin visitar el establecimiento, además las suscripciones a estas plataformas proporcionan la ventaja de captar más clientes, puesto es una forma adicional de hacer publicidad.

A continuación detallamos información de la aplicación elegida por Restaurante “El Único” para brindar el servicio on-line y a domicilio.

Tabla 24 Presupuesto en Megabite

APLICACIÓN	VALOR	TIEMPO DE DURACIÓN
	\$ 30	UN AÑO (Renovable)

Fuente: Elaboración Pronia

Esta aplicación es bastante conocida dentro del mercado de restauración, así mismo dentro de la ciudad. Además de ser muy accesible en cuanto al precio, brinda el servicio por un año y se lo puede renovar cuando este haya terminado, así mismo, como se lo menciono anteriormente, es una forma de hacer conocer al restaurante pues dentro de la plataforma los clientes de otros establecimientos pueden tener la opción de elegir productos diferentes y decidirse por los nuestros, así nuestro alcance de clientes seria mayor.

Adicional a estas opciones para atraer nuevos clientes, existen varias alternativas para mantener a los consumidores frecuentes y además incentivarlos a seguir consumiendo y que así recomienden el establecimiento. Esto se logra realizando promociones, descuentos, sorteos entre otras ideas atractivas al consumidor.

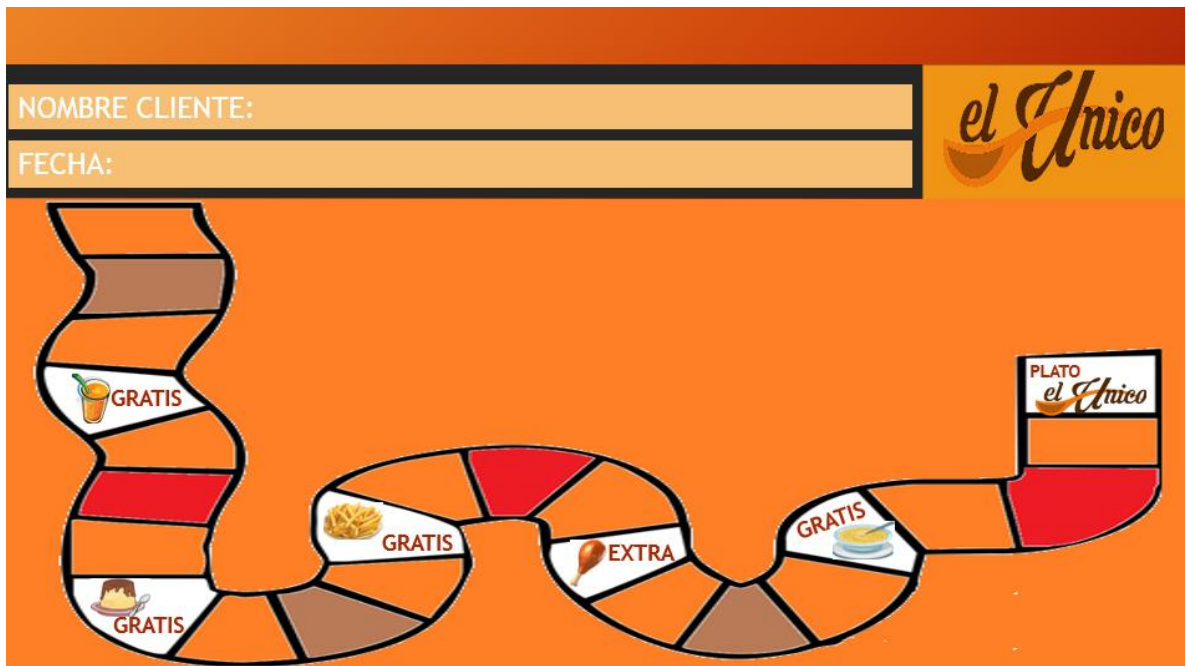
Es por esto que Restaurante “El Único”, como una alternativa fácil y económica, además de atractiva al cliente, debería implementar una tarjeta de “clientes frecuentes”.

Imagen 17 Tarjeta de Beneficios por consumo Anverso



Fuente: Elaboración Propia

Imagen 18 Tarjeta de Beneficios por Consumo Reverso



Fuente: Elaboración Propia

Estas tarjetas tendrían un valor de \$2,00 y constarían de espacios para marcar los consumos, y cada cierto número de compras obtendrían premios sorpresas, mientras que al final de la misma obtendrían una orden de consumo gratis para disfrutar, adicional se propone hacer promociones semanales o en los diferentes días de la semana, armando combos y dando descuentos para hacer más llamativos los productos del restaurante.

3.6.Conclusiones

En el presente capítulo se ha planteado estrategias para la venta y comercialización de productos, por lo que fue necesario hacer un recuento preciso sobre la oferta y demanda que tiene Restaurante “El Único”, así como del ciclo de vida que tiene el producto ofertado, para esto se realizó una breve encuesta a sus clientes frecuentes y, a posibles clientes, gracias a estos datos se pudo obtener información detallada sobre el tipo de cliente que acude a nuestro establecimiento y las razones por las que lo hace.

También, se elaboró un modelo de políticas para la empresa, pues al momento no cuenta con este tipo de información y, sin duda es una herramienta básica para el adecuado funcionamiento y desarrollo de actividades dentro de toda empresa o negocio. En este segmento se propone dar reglas y detalles específicos a cada empleado para su óptimo desenvolvimiento y sobre todo para tener en cuenta a la hora de realizar cualquier tipo de falta en perjuicio de la empresa, de igual manera existen políticas dirigidas a los clientes, pues aunque a ellos siempre se les da razón, no siempre la tienen y debe existir un límite en cuanto a sus exigencias o acciones.

Además se realizó un análisis sobre políticas y sobretodo estrategias para poner precios a cada plato y principalmente a los almuerzos que son nuestro producto más vendido, para esto se realizó varias propuestas, tomando en cuenta el costo de los productos, la mano de obra y otros factores que también demandan de gastos para la elaboración de platos.

Finalmente se hace una propuesta para promocionar no solamente los productos del restaurante, sino también la marca y tener un mayor alcance dentro del mercado de restauración, existen varias técnicas y canales para la promoción. Hoy en día es mucho más fácil gracias a la tecnología y al internet, pues esto permite llegar a más personas en menor tiempo, además que sus costos son mínimos en relación a los métodos tradicionales.

Para un óptimo funcionamiento de estas nuevas plataformas siempre es necesario contar con la ayuda de un profesional o capacitarnos constantemente en su manejo, para obtener el máximo de los beneficios que estas nos brindan.

Para terminar, aplicando las diferentes propuestas descritas en el presente capítulo, es posible aumentar las ventas de los productos, así como captar más clientes, convirtiendo al restaurante en una empresa competitiva dentro de la ciudad.

CAPÍTULO 4

CAPACITACIONES

IV. CAPÍTULO 4

4. CAPACITACIONES

4.1.INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

La capacitación es un pilar importante para el buen funcionamiento de las empresas, pues comprende en un cumulo de información indispensable para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la cada empresa, así mismo nos permite obtener nuevos conocimientos sobre relaciones interpersonales, no solo con los compañeros de trabajos y jefes, sino es también una herramienta para utilizar en la vida diaria.

Es por eso que en este capítulo se reconoce lo indispensable que es para una empresa y más aún para una persona, estar en constante capacitación y renovación de conocimientos, pues “Capacitar es involucrar al trabajador para que desarrolle sus habilidades y conocimientos y, sea capaz de sobrellevar con más afectación la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de diferentes tipos y estos se enfocan a diversas terminaciones individuales y organizacionales.” (Natividad., 2014)

Es así que dentro de la propuesta para la capacitación del personal de Restaurante “El Único” se presenta como primer tema, Atención al cliente; este nos indica el desenvolvimiento de cada individuo hacia el usuario, pues de esto dependerá la buena o mala imagen que se lleve de nuestro restaurante, es muy común ver la insatisfacción de una persona al retirarse de un establecimiento, por el deficiente trato que recibe, por encima de la condición del producto adquirido. En este módulo se dará una guía de cómo comportarse frente a diferentes situaciones con los diferentes tipos de clientes, de la misma forma la presentación física que debe tener cada empleado y las expresiones corporales favorables y desfavorables a la hora de estar frente al cliente.

En el siguiente módulo de Buenas Prácticas Sostenibles, se referirá a los ejes que influyen esta materia y al impacto que causa la actividad a la sociedad, así como las prácticas sostenibles que se deben realizar en el restaurante para disminuir los impactos causados.

Como último módulo tenemos La Seguridad Alimentaria, que es muy de moda dentro de los establecimientos de comida, puesto que da a conocer la importancia de la higiene y organización dentro de la cocina, así como de los pasos a seguir para una apropiada preparación y presentación de cada plato servido. Este tema también expresa mucho acerca de la utilización de los sentidos dentro del área de cocina, además de los costos de materiales usados y ahorro de los mismos.

Es por todo esto que se ha considerado que dentro de Restaurante “El Único” es necesaria una capacitación sobre estos tres principales temas dentro de la restauración, pues los beneficios que tiene una organización con la capacitación que se le da los trabajadores es que mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, y por lo consecuente eleva la moral de la fuerza de trabajo, al mismo tiempo estimula a cada uno a colaborar mejorando la relación jefes-subordinados, por lo que el adiestramiento es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas. Y con ayuda de esto agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción. (Natividad., 2014)

4.2.PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

4.2.1. Introducción al Manual.

El presente manual ha sido elaborado por estudiantes de la Carrera de Ingeniería en Turismo de la Universidad del Azuay, como propuesta para la capacitación del personal de Restaurante “El Único” en la ciudad de Cuenca, con el mismo se pretende instruir a sus trabajadores en temas de carácter operacional dentro del establecimiento. Procesos que serán evaluados con la teoría y sobretodo con la práctica de los participantes para evidenciar y garantizar el entendimiento y desarrollo de los mismos.

De esta manera quedará evidenciada el interés por parte de los propietarios del mejoramiento continuo del restaurante y sus colaboradores, así mismo del buen trato e imagen que se le brinde al cliente.

La gerencia de la empresa ha visto necesaria la formación de sus empleados en las siguientes competencias:

- Atención al cliente.
- Buenas Prácticas Sostenibles.
- Seguridad Alimentaria.

4.2.2. Objetivo del Manual.

El objetivo del Manual para la Capacitación del personal de Restaurante “El Único” es reducir en gran medida el empirismo dentro de los procesos utilizados por los empleados en las diferentes áreas del mismo, es así que la buena imagen de la empresa va a sobresalir debido a la calidad brindada por todo su staff.

4.2.3. Contenidos del Manual.

A continuación se detalla el índice de los módulos a impartirse dentro de la Capacitación, las competencias a desarrollarse y los métodos a utilizarse en cada una de ellas, para un mejor entendimiento de los participantes.

Tabla 25 Contenidos del Manual de Capacitaciones

UNIDADES CONTENIDOS	/ COMPETENCIAS A DESARROLLAR	METODOLOGÍA
MÓDULO 1: ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE 1.1. ¿Qué es calidad? 1.1.1. Aspectos básicos de calidad. 1.1.2. Clasificación de la calidad. 1.2. Cliente. 1.2.1. Tipos de Cliente. 1.3. Fidelización del cliente. 1.3.1. ¿Por qué son fieles los clientes? 1.3.2. Expectativas del cliente. 1.3.3. Cómo fidelizar al cliente. 1.4. Servicios de calidad. 1.4.1. 10 Códigos de servicios de calidad. 1.4.2. 7 reglas en prestación del servicio. 1.5. La comunicación. 1.5.1. Comunicación verbal-	Mejorar la atención y servicio al cliente por medio de estrategias en la operación de los establecimientos.	Práctica de atención y servicio al cliente. Materiales audiovisual y didáctico. Trabajos grupales Trabajos individuales. Análisis de casos

1.5.2. Comunicación corporal. MÓDULO 2: EL USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA DESARROLLAR UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD 2.1. Turismo Sostenible 2.2. Ejes de Sostenibilidad. 2.2.1. Económico 2.2.2. Ambiental 2.2.3. Sociocultural 2.3. Desarrollo Sustentable. 2.3.1. Características del desarrollo sostenible. 2.4. Importancia de prácticas sostenibles 2.4.1. Beneficios de prácticas sostenibles. 2.5. Prácticas sostenibles aplicadas a los establecimientos. 2.6. Agenda 21 2.7. Impactos de la actividad en la sociedad.	Promover la integración, compromiso y responsabilidad, en el desarrollo sociocultural, económico y ambiental de una comunidad.	Materiales audiovisual y didáctico. Trabajos grupales Trabajos individuales. Análisis de casos
--	--	--

MÓDULO 3: SEGURIDAD ALIMENTARIA 3.1. Higiene. 3.1.1. Infraestructura de una cocina. 3.1.2. Técnicas de buena manipulación de alimentos. 3.1.3. Lógica de almacenamiento de alimentos. 3.1.4. Uniforme. 3.1.5. Higiene personal 3.2. Estimulación Gustativa. 3.3. Estimulación Visual. 3.3.1. Mejoramiento de la fachada. 3.3.2. Decoración. 3.3.3. Correcto Montaje de mesas. 3.3.4. Montaje de platos. 3.4. Estimulación del Olfato. 3.4.1. Identificación de aromas agradables y no agradables. 3.5. Audición. 3.5.1. Maridaje musical del ambiente y el servicio. 3.6. Sensación del gusto. 3.6.1. Vinagretas. 3.6.2. Mayonesas. 3.6.3. Salsas.	Mejorar la higiene y el uso correcto de alimentos en los establecimientos de restaurantes.	Materiales audiovisual y didáctico. Trabajos grupales Trabajos individuales.
--	--	--

3.6.4. Combinación de sabores. 3.7. Costos. 3.7.1. Alternativas para reducción de costos		
--	--	--

4.3.MÓDULO 1: SERVICIO AL CLIENTE

Tabla 26 Horario de Capacitaciones Módulo 1

COMPETENCIA	ATENCIÓN AL CLIENTE
TOTAL HORAS CAPACITACIÓN	5
CONTENIDOS	HORARIO
¿Qué es la Calidad? *Aspectos Básicos de la Calidad *Clasificación de la Calidad	LUNES 06 marzo 4:30 - 6:30
Cliente *Tipos de cliente	
Fidelización del Cliente *¿Por qué son fieles los clientes? *Expectativas del Cliente *¿Cómo fidelizar al cliente?	MARTES 07 marzo 4:30 - 5:30
Servicios de Calidad *10 Códigos de servicios de Calidad *7 Reglas en prestación de servicio	MIERCOLES 08 marzo 4:30 - 6:30
La Comunicación *Comunicación Verbal *Comunicación Corporal	

Fuente: Elaboración Propia

1. Calidad

1.1 ¿Qué es Calidad?

En este apartado se dará una completa explicación sobre el concepto que conlleva la Calidad, así mismo se darán ejemplos acorde al mercado dentro del que se está trabajando o capacitando.

Definición de Calidad.-

Según la Real Academia de la Lengua Española define el concepto de Calidad como: “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su misma especie.” (Española, 2017)

1.1.1 Aspectos Básicos de la Calidad

Entre los aspectos básicos de la Calidad tenemos:

- **Cliente**
- **Aprendizaje**
- **Liderazgo**
- **Innovación**
- **Diseño**
- **Adecuación**
- **Disponibilidad**

Cada uno de ellos tiene un importante concepto dentro de la calidad. De hecho todos están relacionados e inherentes uno del otro, puesto que de eso se trata la Calidad, seguir los pasos adecuados para llegar a lo óptimo.

Cliente.- Se enfoca claramente en las necesidades y exigencias a cumplirse para mantener su satisfacción.

Aprendizaje.- Es el Derecho de cada empleado a querer aprender cada vez más, no por el hecho de que tenga que hacerlo o porque así es la política de la empresa, es el medio por el cual todos podemos ser mejores en nuestro trabajo y en la vida diaria, es por eso que las capacitaciones son importantes para todos en todos los campos.

Liderazgo.- Es importante siempre tener y seguir a un líder dentro de toda empresa, pues es el encargado de motivar, reprender y premiar el trabajo de sus compañeros.

Innovación.- siempre es necesario estar al tanto de las nuevas tendencias y exigencias del mercado en el que estamos, de esta forma podemos innovar las propuestas hacia los clientes, pues de ellos depende el mejoramiento de la empresa.

Diseño.- Se refiere a la presentación que damos al público tanto, en el producto, personal, espacios y demás detalles que conforman la empresa. Es transmitir a través del diseño de las cosas, el mensaje que queremos dar al cliente.

Adecuación.- Es la forma en la que se adecua la empresa al cliente, no solamente en el momento del servicio, sino también en el post-servicio y en la seguridad tanto física, como alimentaria.

Disponibilidad.- se enfoca a la confianza que se le brinda al cliente, en cuanto al buen servicio y la disponibilidad de producto cuando este lo requiere. (Benzaquen, 2017).

1.1.2 Clasificación de la Calidad.-

Calidad en el Servicio:

- **Explícita.-** Es cuando se satisface la necesidad requerida por el Cliente.
- **Implícita.-** Se da cuando satisfacemos lo que pide y además lo que espera el cliente.
- **Sorprendente.-** Es aquella que va más allá de los que el cliente pide y espera. Es el valor agregado que ofrece cada persona o empresa.

1.2 Cliente

A partir de aquí se estudia todo lo relacionado con el Cliente, se da a conocer su definición, los tipos y demás factores que giran entorno a los consumidores. Ya que el cliente es de gran importancia para la empresa o negocio, por ello es necesario demostrar suficiente interés y seguridad para ayudarlo a encontrar un producto que satisfaga sus necesidades y así podamos generar lealtad.

Definición de Cliente.-

Según la Real Academia de Lengua Española define el concepto de Cliente como: “Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa” (Española, 2017)

1.2.1 Tipos de Clientes

Siempre es importante saber y entender que existen diferentes tipos de clientes, lo que implica saber manejar a cada uno de ellos y sobre todo entender sus necesidades para poder fidelizarlo a nuestra empresa.

Cliente Apóstol.- Son aquellos que sin importar las diferentes ofertas del mercado, son incondicionales a nuestra empresa, siempre tienen un buen comentario y nos recomiendan con su círculo ejerciendo un liderazgo a favor de nuestros productos.

Cliente Leal.- Su condición es similar a los clientes apóstoles pero con una menor intensidad.

Cliente Terrorista.- Se caracterizan por su bajo compromiso a la empresa. Generalmente han tenido numerosas malas experiencias lo que hace de ellos unos clientes difíciles y de poca apertura.

Cliente Rehén.- Este tipo de cliente se identifica porque a pesar de no estar conforme con la empresa que frecuenta, permanece con la marca. Esto puede darse principalmente en mercados monopólicos, debido a que la migración a otras marcas tiene un costo alto o porque no existe otra empresa que ofrezca el producto.

Cliente Mercenario.- Son aquellos que pueden mostrar una fascinación muy alta del producto pero una baja lealtad al mismo, debido a que el precio se sobrepone a la necesidad o satisfacción de adquirir el producto. (entrepreneur.com/article, 2017).

1.3 Fidelización del Cliente:

1.3.1 ¿Por qué son fieles los clientes?

Existen varios motivos por los cuales los clientes se fidelizan con una empresa y hacen de ella un referente de servicio o calidad para sus conocidos.

Una de las razones que suele influir mayormente es el precio, pues hoy en día se busca tener calidad a un precio accesible.

Una característica bastante fuerte es la calidad en los productos y el servicio, que va de la mano con el precio ya que existen varias opciones en el mercado pero siempre resalta la que tiene una mejor calidad y un precio accesible.

La marca juega un papel importante al momento de fidelizar a un cliente ya que su prestigio va de la mano con la confianza que brinda a sus clientes.

Otros aspectos del por qué son fieles los clientes que no son muy positivos para la empresa son también, el desconocimiento de otras marcas que ofrecen los mismos productos, además está el miedo al cambio, esto implica que la relación del cliente con nuestra empresa es meramente una costumbre, lo que podría ser negativos respecto a los comentarios que pudiera emitir este tipo de cliente, finalmente tenemos la fidelización que se da por recomendación o círculo social, es decir nos prefiere porque su familia o amigos lo frecuentan y recomiendan.

1.3.2 Expectativas del cliente.

Usualmente existen muchas expectativas que rodean al cliente cuando de adquirir un producto se trata, pues muchas veces, éstas se basan más en cómo es el servicio o atención que se le da, que el producto mismo.

Por esta razón es indispensable realizar un buen proceso de venta o post-venta, de esta forma el cliente asume la idea de haber pagado un precio adecuado, aun cuando este sea alto, solo por el simple hecho de haber sido atendido atentamente.

También existe la satisfacción por el beneficio que le da el producto adquirido, es decir la mayoría de clientes crean sus expectativas a partir de la necesidad que tienen por adquirir un producto o servicio y, también el lugar donde se realizara la compra.

1.3.3 ¿Cómo fidelizar a los clientes?

Saber fidelizar a nuestros clientes es de gran importancia porque es ahí donde radica el éxito y desarrollo de nuestra empresa. Existen varias técnicas para poder lograrlo, pero las más acertadas y conocidas son:

Tabla 27 Estrategias de Fidelización al cliente

ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR AL CLIENTE
• Comunicación interactiva y efectiva.
• Ser pro-activos en todo momento.
• Conocimiento de las necesidades del Consumidor, Personalización.
• Publicidad de la marca.
• Ofrecer Promociones y descuentos.
• Innovación la cartera de productos, decoración y servicio.
• Mejorar servicio al cliente.
• Identificación de clientes frecuentes.
• Dar Seguridad.
• Ofrecer Precios justos.

Fuente: Elaboración Propia

Aplicando estas técnicas es fácil llamar la atención de nuevos clientes, gracias a las recomendaciones de nuestros clientes reales, este tipo de acciones evitan que los consumidores busquen otros establecimientos y además promocionen al mismo.

1.4 Servicios de Calidad.-

1.4.1 Diez Códigos de Servicio de Calidad

Existen códigos que llevan a toda empresa a brindar un servicio de calidad, pero siempre es necesario reconocer los principales y que nunca deben faltar a la hora de brindar un buen servicio.

- Saludar al cliente de inmediato, sea atento al ver a su cliente.
- De a su cliente su atención total, muestre interés en sus necesidades.
- Haga que los primeros 30 segundos cuenten y lo enganchen con el producto.
- Sea espontáneo, evite realizar sus actividades y atención de forma mecánica.
- Refleje energía, proactividad y buen ánimo.
- Sea aliado de su cliente.
- Use el sentido común para atender y resolver diferentes situaciones.
- Ajuste las reglas a conveniencia del cliente, si es necesario.
- De una buena experiencia de compra a su cliente, el cierre de la misma cuenta mucho para su retorno.
- Cuide su imagen personal e higiene.

1.4.2 Siete Reglas en Prestación de Servicio

En cuanto a prestación de servicio, es vital corresponder a reglas precisas acerca de lo que es necesario aplicar cuando se trata de atender a nuestros clientes, muchas veces omitir estas reglas, puede reducir en gran medida nuestra buena imagen de servicio, lo que perjudica a nuestra empresa y futuros clientes.

- Tener buena comunicación, darse a entender y entender a cada cliente.
- Saber identificar las necesidades y solicitudes del cliente.
- Mostrar aprecio e interés por el cliente.
- Cumplir lo que ofrece; seguridad, higiene, precios, productos, ect.
- Haga frente y resuelva los inconvenientes que se presenten.
- Capacitar constantemente al personal.

- Agregado valor a cada producto o servicio. Brinde más de lo que ofrece o de lo que el cliente espera.

1.5 La Comunicación.-

“Acción y efecto de comunicar o comunicarse.” (Española, 2017)

En un restaurante siempre es importante mantener una buena comunicación tanto con el resto del personal como con los clientes, pues de ello depende el buen funcionamiento y beneficio que obtenga el establecimiento. Es por esto que la capacitación en cuanto a los diferentes tipos de comunicación y sobretodo en las que se implementan en este tipo de negocio es indispensable para lograr la buena articulación de actividades:

1.5.1 Comunicación Verbal

La comunicación verbal es la primer fuente que tiene una persona para comunicarse con los demás a su alrededor, sin embargo existen varias formas de comunicarse, ya sean silbidos, risas o toda aquella expresión que denote un sonido.

Siempre es importante recordar una adecuada comunicación con los clientes, pues es la herramienta básica para enganchar y mantenerlos interesados en nuestra propuesta, para ello es necesario tomar en cuenta:

- Articular bien las palabras.
- Tener un vocabulario de acuerdo al lugar de trabajo y producto ofertado.
- Modificar el tono de voz, de acuerdo a la situación y cliente.
- Hablar pausado y pronunciar bien las palabras.

1.5.2 Comunicación Corporal

La comunicación corporal va de la mano con la verbal, pues las señales y gestos que realizamos dan énfasis y permiten al cliente entender la idea más rápida y claramente.

Es necesario saber controlar y mejorar nuestra comunicación corporal, pues muchas veces puede verse exagerado o carente, y a la hora de mostrarse frente a un cliente, puede depender mucho de estas acciones la decisión que ellos tomen.

En cuanto a comunicación corporal, siempre se debe tener en cuenta:

- Mantener una buena postura, siempre erguida y con pose.
- Siempre mantener contacto visual, esto denotara seguridad ante el cliente.

- Controlar los gestos faciales.
- Controlar siempre la distancia entre usted y el cliente.
- No exagerar en el movimiento de la boca
- Usar un buen desenvolvimiento de las manos, no exagerar en su movimiento.
- Siempre cuidar su imagen (cabello, uniforme), pues es la primera impresión que se muestra al cliente.

MÓDULO 2: EL USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA DESARROLLAR UN MODELO SOSTENIBLE.

Tabla 28 Horario de capacitaciones Modulo 2

COMPETENCIA	EL USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA DESARROLLAR UN MODELO
TOTAL HORAS CAPACITACIÓN	5
CONTENIDOS	HORARIO
Turismo Sostenible	JUEVES 09 marzo 4:30 - 6:30
Ejes de Sostenibilidad	
*Económico	
*Ambiental	
*Sociocultural	VIERNES 10 marzo 4:30 - 6:00
Importancia de Prácticas Sostenibles	
*Beneficios de prácticas sostenibles	
Prácticas sostenibles a los establecimientos	
Agenda 21	SÁBADO 11 marzo 4:30 - 6:00
Impactos de la actividad en la sociedad	

Fuente: Elaboración Propia

2. Turismo Sostenible

2.1. Sostenibilidad

El turismo sostenible es una industria comprometida a hacer un bajo impacto sobre el medio ambiente y cultura local, al tiempo que contribuye a generar ingresos y empleo para la población local.

El turismo solidario se entiende como una forma de viajar que se basa en el respeto de los viajeros hacia las personas y lugares que se visitan mediante un acercamiento más profundo a la realidad del país y un intercambio cultural positivo entre ambas partes. Además de contribuir al desarrollo económico de la zona con el alojamiento en lugares gestionados

por la comunidad, consumiendo productos de comercio justo y visitando y colaborando en proyectos solidarios que allí se lleven a cabo. En definitiva una manera de viajar que tenga un impacto positivo tanto en las comunidades que visitan como en el propio viajero.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define turismo sostenible como:

El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas. (OMT, 2006)

Las buenas prácticas sostenibles dentro de un establecimiento de restauración son aspectos que se deben abordar desde el momento inicial de gestión del negocio. En este sentido, al ser tomadas en cuenta de manera apropiada desde el comienzo, facilitarán procesos posteriores y harán más sencillas las implementaciones necesarias.

Realizar una adecuada planeación contemplando los 3 ejes (económico, ambiental y Sociocultural) facilitará la dinámica del negocio mismo, haciéndolo más funcional, aprovechando las ventajas del entorno de trabajo, lo que en últimas redundará en una mayor eficiencia y mejores resultados.

La manera en que un negocio contempla diferentes líneas de funcionamiento: áreas administrativas, operativas, de control, etc. Desde cada una de ellas se puede establecer buenas prácticas. Administrativamente, se pueden contemplar medidas de ahorro de energía, agua y recursos en general; operativamente, los impactos pueden ser mucho mayores. Las diferentes áreas de la empresa establecen las relaciones y las características de esas relaciones con los empleados, la contratación y el personal.

2.2. Ejes de Sostenibilidad.

2.2.1. Económico

Las buenas prácticas económicas, se deben maximizar según los beneficios que se obtengan para el crecimiento sostenible de la empresa y de sus colaboradores, además se debe minimizar los impactos negativos, es decir, en donde el empresario genera y apoya las iniciativas productivas del sitio donde tiene lugar su iniciativa, de esta forma involucra un sistema de sostenibilidad social y económico, además, vela por que se respeten las políticas y normas establecidas por la sociedad y trata en igualdad de condiciones a mujeres y miembros de minorías locales.

Se trata de crear un uso eficiente de los recursos y la reutilización de los mismos, siempre buscando un equilibrio entre estos dos.

2.2.2. Ambiental

Las buenas prácticas en las que se maximizan los beneficios para el medioambiente y se minimizan los impactos negativos, en donde el empresario promueve y ayuda en la protección de los recursos naturales con prácticas como la adquisición de productos respetuosos con el medio ambiente y la colaboración en la reducción de la contaminación generada por los gases de efecto invernadero, las basuras, las aguas residuales, las sustancias nocivas, el ruido, la erosión y los contaminantes del aire y del suelo. El empresario ayuda a conservar la biodiversidad, los ecosistemas y los paisajes, protege las especies silvestres y no las saca de su entorno natural con fines de consumo, exposición o comercialización, ni las mantiene en cautiverio. También preserva los espacios protegidos y ayuda a que los ecosistemas se alteren lo mínimo posible o se rehabiliten en caso de ser necesario.

La actividad de restauración es una de las principales generadoras de basura y desperdicio de los recursos. Por tal, es necesario analizar las medidas que llevan a cabo estos lugares para la conservación del medioambiente, formando empresas más conscientes y responsables. La imparable producción de desechos concibe no solamente la desaparición de espacios naturales o artificiales que se vuelven rellenos sanitarios (que son los lugares destinados a la disposición final de la basura), sino que además trae consigo problemas

severos a los ecosistemas, tales como el calentamiento global, alta concentración de CO₂, cambios estacionales y otros.

2.2.3. Sociocultural

Se debe poner en acción las buenas prácticas en donde se maximizan los beneficios para el patrimonio cultural y se minimizan los perjuicios, es decir, en donde el empresario actúa, respeta y promueve los códigos de comportamiento en los sitios de importancia cultural o histórica. También contribuye a la protección y el mantenimiento de bienes y sitios históricos, arqueológicos, culturales y espirituales, además de promover y valorar las tradiciones locales.

2.3. Desarrollo Sustentable.

2.3.1. Características del desarrollo sostenible.

Las características que debe reunir un desarrollo para que lo podamos considerar sostenible son:

- Busca la manera de que la actividad económica mantenga o mejore el sistema de actuación económica dentro del establecimiento sin dejar de lado la optimización de las áreas y las buenas practicas operacionales, de gestión y ambientales.
- Asegura que la actividad económica mejore la calidad de vida de todos los colaboradores y de su familia, no solo de unos pocos selectos.
- Usa los recursos eficientemente.
- Promueve el máximo reciclaje y reutilización.
- Pone su confianza en el desarrollo e implantación de tecnologías limpias.
- Reconoce la importancia de la naturaleza para el ser humano y para la empresa.
- El desarrollo sustentable buscar mantener una intensa comunicación entre las áreas económica, tecnológica y medioambiental, a fin de predecir los impactos de las medidas que se adopten, sobre todo a mediano y largo plazo en las empresas de restauración.

2.4. Importancia de prácticas sostenibles

2.4.1. Beneficios de prácticas sostenibles.

Fomentar prácticas sostenibles en el ambiente de trabajo es una tendencia cada vez mayor entre las empresas. Esto ocurre no sólo por el hecho de que la medida incentiva y mejora el clima entre los empleados, también porque las organizaciones perciben que apostar en las ideas verdes genera ganancias.

Hoy en día minimizar los impactos ambientales es una ventaja para un emprendimiento, ya sea pequeño o grande. Además de ayudar al medio ambiente, la sostenibilidad tiene reflejos financieros en la empresa, ya que la adopción de medidas verdes ayuda a construir una imagen positiva en el mercado.

Las ventajas de adoptar prácticas sostenibles en el ambiente de trabajo no paran ahí, fomentar la sostenibilidad, además de una acción que se utiliza para reportar el desempeño ambiental de una empresa, sirve para educar y crear compromiso entre los colaboradores y los clientes de la empresa.

Las exigencias de la competitividad laboral inducen a las empresas a entender el medio ambiente como una oportunidad de evolucionar, intentando incorporar las estrategias ambientales en la gestión integral de la empresa desarrollando actuaciones voluntarias a través de políticas medioambientales de empresa y apostando por la producción limpia, todo ello contando con la participación de los trabajadores como elementos clave en la implicación de la empresa en el compromiso con el medio ambiente. Esto conllevaría a un modelo de desarrollo sostenible.

2.5. Prácticas sostenibles aplicadas a los establecimientos.

Las buenas prácticas en la gestión de establecimientos de restauración, con las que el empresario se forma, educa y especializa; se ajusta y cumple con todas las leyes y reglamentaciones que su oficio le demanda; evalúa su desempeño para adoptar medidas correctivas cuando procede, se convierte en un facilitador para que los clientes conozcan e interpreten adecuadamente los entornos naturales, la cultura local y el patrimonio cultural, y les explica los comportamientos adecuados que deben adoptar durante su consumo en el lugar.

Para las acciones recomendadas hemos enlistado a las siguientes para considerar un correcto trabajo dentro del área sostenible de un establecimiento de restauración:

- En lo posible, se debe desarrollar o invertir en infraestructuras con materiales amigables con el ambiente y con estándares arquitectónicos de sostenibilidad; por ejemplo, sustituir materiales que permitan el filtrado de agua e incorpore diseños que contribuyan al aprovechamiento de la luz natural. En caso de requerir remodelaciones o nuevas construcciones, evite las modificaciones que puedan favorecer la erosión del suelo, en casos que se lo pueda controlar o llevar acciones a cabo.
- Utilizar equipos y utensilios resistentes a la corrosión, no porosos ni absorbentes que no transmitan sustancias tóxicas, olores ni sabores a los alimentos y que sean fáciles de limpiar y desinfectar muchas veces.
- Ambientar las instalaciones de acuerdo con el medio en el que se encuentra, resaltando las costumbres, las tradiciones y los elementos propios de la zona.
- Respetar la normativa turística.
- Distribuir estratégicamente las diferentes áreas del establecimiento, de forma que garantice la funcionalidad y sobre todo la salubridad y la armonía en el diseño.
- Conozca todos los atractivos culturales y naturales del destino. De ser posible, apoye, organice y participe en actividades en pro de su conservación.

- Considerar la implementación de fuentes de energía eficientes desde un principio.
- Instale sistemas de tratamiento de aguas servidas que permitan purificar el agua hasta un nivel de disposición final aceptable y, si es posible, reutilice las aguas ya tratadas. Recuerde que en Ecuador está prohibido verter directamente las aguas servidas o fluidos como aceites y demás directamente en cuerpos de agua.
- Educar a sus clientes y empleados sobre la importancia del agua, su conservación y su empleo responsable. Para este fin, haga campañas, talleres y charlas de información y formación en el uso racional del agua y entregue material informativo.
- Obtener certificaciones de órganos de inspección o certificación nacional o internacional sería un paso muy importante en el desarrollo de la empresa, las certificaciones so evaluaciones objetivas de las actividades desarrolladas. Y con una buena planeación se podrían cumplir en su totalidad.
- Se debe ofrecer una justa relación entre el precio y la calidad del producto ofrecido.
- Realizar periódicamente el mantenimiento de la infraestructura física del establecimiento.
- Contar con un plan de contingencias para atender emergencias, como por ejemplo, con instrucciones para seguir en caso de evacuación. Se debe contar además indispensablemente y por ley con un botiquín acondicionado para accidentes laborales y emergencias básicas.
- Antes de asignar las actividades a quienes deben entrar en contacto con los productos en el desempeño de su trabajo, asegúrese de que se han sometido a un examen médico para garantizar la higiene de los productos.
- Promover la integración de las personas con discapacidad.
- Se debe promover la igualdad de género.
- Sea sensible a las necesidades de sus empleados, y así mismo a los clientes se debe respetar su cultura, patrimonio, identidad y creencia religiosa.

- Implementar un proceso de capacitación integral y periódico para los distintos puestos de la empresa.
- Cree prácticas de formación entre los empleados para que aprendan a comunicarse con los clientes, conozcan los productos y servicios del establecimiento y sepan manejar los inventarios.
- Informarse e informe sobre las normas de prevención de riesgos laborales, y el uso correcto de la maquinaria y el equipamiento de establecimiento
- Debe contar con al menos una persona que maneje el idioma inglés.
- Fomente la buena presentación personal, la buena higiene, el pelo recogido y el uniforme presentable, así como el uso mínimo de maquillaje, adornos y joyas. Entrene a sus empleados para que nunca tosan o estornuden sobre los alimentos; se lleven los dedos a las orejas, la nariz o la boca.
- Reconozca, valore y cuide a los miembros de su equipo. Haga énfasis en la importancia de la participación y cree incentivos para incrementarla gradualmente.
- Por lo general trate de servir comidas o recetas autóctonas, propias de la cultura regional e incorpore dentro de su oferta culinaria.
- Instaure una relación permanente con los proveedores principales de cada producto para asegurar la regularidad en el servicio, los horarios de recepción de la mercancía, el intercambio de información sobre la evolución de los productos y otros factores que puedan garantizar su consumo de calidad.
- Cuando sea posible, adquiera productos al por mayor, con poco embalaje, inofensivos para el medio ambiente y cuya fabricación esté ligada a beneficios sociales.
- Garantizar que en el desarrollo de sus actividades las emisiones de ruido sean bajas con el fin de no afectar el entorno en el que se encuentra.
- Aplique medidas para la reducción de las emisiones contaminantes del aire como los gases y las partículas que emiten plantas eléctricas, motobombas y vehículos de transporte.
- Asegúrese de que todos los equipos y superficies que entren en contacto con los alimentos sean limpiados, lavados y desinfectados después de cada uso.

- Mantenga en buen estado todos los equipos para ahorrar energía, asegurar su uso racional y aprovechar el calor residual. Por ejemplo los empaques en las puertas de los refrigeradores deben estar en buen estado para evitar el consumo de energía eléctrica innecesaria.
- Mantenga una estricta higiene personal durante la elaboración de los productos.
- Identifique claramente los productos almacenados con un texto descriptivo donde se destaquen los datos más relevantes, como su nombre, composición y ciclo de consumo.
- No descongele los productos dentro del agua, hágalo siempre a temperatura ambiente.
- Asegúrese de que las preparaciones culinarias se mantengan a la temperatura adecuada hasta el momento de servirlos.
- No permita que personas con enfermedades contagiosas, erupciones, heridas infectadas o mal protegidas entren en contacto directo con los productos.
- Generar protocolos de atenciones: por ejemplo, los platos deben tener un borde libre, de forma que puedan ser tomados sin tocar el alimento, por ningún motivo se deben servir los productos directamente con las manos ni se deben servir alimentos y coger dinero al tiempo, y la vajilla, los cubiertos y los vasos deben guardarse en lugares cerrados.
- EL espacio de los comedores debe estar siempre limpio.
- Asegúrese de que el tiempo de espera sea adecuado, procure que sea un tiempo prudencial y cumpla con los plazos que se le informan al cliente.
- Disponga de forma adecuada el aceite usado, de ser posible véndalo como materia prima para la fabricación de jabones o concentrado para animales.
- Desarrolle estrategias de mercadeo y comercialización, no olvide tener en cuenta y conocer a cabalidad la estrategia de las 4p. (producto, precio, plaza, promoción).
- Conozca las principales características de los clientes y mida su grado de satisfacción.

- Mejore constantemente las relaciones de la empresa con las partes interesadas. Por ejemplo, los prestadores de servicios de alimentación, en conjunto con las autoridades locales y otras empresas turísticas pueden realizar eventos gastronómicos que además de difundir la tradición culinaria local, se conviertan en parte integrante de la oferta turística del destino.
- Conozca el punto de equilibrio de su empresa: cuántos platos debe vender para no obtener pérdidas.
- Comunique a sus empleados los desafíos para el nuevo período y los cambios que se llevarán a cabo en la implementación de las buenas prácticas.

2.6. Agenda 21

Para conocimiento de los capacitados, el tema de la agenda 21 que engloba no solo a ciertos países sino a la humanidad entera, se debe dar a conocer por su importancia y lo que la ONU quiere llegar a obtener mediante la misma. Se han dictado directrices sobre un desarrollo sustentable y se han realizado muchos avances en este aspecto, pero no es menos cierto que a llegado a un límite en el cual ya no se puede avanzar mucho más, es por eso que este apartado quiere ayudar a concientizar a las personas que habitan el planeta, que cada uno podemos hacer algo para conservarlo y para cuidarlo.

La Agenda 21 fue suscrita por 172 países miembro de Naciones Unidas. Estos países se comprometen a aplicar políticas ambientales, económicas y sociales en el ámbito local encaminadas a lograr un desarrollo sostenible. Cada región o cada localidad, por su parte, desarrolla su propia Agenda Local 21, en la que deberían participar tanto ciudadanos, como empresas y organizaciones sociales, con el objetivo de generar y consensuar un programa de políticas sostenibles.

En general, los intentos para impulsar el desarrollo humano y para detener la degradación del medio ambiente, no han sido eficaces durante la pasada década. Los pocos recursos, la falta de voluntad política, un acercamiento fragmentado y no coordinado, y los continuos modelos derrochadores de producción y de consumo, han frustrados los esfuerzos de poner en ejecución el desarrollo sostenible, o el desarrollo equilibrado entre las

necesidades económicas y sociales de la gente, y la capacidad de los recursos terrestres y de los ecosistemas para resolver necesidades presentes y futuras.

Considerando la situación mundial, las tendencias emergentes y el fenómeno de la mundialización, se requiere dar pasos eficaces para impulsar la agenda del desarrollo sostenible.

2.7. Impactos de la actividad en la sociedad.

Se ha conocido mucho sobre el estudio del turismo y toda esa connotación histórica que ha tenido a lo largo del tiempo, decir que esta actividad estuvo presente desde el origen del hombre es poco desacertada, en términos que no relacionan el desplazamiento si no es con el fin de alimentarse, hablamos más bien de un desplazamiento voluntario que va desde el origen de la sociedad, donde el hombre se ve en la necesidad de encontrarse con la naturaleza, con el arte y la ciencia, o simplemente al encuentro de sí mismo en un momento de esparcimiento.

La actividad turística es netamente una relación de comunicación en donde el contacto con otros seres humanos es indispensable y fundamental que delinean el comportamiento de una sociedad que está expuesta a ella. La Psicología y la Sociología son ciencias de apoyo que han llevado al turismo al nivel de estudio considerado “fenómeno” porque pone en relieve el mero hecho de que la actividad turística está compuesta por seres humanos que tienen conductas definidas y un comportamiento social determinado.

Hablamos entonces, de un impacto que ha producido esta actividad en la sociedad y en diferentes niveles: individual, familiar y colectivo de los cuales se derivan un conjunto de efectos culturales y sociales que se ven determinados en un cambio de hábitos y de conductas así como el nivel cultural y de formación del individuo que dan a lugar el rol del turista.

Como bien se sabe, la industria restaurantera y demás establecimientos de alimentos y bebidas, son una gran fuente de ingresos en nuestro país, y por consiguiente una de las principales generadoras de basura y desperdicio de los recursos. Por tal, es necesario analizar las medidas que llevan a cabo estos lugares para la conservación del medioambiente, formando empresas más conscientes y responsables.

La imparable producción de desechos concibe no solamente la desaparición de espacios naturales o artificiales que se vuelven rellenos sanitarios, que son los lugares destinados a la disposición final de la basura, sino que además trae consigo problemas severos a los ecosistemas, tales como el calentamiento global, alta concentración de CO₂, cambios estacionales y otros.

El sector restaurantero representa importante nicho de oportunidad, pues en él se pueden implementar modelos eficientes que impulsen el desarrollo de la sustentabilidad, concretando el significado de esta última palabra como las acciones que hace la sociedad referentes al cuidado y mejoramiento del medio ambiente, así como la reducción del impacto social que generan ciertas actividades y la incorporación de productos ecológicos. Se trata de crear un equilibrio entre el uso de los recursos y la renovación de los mismos.

En este sentido, Los establecimientos dedicados a la restauración necesitan una propuesta con un enfoque sustentable para reducir efectos como la contaminación del agua, debido a la combinación que presenta con aceites, grasas y químicos empleados para limpieza, el desperdicio de alimentos y el excesivo uso de desechables.

Existe un indicador conocido como la “huella verde”. Éste es un referente a la productividad ecológica que tiene una empresa y comunidad humana. Para calcularla se utilizan los patrones de energía, agua, transporte y residuos y materiales que se usan y se hace una comparación con las cantidades que realmente se necesitan.

Tener una empresa verde significa, además de fomentar una consciencia ecológica, muchos más beneficios, inclusive financieros.

Dentro del mercado enfocado a la producción de alimentos y bebidas, se han añadido productos sustentables para la elaboración de platillos y se han cambiado los productos de plástico por empaques de cartón. Una idea de sumo impacto es la del restaurante taiwanés creado en 2007, Carton King. Este lugar está basado completamente en cartón reciclado: desde las mesas y sillas, hasta las paredes y el techo.

Ya sea que los empresarios o dueños de negocios vean la sustentabilidad como un acto voluntario para ayudar al planeta o como una práctica de marketing para mejorar la

productividad de la empresa, el enfoque verde debería ser una alternativa empleada por los establecimientos comerciales que vaya más allá de un tema de vanguardia.

4.4.MÓDULO 3: SEGURIDAD ALIMENTARIA

Tabla 29 Horario Capacitaciones Modulo 3

COMPETENCIA	SEGURIDAD ALIMENTARIA
TOTAL HORAS CAPACITACIÓN	6
CONTENIDOS	HORARIO
Higiene *Infraestructura de una cocina. *Técnicas de buena manipulación de alimentos. *Lógica de almacenamiento de alimentos. *Uniforme. *Higiene personal	DOMINGO 12 marzo 4:30 - 6:00
Estimulación Gustativa	LUNES 13 marzo 4:30 - 6:30
Estimulación Visual *Mejoramiento de la Fachada. *Decoración. *Correcto montaje de mesas. *Montaje de platos.	
Estimulación del olfato *Identificación de aromas agradables y no agradables.	
Audición *Maridaje musical del ambiente y el servicio.	MARTES 14 marzo 4:30 - 6:00
Sensación del gusto *Vinagretas *Mayonesas *Salsas *Combinación de sabores *Fichas estándar de recetas	
Costos *Identificación de costos excesivos. *Identificación de costos innecesarios. *alternativas para reducción de costos.	MIERCOLES 15 marzo 4:30 - 5:30

Fuente: Elaboración Propia

3. SEGURIDAD ALIMENTARIA

3.1. Definiciones

Seguridad alimentaria hace referencia a la disponibilidad de alimentos, el acceso de las personas a ellos y el aprovechamiento biológico de los mismos. Se considera que un hogar está en una situación de seguridad alimentaria cuando sus miembros disponen de manera sostenida a alimentos suficientes en cantidad y calidad según las necesidades biológicas. Dos definiciones de seguridad alimentaria utilizadas de modo habitual son las ofrecidas por la ONU:

- La seguridad alimentaria existe cuando todas las personas tienen acceso en todo momento (ya sea físico, social,¹ y económico) a alimentos suficientes, seguros y nutritivos para cubrir sus necesidades nutricionales y las preferencias culturales para una vida sana y activa.
- La seguridad alimentaria de un hogar significa que todos sus miembros tienen acceso en todo momento a suficientes alimentos para una vida activa y saludable. La seguridad alimentaria incluye al menos:

1) la inmediata disponibilidad de alimentos nutritivamente adecuados y seguros, y

2) la habilidad asegurada para disponer de dichos alimentos en una forma sostenida y de manera socialmente aceptable (esto es, sin necesidad de depender de suministros alimenticios de emergencia, hurgando en la basura, robando o utilizando otras estrategias de afrontamiento). (ONU, 2003)

Un requisito clave para las empresas de preparación de alimentos es documentar los procesos utilizados para fabricar o vender alimentos, asegurándose de que son seguros para comer, y mantener dichos documentos y registros al día.

Incluso los sitios más pequeños donde se manipulan alimentos, tales como restaurantes, bares y cafés deben tener procedimientos de gestión de seguridad alimentaria basados en los principios de manejo de calidad en materias primas, pero adaptadas al tamaño de su negocio y a la complejidad de sus procesos de preparación de alimentos.

Una buena higiene alimentaria garantiza que los alimentos preparados ofrezcan la máxima seguridad. Además, evita los microorganismos dañinos que causan graves enfermedades, tales como Salmonella, transmitidas a través de comida contaminada.

Las autoridades de higiene alimentaria visitan los establecimientos comerciales para inspeccionar si cumplen con los requisitos legales para la venta y distribución de alimentos.

3.2. Higiene en el puesto de trabajo

Muchos empleados de restaurantes cometen el error de descuidar la limpieza e higiene con la intención de atender más rápido a los clientes. Por ejemplo: cuando tienes casa llena, ante la necesidad de entregar rápidamente los platillos debido a la cantidad de clientes, es bastante común que los empleados dejen salsas destapadas, derramamientos, restos de comida, etc. sabiendo que podrán encargarse posteriormente.

Debemos considerar una higiene total, no solo en la cocina, sino en todo el restaurante. Debes tener en cuenta que cuando un cliente visita un restaurante, toma en cuenta incluso el olor que percibe en el mismo.

Se debe implementar un plan de limpieza constante de los baños, se debe monitorear que los platos, vasos y cubiertos vayan absolutamente limpios y que siempre se realice una desinfección de los mismos incluso de las zonas de trabajo.

3.2.1. Infraestructura de una cocina.

Desde el punto de vista preventivo es preferible actuar en la fase de diseño de la instalación, al objeto de decidir el emplazamiento de las máquinas o áreas de trabajo más conveniente, así como el adecuado dimensionamiento de las instalaciones. No obstante, del estado de conservación en que se encuentren estas instalaciones y de su adecuada utilización, dependerá en mayor grado, las condiciones de seguridad de la cocina y en definitiva la prevención de accidentes y enfermedades profesionales. En este sentido es preciso observar las siguientes recomendaciones de seguridad:

- Las conexiones a los enchufes se realizarán mediante clavijas adecuadas. Nunca se conectarán por cables directamente.
- Los equipos eléctricos se desconectarán tirando de la clavija, nunca de los cables de alimentación.
- Deberán evitarse acumulaciones y salpicaduras de agua en los aparatos eléctricos.
- Verifique el estado y las fechas de las tuberías de gas y sus conexiones.
- Las aberturas de ventilación deben estar en buenas condiciones y libres de obstáculo.
- El almacenamiento de los tanques de gas se efectuará en lugares bien ventilados. Nunca en sótanos ni en lugares herméticamente cerrados.
- Es conveniente tener campanas de extracción sobre las cocinas a efecto de extraer los contaminantes.
- Las campanas deben estar situadas lo más cerca posible del foco contaminante, pues al ser aspirantes, a mayor distancia disminuye su efectividad.

3.2.2. Técnicas de buena manipulación de alimentos.

A continuación brindamos consejos para la buena manipulación antes durante y después de la preparación de alimentos

- Siempre lávate las manos con agua y jabón por lo menos 20 segundos antes y después de manipular los alimentos.
- Refrigera o congela los productos perecederos, la comida preparada y los sobrantes dentro de 2 horas. No los dejes a temperatura ambiente por más tiempo.
- Siempre descongela los alimentos dentro del refrigerador. Nunca los descongeles a temperatura ambiente.

- Cocina los alimentos hasta que alcancen su temperatura interna apropiada o verifica si están listos con un termómetro.
- Después de preparar alimentos lava las tablas de cortar y los cuchillos con agua y jabón, especialmente después de cortar carnes, aves, mariscos y pescados, crudos. Desinfecta las tablas de cortar y las encimeras (mesadas) con una solución de cloro: añade 2/3 taza de cloro a un galón de agua; ponlo en una botella con un atomizador para facilitar su uso.
- Nunca pongas alimentos en el mismo plato o tabla de cortar que antes tenía carnes, aves o pescado y mariscos, crudos, a no ser de que hayas lavado completamente la tabla de cortar.
- Cuando no uses un termómetro, fíjate en los detalles siguientes para saber cuándo están listos los alimentos:
 - Los alimentos despiden vapor
 - La carne y el pollo sueltan un jugo claro, no rosado
 - La carne de cerdo, ternera y pollo está blanca por dentro, no rosada ni roja
 - Los mariscos lucen opacos y el pescado se desmenuza fácilmente con un tenedor
 - Las yemas de los huevos están firmes, no líquidas, y las claras lucen opacas
- Guarda la carne, las aves, los pescados y mariscos bien envueltos en el estante inferior de la nevera. Esto evita que los jugos crudos caigan sobre otros alimentos.
- Siempre pon a marinar los alimentos en el refrigerador y no en la encimera a temperatura ambiente. Desecha las marinadas que se hayan usado con carnes, aves o pescados y mariscos, crudos.

- Reemplaza frecuentemente los paños de cocina y las esponjas para prevenir que las bacterias se propaguen por la cocina. Usa toallas de papel para secarte las manos después de manipular alimentos crudos.

3.2.3. Lógica de almacenamiento de alimentos.

La manera más fácil de almacenar los alimentos y hacer que duren más, es mantener los alimentos en la nevera (refrigeración).

El frío ayuda a conservar los alimentos haciendo que la mayoría de los microorganismos no aumenten en número, sin modificar las características de los alimentos. Por otro lado, hay algunos alimentos que es mejor no refrigerar para no alterar su calidad (frutas exóticas, frutas y verduras sin madurar, etc...).

A la hora de colocar los alimentos dentro del frigorífico, los fabricantes diferencian varias zonas específicas para guardarlos. Es recomendable seguir estas indicaciones puesto que la temperatura varía entre las diferentes zonas del frigorífico. La temperatura ideal de un frigorífico es de 5°C en el estante de en medio.

La parte inferior de la nevera suele ser más templada y es ahí donde se guardan frutas y verduras, que no necesitan de frío intenso. La zona central del frigorífico suele ser la zona más fría y suele estar reservada para carnes y pescados. Estas dos zonas suelen estar bien separadas puesto que hay que evitar poner en contacto estos dos tipos de alimentos: Los alimentos como frutas y verduras (que suelen comerse crudas y sin ningún cocinado previo) y las carnes y pescados. Esto se hace para evitar el contacto entre ellos lo que pueden generar "Contaminación cruzada".

Coloca los productos lácteos, embutidos, envases de plástico con sobras, pasteles y todos aquellos productos con la leyenda "Una vez abierto, consérvase en frío" en los estantes de en medio y en el de arriba, por encima de las carnes y pescados crudos.

Presta especial atención a alimentos como carnes y pescados que puedan derramar jugos sobre otros alimentos. Muchos frigoríficos tienen compartimentos separados para este tipo de alimentos. Si tu nevera no tiene estos compartimentos, usa envases cerrados para almacenar estos alimentos y evitar derrames.

Los compartimentos de la puerta es la zona menos fría del frigorífico y están destinados a almacenar productos que necesitan menos refrigeración (bebidas, mermeladas, mantequilla, etc.

3.3. Uniforme.

Solemos insistir en la importancia de dotar tu establecimiento de una personalidad propia para que te recuerde tu clientela. Si por personalidad entendemos el ambiente, el estilo, el servicio, la decoración y la música entre muchas cosas, no hay que olvidarse del vestuario de tus empleados, primeros embajadores de la marca de tu restaurante.

Ante todo, el uniforme que llevan tus empleados debe permitir a tus clientes identificarlos. Es decir, no es una buena idea que tu personal lleve ropa de calle. Tienen que usar ropa que los separe de los clientes, y que sea coherente, siendo la misma para todos.

Los uniformes deben reflejar la personalidad de tu restaurante, sin embargo, tienes que tener cuidado en no caer en la caricatura.

3.4. Higiene personal

La presentación personal es indiscutiblemente importante El uniforme siempre debe estar limpio y bien planchado, en especial los pantalones y los sacos. Los zapatos deben estar bien pulidos y deben usarse calcetines negros. Las faldas y blusas o los vestidos de las meseras, según sea el tipo de uniforme que se requiere, así como los delantales apropiados, siempre deben estar limpios y ser elegantes. Una apariencia aseada y elegante brinda a la persona la confianza para desempeñar bien su trabajo.

La higiene personal es de máxima importancia, puesto que el encargado de manejar los alimentos y bebidas manipula constantemente los alimentos y trabaja cerca del cliente. La limpieza personal tiene una gran importancia y el mesero debe estar bien afeitado, con las manos inmaculadamente limpias, las uñas cortadas y aseadas y debe llevar el cabello corto y

bien peinado. Si usted está empleado en la industria alimentaria, tiene la obligación moral y legal de asegurarse de que no contamine los alimentos que manipula por negligencia.

En el caso de las meseras, deben llevar el cabello recogido; no deben maquillarse en exceso ni llevar joyería ostentosa. El personal no debe estornudar, toser, o sonarse la nariz cerca de los alimentos, ya sea durante su preparación o al servirlos.

3.5. Estimulación Gustativa.

La comida es el conjunto de sustancias alimenticias que se consumen en diferentes momentos del día o noche. Una vez ingeridas por un organismo vivo, proveen de elementos para su nutrición y permiten su conservación. No obstante, el consumo de las sustancias que componen una comida también se realiza con fines frutivos o gratificantes. Los seres humanos realizan varias comidas al día, y el número y contenido de cada una de éstas depende de un conjunto de factores tales como los ambientales (geográficos, estacionales, etc.) y los sociales.

Para una estimulación gustativa de los alimentos y la sinergia con el cliente los mismo deben ser degustados desde la cocina para controles de sabor y calidad. Así se ofrecería un sistema de calidad e higiene en los alimentos.

3.6. Estimulación Visual.

3.6.1. Mejoramiento de la fachada.

Tenemos algunos consejos para el mejoramiento y conservación de la fachada del local comercial:

- Limpieza absoluta en cada espacio.
- Rotulación atractiva y siguiendo normas que establezca el municipio en cada sector.
- Tratar de brindar armonía en la exhibición de productos hacia el exterior.
- Una iluminación adecuada.

3.6.2. Decoración.

No es posible aumentar las ventas en un restaurante con una decoración deplorable que no haga sentir cómodos a los clientes, sin importar que tan buena sea su comida.

Hay muchos que dicen que el tamaño importa, pero la mayoría de las veces, pequeños tamaños son los que mejor resultan, ya que brindan una atmosfera más íntima y acogedora.

Y los restaurantes pequeños no son la excepción, quizá porque al ser pequeño te hace sentir como en casa o quizá sea porque la atención por parte del personal se vuelve más personal y eficiente al haber menos mesas que atender.

La decoración para restaurantes pequeños no tiene por qué ser tan lujosa. Se puede desarrollar la decoración a base de lo que se vaya a servir en el restaurante ¿Un menú vegetariano, comida árabe, gastronomía asiática, cocina italiana, francesa, española, argentina o mexicana? Y a partir de ahí escoger los colores que van a definir el negocio, una buena capa de pintura hará resaltar las paredes, al igual que la decoración del suelo, una buena iluminación mejorará la visión de los clientes, y resaltará ciertas áreas del restaurante.

3.6.3. Montaje de platos.

La manera más sencilla de disponer los elementos en el plato, donde se exhibe la proteína como gran protagonista. El plato ser un reloj y los elementos se ponen según la posición de los números: Proteína y salsa a las 6, guarniciones a las 2 y 10 respectivamente.

Este es muy usado para servicios de alimentación colectiva, banquetes y restaurants económicos. Ya que es rápido de hacer, sencillo y muestra los ingredientes sin ocultar nada.

Un plato debe tener variedad de productos atractivos y nutritivos, y es importante destacarlos bien. Las combinaciones deben ser bien pensadas para evitar mezclas no muy atractivas.

3.7. Estimulación del Olfato.

3.7.1. Identificación de aromas agradables y no agradables.

La aromatización de cualquier local comercial es esencial a la hora de proporcionar un ambiente más agradable a nuestros clientes. Una buena aromatización provoca una reacción agradable y estimula los recuerdos en las personas expuestas, el cliente rápidamente asocia este aroma a un recuerdo y este queda grabado en su memoria.

Con el uso de un determinado aroma en un ambientador podemos mejorar la percepción de los clientes que visitan nuestro restaurante, además de que sientan una especial atracción o necesidad, por lo tanto esto repercute en el aumento de ventas o en la fidelización de los clientes.

Un punto a tener en cuenta en cualquier restaurante es la zona de los aseos, esta zona permanece con malos olores en multitud de restaurantes proporcionando un olor desagradable y causando un rechazo o experiencia negativa. Aromas que se asocian a la limpieza en los aseos son recomendados en cualquier restaurante, al mismo tiempo se recomienda el uso de bactericidas y neutralizadores de malos olores. Un ligero aroma a limpio en los aseos sin que este llegue a molestar, puede repercutir en la imagen de nuestro restaurante, en cambio en la zona dedicada al comedor podemos utilizar aromas que inciten o motiven la percepción del hambre u otros estados como la tranquilidad,

la seguridad, el placer, la seducción sobre nuestros clientes. Algunos de los aromas utilizados en restaurantes pueden ser el chocolate, el olor a galleta, aroma a donas, olor a pan recién horneado o café recién molido.

3.8. Audición.

3.8.1. Maridaje musical del ambiente y el servicio.

Muchas veces al visitar restaurantes podemos notar desagradablemente que la música que comparten no tiene nada que ver con su estilo o con el tipo de comida que ofrecen o con el lugar donde están ubicados. Si tenemos un negocio gastronómico podemos agregar el **factor música** a nuestro plan de marketing digital y generar estrategias donde la música sea parte de esa conexión emocional que tienen nuestros clientes con la comida, el servicio y el lugar que le ofrecemos. Es muy importante adaptar la música a tu producto. Si tu restaurante es de comida rápida, adapta tu música al ambiente del local con música más apacible, preferiblemente instrumental o éxitos del cancionero nacional, que convine con tus platillos. Busca siempre crear un maridaje musical acorde con el entorno.

Para ello, una de las plataformas que podemos usar para nuestro beneficio es Spotify. Esta herramienta ofrece el servicio de reproducción de música en línea con infinidad de géneros para crear listas de música. Factor a nuestro favor es que los usuarios comparten música que escuchan en Spotify a través de sus redes sociales.

Una vez que creamos las diferentes listas musicales para diversos horarios, agregarlas al contenido que compartes en tus redes sociales. Así como tus clientes y usuarios de tus redes te identifican por algún platillo o estilo de comida, por tu servicio y el ambiente del local, acércate al cliente por el lado emocional de la música, esos momentos donde estás en tu restaurante con amigos, familia o pareja y te deleitas con esa canción o esa melodía ideal que le genera un recuerdo, esa evocación que puede tener al escuchar la misma canción en otro momento del día.

3.9. Sensación del gusto.

3.9.1. Vinagretas.

Vinagreta es una salsa fría emulsionada, compuesta por una mezcla inestable de un producto ácido (vinagre o limón) y de un producto graso (aceite) pimienta y sal, a la que se le pueden añadir varios elementos: ajo, anchoas, alcaparras, pepinillos, chalota, finas hierbas, mostaza, huevo cocido, cebolla, etc.

La vinagreta, que a veces se sirve tibia, sazona las ensaladas verdes y distintos platos fríos: verduras, carnes frías y pescados en caldos cortos.

3.9.2. Mayonesas.

Es una salsa emulsionada fría elaborada principalmente a base de huevo entero y aceite vegetal batidos. De origen menorquín, generalmente se la sazona con sal, zumo de limón o vinagre. Se trata de una salsa de origen español emparentada culinariamente con el alioli. Hoy en día es empleada en multitud de platos internacionales como acompañamiento, por regla general de hortalizas y pescados.

3.9.3. Salsas.

En gastronomía se denomina salsa a una mezcla líquida de ingredientes fríos o calientes que tienen por objeto acompañar a un plato. La consistencia líquida o semilíquida de una salsa puede cubrir una muy amplia gama que puede ir desde el puré a la más líquida de un caldo. Algunos autores definen la salsa como un condimento líquido para los alimentos. Las salsas no solo afectan a las sensaciones del gusto y el olor, pueden ofrecer colores diversos que afectan a la apariencia de un plato y a veces orquestan diversas sensaciones al mismo tiempo.

3.9.4. Combinación de sabores.

Lo más importante para lograr que un plato quede sabroso es saber combinar bien los alimentos que vayas a utilizar. Conocer qué sabores van bien con qué otros:

- Dulce + Ácido

Esto se ve en muchos postres. Pueden ser unas frambuesas con un toque de vinagre balsámico, una ensalada de piña con limón o una clásica vinagreta, a base de limón, mostaza y miel. Otro popular ejemplo es el pie de limón, que mezcla insuperablemente la acidez del limón y la dulzura del merengue.

- Grasa/mantequilla + Cualquier cosa

Cualquier ingrediente que se añada a la un elemento graso como la mantequilla provoca una sensación de sabor maravillosa. La grasa se potencia con la sal y deja las comidas un tanto crocantes, como los bordes de un filete. Pero también funciona con ingredientes dulces, por ejemplo, los plátanos fritos.

- Ácido + Plato de bowl

Lo que une a las preparaciones como risotto, sopas o estofados, además de que se pueden comer en bowl, es que son platos ricos y complejos en sabor. Un toque ácido va a solo potenciar sus sabores, como un toque de vinagre de jerez, aceto balsámico, vinagre de vino tinto o de la variedad que quieras.

- Picante + Dulce

Estos dos sabores van muy bien juntos, por ejemplo, un toque de ají o de jengibre a una mermelada de fruta.

- Dulce + Salado

Uno de las combinaciones más antiguas y clásicas, desde el melón con jamón prosciutto hasta los caramelos o chocolates con sal de mar. La sal potencia los sabores.

- Papas + Cualquier cosa

Lo ideal es mezclar las papas con ingredientes que le aporten el contraste de sabores y texturas que ella no tiene. Por ejemplo, comerla con tocino y cebolla frita o un queso intenso.

3.10. Costos.

3.10.1. Alternativas para reducción de costos

Viáticos, impresiones, tarjetas de presentación, papelería, insumos de limpieza, mensajería, la comida para empleados, regalos corporativos y todo lo que se requiere al interior de una compañía para que ésta funcione, son algunos gastos de operación que se encuentran esparcidos en diversas áreas de una compañía. Por lo tanto, se deben asegurar de que éstos se utilicen correctamente, sobre todo, en las áreas relacionadas con el funcionamiento del negocio en donde no se registran ingresos, sino sólo egresos, como administración, seguridad, logística, telecomunicaciones y recursos humanos.

La reducción de gastos tiene como objetivo final maximizar recursos y lograr mayor eficiencia en una empresa. Aquí los primeros pasos para iniciar este proceso.

- Conocer los gastos de operación y reducirlos tendrá un beneficio inmediato en tus estados de resultados.
- Definir las necesidades, es decir, establece qué requiere tu negocio y en qué áreas crees que gastas de más.
- Observar el mercado. Recuerda que debes satisfacerlo y quizá haya cosas que puedas mejorar del interior hacia afuera.

4.5.Resultados obtenidos

Los resultados de la experiencia han sido exitosos, sin embargo, la importancia de evaluar una experiencia como esta radica en la identificación de áreas de oportunidad, lo cual se logró a partir de dar un seguimiento y observar aquellos elementos negativos que entorpecieron el proceso, consideramos que este análisis debe ser central en toda propuesta a futuro para el fortalecimiento de las capacidades cognitivas del personal del restaurante. Se debe considerar el presente informe para futuras capacitaciones y programas de aprendizaje como herramienta para llevar un proceso ascendente en la evolución de los trabajadores presentes y los que se integren en un futuro a la organización.

Dentro de los días de capacitación hubo buena participación por parte de los asistentes, a pesar, de que no todos pudieron estar presentes en un solo grupo, la capacitación se realizó de forma efectiva sin ningún contratiempo, los trabajadores aprendieron técnicas para trato al cliente, buenas prácticas de higiene para servir los alimentos y el proceso para prepararlos higiénicamente, incluso se pudo tener acceso a ciertos proveedores cárnicos a los cuales se les expuso los planes futuros del restaurante y que sirvieron para llevar la higiene un paso más allá para conseguir un servicio de calidad. Además se brindó la capacitación que trata sobre la sostenibilidad a los jefes administrativos además del personal involucrado, y se obtuvo una buena aceptación por parte de los mismos e incluso se brindó ideas que podrían mejorar el funcionamiento consciente del establecimiento.

Como evidencias hemos podido recolectar mucha información, dentro de las capacitaciones los asistentes firmaron su asistencia, como parte del proceso desarrollado y recibieron certificados avalados por la empresa, que les servirá en un futuro para desarrollar su formación profesional independiente. Todas las evidencias se encuentran en la sección de anexos del presente trabajo de grado.

Fotografía 17 Evidencias de Capacitaciones



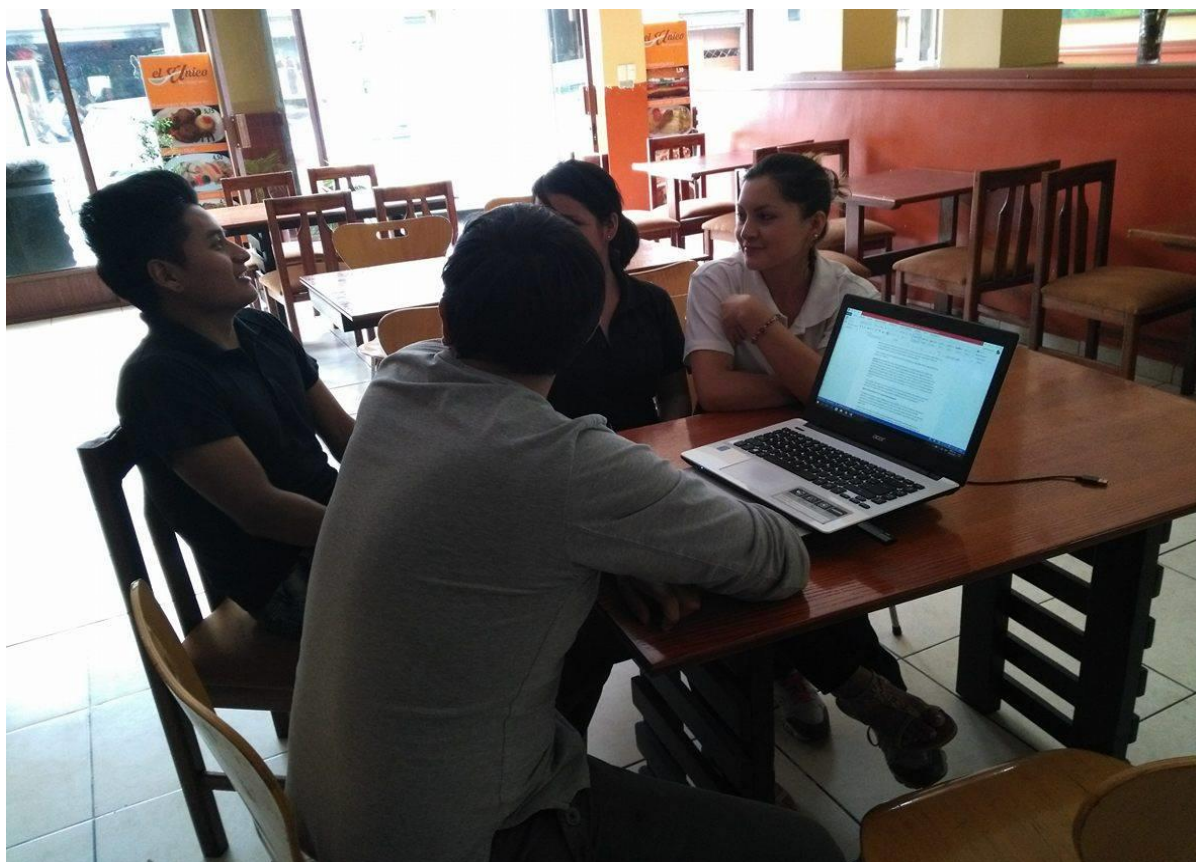
Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 18 Evidencia de Capacitaciones



Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 19 Evidencia de Capacitaciones



Fuente: Elaboración Propia

Fotografía 20 Evidencia de Capacitaciones



Fuente: Elaboración Propia

4.6.Conclusiones

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

En este sentido gracias a las capacitaciones, se ha logrado establecer también un vínculo entre los trabajadores que mucha falta le hace a la empresa para desarrollar el trabajo en equipo. Gracias a este acercamiento los compañeros de trabajo se conocieron entre sí más de lo que lo han hecho ya, por ejemplo en lugares de trabajo anteriores, experiencias personales, y sobre la vida personal de cada trabajador.

El empleador del restaurante, ha visto conveniente brindar las capacitaciones más a menudo por los resultados que se obtuvieron en este proceso desarrollado por los estudiantes y autores de la tesis. Se han programado dos capacitaciones más a los empleados y colaboradores de la organización dentro del próximo semestre, para potenciar los conocimientos y aptitudes de cada uno de ellos.

V. CONCLUSIONES DE LA TESIS

El objetivo principal del presente trabajo fue realizar una Propuesta de operación y manejo para restaurante “El Único”, con el fin de proporcionar al establecimiento una estandarización de procesos y, además capacitar al talento humano lo que permite alcanzar una mayor competitividad dentro del mercado.

Cabe recalcar que el restaurante no constaba con ninguna información o documentación formal, por lo que fue necesaria una investigación desde las raíces del negocio junto a su personal y sobretodo con su propietario, quien fue la pieza fundamental para el favorable desarrollo del presente trabajo.

Gracias a la información recaudada, se realizó el planteamiento de objetivos, de esta manera el progreso de cada uno de ellos fue más evidente dentro de la investigación; es así como:

- Se otorga a sus administradores una herramienta esencial para la toma de decisiones dentro del restaurante; de manera eficiente y eficaz para aplicar en las operaciones realizadas.
- La propuesta también sugiere mejorar la capacidad de planificar y gestionar de forma óptima los espacios, sistemas y recursos del restaurante.
- Constituir la estructura empresarial, de esta manera se permite obtener una mejor organización del personal y, así evidenciar la buena coordinación entre un departamento y otro, lo que beneficia al establecimiento con un servicio eficiente y de calidad.
- La buena atención, la seguridad del cliente y demás aspectos que engloban un servicio de calidad y, que hoy en día es muy tomado en cuenta para los consumidores a la hora de elegir un lugar para adquirir productos, también es de relevancia en el presente trabajo puesto que se agregó un manual de capacitaciones con módulos que favorezcan al Servicio de calidad; lo que se tiene como finalidad, luego de concluir esta investigación.

Es satisfactorio mencionar que el cumplimiento de los objetivos propuestos fue en gran medida a la colaboración de todo el talento humano que hoy labora dentro de restaurante “El

Único”, y que si bien aún quedan muchos aspectos por abordar para que el servicio de calidad sea aún mejor, se requiere de mucho más tiempo y sobretodo de recursos económicos.

Para poner en marcha la totalidad de la propuesta se requiere de un cambio de mentalidad por parte del personal y, de más inversión económica por parte de su propietario, si bien el tiempo es indistinto, dependerá del factor económico y desarrollo del talento humano para potencia las ventas y obtener más beneficios, como conclusión podemos afirmar que la presente propuesta de operación y manejo de Restaurante “El Único”, es una herramienta factible e importante para el futuro crecimiento empresarial y profesional del establecimiento.

VI. RECOMENDACIONES

Dentro de la investigación se ha propuesto varios cambios en el aspecto físico del restaurante, una vez concluida la tesis y como recomendación a futuros trabajos dentro del establecimiento se sugiere:

- La remodelación de espacios tanto en front-office, para atención al cliente, como en el área de cocina, pues con esto se pretende optimizar más adecuadamente los espacios y así facilitar el trabajo, adicional a esto es aconsejable hacerlo para un mejor ambiente dentro del restaurante.
- La innovación constante, sobretodo poner más atención en páginas del establecimiento y facilitar el servicio a los clientes, dentro de las mismas.
- Realizar más capacitaciones y charlas motivacionales para una mejor comunicación entre compañeros y empoderamiento con el restaurante.

5. ANEXOS

Cuenca, 03 de Marzo de 2017

CONVOCATORIA A LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE RESTAURANTE "EL ÚNICO"

Por medio de la presente se convoca al personal operativo y administrativo de Restaurante "El Único" en la ciudad de Cuenca, a participar de la Capacitación sobre "Atención al Cliente", que se llevará a cabo el día Lunes 06 de Marzo de 2017, en las instalaciones del local, a las 16h30.



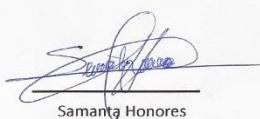
Gonzalo Morales

Gerente



Byron Morales

Capacitador 1



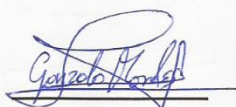
Samanta Honores

Capacitador 2

Cuenca, 06 de Marzo de 2017

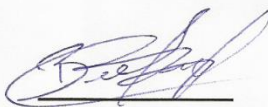
CONVOCATORIA A LA CAPACITACIÓN
DEL PERSONAL DE RESTAURANTE "EL ÚNICO"

Por medio de la presente se convoca al personal operativo y administrativo de Restaurante "El Único" en la ciudad de Cuenca, a participar de la Capacitación sobre "El uso de las buenas prácticas para desarrollar un modelo de sostenibilidad", que se llevará a cabo el día Lunes 09 de Marzo de 2017, en las instalaciones del local, a las 16h30.



Gonzalo Morales

Gerente



Byron Morales

Capacitador 1



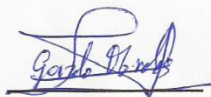
Samanta Honores

Capacitador 2

Cuenca, 09 de Marzo de 2017

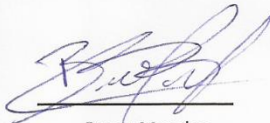
CONVOCATORIA A LA CAPACITACIÓN
DEL PERSONAL DE RESTAURANTE "EL ÚNICO"

Por medio de la presente se convoca al personal operativo y administrativo de Restaurante "El Único" en la ciudad de Cuenca, a participar de la Capacitación sobre "Seguridad Alimentaria", que se llevará a cabo el día lunes 12 de Marzo de 2017, en las instalaciones del local, a las 16h30.



Gonzalo Morales

Gerente



Byron Morales

Capacitador 1



Samanta Honorés

Capacitador 2



LISTA DE ASISTENCIA
CAPACITACIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE



Fecha: 06 Marzo 2017

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
Maria Socó Rodríguez	010482969-2	
MERCY LEONOR JIMÉNEZ GARCÍA	1900713924	
José Fusian Ordóñez Ordóñez	0103828885	



LISTA DE ASISTENCIA
CAPACITACIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE

el Único

Fecha: 07 Marzo 2017

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
Maria José Rodríguez	010482969-2	
Mercy Leonor Jiménez Gueón	1900713924	
José Fasina Ordóñez O.	010382888-5	



LISTA DE ASISTENCIA
CAPACITACIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE



Fecha: 08 Marzo 2017

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
Maria José Rodríguez		
	010482969-2	
MELCY LEONOR JIMÉNEZ GARCÍA	1900713924	
José Fabian Ordóñez Ordóñez	0103828885	



LISTA DE ASISTENCIA

CAPACITACIÓN USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA DESARROLLAR UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD

el Único

Fecha: 09 Marzo 2017

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
Sara Elizabeth Jiménez G		
Victor Germán TORALES	0101883700	
Julcía Mercedes Navarrete		



LISTA DE ASISTENCIA

CAPACITACIÓN USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA DESARROLLAR UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD

el Único

Fecha: 10 Marzo 2017

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
Sara Elizabeth Jiménez G		
Victor Gonzalo Morales	0101883700	
Jelena Mercedes Navarro Ferra		



LISTA DE ASISTENCIA

CAPACITACIÓN USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA DESARROLLAR UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD

el Único

Fecha: 11 Marzo 2017

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
Sara Elizabeth Jiménez G.		
Victor Gonzalo Morales	0101883700	
Julián Mercedes Valero Fero		



LISTA DE ASISTENCIA
CAPACITACIÓN SEGURIDAD ALIMENTARIA

el Único

Fecha: 12 Marzo 2017

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
MERCY LEONOR JIMÉNEZ GIRON	190071392-4	
Sara Elizabeth Jiménez Giron		
Cesar Manuel Maurizacu Sonagoray	060565821-0	
Patricia Baicedo	0802640680	
Leonor Paestoces	010545999-4	



LISTA DE ASISTENCIA
CAPACITACIÓN SEGURIDAD ALIMENTARIA

el Único

Fecha: 13 Marzo 2017

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
Cesar Manuel Maurizacu Sana garray	060565821-0	
Patricia Boicelo	0802640680	
Leonel Paredes	010545999-4	



LISTA DE ASISTENCIA
CAPACITACIÓN SEGURIDAD ALIMENTARIA



Fecha: 14 Marzo 2017

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
Cesar Manuel Mouriçori Sanagustay	060565821-0	
Patricia Gaiardo	0802640680	
Kenia Paez	010545999-4	



LISTA DE ASISTENCIA
CAPACITACIÓN SEGURIDAD ALIMENTARIA



Fecha: 15 Marzo 2017

NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
Cesar Manuel Morizoco Sanguaruy	060565821-0	
Patricia Baicedo	0802640680	
Jesús Paez	010545999-4	



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
DE RESTAURANTE "EL ÚNICO" EN SERVICIO TURÍSTICO**

CONFIEREN EL PRESENTE

CERTIFICADO

A: _____

Por haber participado en los módulos de Capacitación como parte del trabajo de Pre-grado Propuesta de Operación y Manejo de Restaurante "El Único" en la ciudad de Cuenca, realizado por estudiantes de la Escuela de Turismo de la Universidad del Azuay.

DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

16 Horas

Byron Morales
Capacitador 1

Santiago Malo Ottati
Supervisor

Samanta Honores
Capacitador 2



ENCUESTA RESTAURANTE “EL ÚNICO” DE LA CIUDAD DE CUENCA

Encuesta realizada por los estudiantes de la carrera de Ingeniería en Turismo de la Universidad del Azuay, para la investigación de mercado del restaurante “El Único”.

1) Su edad está entre:

10 – 17 ☐ 18 – 25 ☐ 26 – 35 ☐ 36 – 45 ☐ 46 - 55 ☐ 56 – 65 ☐ 65 a ☐
más

2) Su género es:

Masculino ☐ Femenino ☐

3) ¿Con qué frecuencia suele comer en nuestras instalaciones

Nunca ☐ 5 a 7 días por semana ☐

1 día a la semana ☐ Siempre ☐

2 a 4 días a la semana ☐

4) ¿Qué días de la semana consume en nuestro establecimiento? ¿Por qué?

.....

5) ¿Cuál es su orden preferida?

.....

6) ¿Por qué razón el plato que acaba de elegir es de su gusto?

Rapidez ☐ Precio ☐

Sazón ☐ Decoración ☐

Limpieza ☐

Otro (especifique):

7) ¿Cómo calificas el servicio en nuestro establecimiento?

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
☐	☐	☐	☐	☐

8) ¿Cómo calificas la sazón en nuestro establecimiento?

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

9) ¿Qué tan importante son los costos al momento de elegir nuestro establecimiento?

Nada Importante	Ligeramente Importante	Importante	Muy importante	Extremadamente importante

10) ¿Qué es lo que más le llama la atención de un plato de comida? (al momento de servirlo)

Presentación ☐ Colores ☐

Olor ☐ Higiene ☐

Otro

(especifique).....

11) ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar en un almuerzo? (por persona)

3 – 5 dólares ☐

6 – 9 dólares ☐

10 – 15 dólares ☐

16 – 20 dólares ☐

21 dólares o más ☐

12) ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar en una cena? (por persona)

3 – 5 dólares ☐

6 – 9 dólares ☐

10 – 15 dólares ☐

16 – 20 dólares ☐

21 dólares o más ☐



ENCUESTA RESTAURANTE “EL ÚNICO” DE LA CIUDAD DE CUENCA

Encuesta realizada por los estudiantes de la carrera de ingeniería en turismo de la Universidad del Azuay, para la investigación de mercado del restaurante “El Único”.

1) Su edad está entre:

10 – 17 ☐ 18 – 25 ☐ 26 – 35 ☐ 36 – 45 ☐ 46 – 55 ☐ 56 – 65 ☐ 65 a ☐
más

2) Su género es:

Masculino ☐ Femenino ☐

3) ¿Con qué frecuencia suele comer fuera de casa (restaurantes, establecimientos de comida rápida, puestos de comida, etc.)

Nunca ☐ 5 a 7 días por semana ☐

1 día a la semana ☐ Siempre ☐

2 a 4 días a la semana ☐

4) ¿Qué días suele comer fuera de casa? ¿Por qué?

.....
5) ¿Cuál es su establecimiento de comida rápida favorito?

.....
6) ¿Por qué razón el establecimiento que acaba de elegir es su favorito?

Servicio ☐ Precio ☐

Sazón ☐ Decoración ☐

Limpieza ☐ Rapidez ☐

Otro (especifique):

7) ¿cree que comer fuera de casa afecte su salud? ¿Por qué?

Sí ☐ No ☐

8) ¿Le interesa que los establecimientos de comida ofrezcan nuevos productos con frecuencia? ¿Por qué?

Sí ☐ No ☐

9) ¿Cuál de las siguientes comidas se sirve fuera de su casa?

Desayunos ☐ Media Tarde ☐

Media mañana ☐ Cena ☐

Almuerzo ☐

10) ¿Ha oído hablar o conoce el restaurante “El Único”?

Sí ☐ No ☐

11) ¿Para usted el nombre “El Único” es fácil de recordar?

Sí ☐ No ☐

12) ¿Qué es lo que más le llama la atención de un plato de comida? (al momento de servirlo)

Presentación ☐ Colores ☐

Olor ☐ Higiene ☐

Otro

(especifique).....

13) ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar en un almuerzo? (por persona)

3 – 5 dólares ☐

6 – 9 dólares ☐

10 – 15 dólares ☐

16 – 20 dólares ☐

21 dólares o más ☐

14) ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar en un almuerzo? (por persona)

3 – 5 dólares ☐

6 – 9 dólares ☐

10 – 15 dólares ☐

16 – 20 dólares ☐

21 dólares ☐

6. BIBLIOGRAFIA

1. Brian Cooper, Brian Floody y Gina McNeill. (2003). Como Iniciar y Administrar un Restaurante. Estados Unidos: Norma (Traducción).
2. Constitución Política de la República del Ecuador (Const.), (2008), 2da Edición Legislativa.
3. Ley de Turismo, Registro Oficial República del Ecuador, Ecuador, 27 de Diciembre 2002, actualización año 2016, Suplemento 733.
4. PLANDETUR 2020, Ministerio de Turismo, 26 de Septiembre de 2007, Informe Final.
5. Ordenanza que Regula La Tasa de la Licencia Anual para el Funcionamiento de los Establecimientos Turísticos, Ilustre Concejo Cantonal de Cuenca, 23 de Diciembre de 2004.
6. Pino, P. (2015). *Rendición de Cuentas y boletín 2016 Fundación de Turismo para Cuenca*. [Online] cuenca.com.ec. Available at: <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/SESION%20RENDICION%20DE%20CUENTAS%202015.pdf> [Accessed 11 Oct. 2016].
7. Jacmohan Rajun. (2011). Capítulo 2-6. En Fijando precios para ganar competitividad (20-115). Estados Unidos: Bresca.
8. Verónica Bermeo y Adriana Caldas. (2014). Manual de procedimientos operativos para restaurantes. Repositorio Universidad de Cuenca, I, 46. 20/09/2016, De Repositorio Universidad de Cuenca Base de datos.
9. Jorge Lara Martínez. (2002). Dirección de Alimentos y Bebidas para restaurantes. México D.F.: Limusa.
10. Vives, R., Llauradó, M. and Coll, L. (2014). *Operaciones básicas y servicios en restauración y en eventos especiales*. 1st ed. Madrid: Síntesis.
11. Cuevas Dobarganes, F. (2013). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. 1st ed. México, D.F.: Editorial Limusa, pp.40-69.
12. Gil Estallo, M. and Giner de la Fuente, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. 1st ed. Madrid: ESIC, pp.100-135-157.

13. Rojas, C. (2017). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. [online] GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Available at: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/> [Accessed 19 Dec. 2016].
14. Real Academia Española, 2017 (Felipe IV, 4 – 28014 Madrid). <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>
15. Jorge Benzaquen, Revista Mundo Textil. –Edición 115- Pág nro. 10 <http://aptp Peru.com/web/7-aspectos-importantes-de-la-calidad/>
16. Vives, R., Llauradó, M. and Coll, L. (2014). *Operaciones básicas y servicios en restauración y en eventos especiales*. 1st ed. Madrid: Síntesis.
17. José M. Raya (2006). Turismo, hotelería y restaurantes. Lima: Lexus Editores
18. RDCH. (2011). Manual de procedimientos. 18/09/2016, de Scribd Sitio web: • <https://es.scribd.com/doc/13736297/Manual-de-Operacion-o-Procedimientos>.
19. PADRÓN P. (16/11/2016) Recuperado de <http://cuencaecuador.com.ec/es/blog/cuenca%C2%A0%E2%80%93C2%A0ecuador-el-encanto-de-los-andes>
20. Dr. Fernando Ordóñez Carpio, SECRETARIO DEL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL (15/11/2016) Recuperado de <http://www.cuenca.gob.ec/?q=node/8905>
21. Guianinna, (2017). *10 reglas de atención al cliente*. [Online] Es.slideshare.net. Available at: <https://es.slideshare.net/yanett4/10-reglas-de-atencion-al-cliente> [Accessed 10 - Ene. 2017].
22. Directorioscostarica.com. (2017). *7 Reglas para un buen servicio al cliente | Consejos de Servicio al Cliente*. [Online] Available at: <http://www.directorioscostarica.com/es-blog/54/all> [Accessed 3 Jan. 2017].
23. Chauvin, S. (2017). *7 Claves Para Un Servicio Excepcional de Atención al Cliente*. [Online] Mujeres de Empresa. Available at: <http://www.mujeresdeempresa.com/siete-claves-para-un-servicio-excepcional-de-atencion-al-cliente/> [Accessed 6 Feb. 2017].

24. Ingenieria.unam.mx. (2017). *Comunicación corporal*. [Online] Available at: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/entorno/info/2/2.htm> [Accessed 10 Feb. 2017].
25. Ecured.cu. (2017). *Comunicación verbal - EcuRed*. [Online] Available at: https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n_verbal [Accessed 2 Feb. 2017].
26. Grupo Esco. (2016). *Elaboración de manuales de capacitación*. [Online] Available at: <http://www.grupoesco.com/capacitacion/area-de-desarrollo-de-instructores/elaboracion-de-manuales-de-capacitacion> [Accessed 18 Feb. 2017].
27. Español, E. (2017). *7 tipos de clientes que tendrá tu negocio*. [Online] Entrepreneur. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/269007> [Accessed 11 Feb. 2017].
28. facmed.unam.mx. (2017). *Facultad de Medios y Empresas UNAM*. [Online] Available at: <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf> [Accessed 10 Feb. 2017].
29. Biblioteca.itson.mx. (2017). *ITSON | Diseño de Material Didáctico para Cursos de Capacitación | Manual del Instructor*. [Online] Available at: http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa40/disenio_de_material_didactico_para_cursos_de_capacitacion/dm13.htm [Accessed 17 Feb. 2017].
30. manual.lamsa.com.mx. (2017). *Manual corporativo*. [Online] Available at: <http://manual.lamsa.com.mx/manualizacion/Corporativo/M-Capacitacion.pdf> [Accessed 16 Feb. 2017].
31. dgac.gob.bo. (2017). *Manual de Capacitación*. [Online] Available at: http://www.dgac.gob.bo/DSO/manualesDSO/MCapacitacion_DSO/ManualCapacitacionDSO.pdf [Accessed 16 Feb. 2017].
32. nps.gov. (2017). *Manual de procedimientos*. [Online] Available at: <https://www.nps.gov/oia/mod%20a.pdf> [Accessed 17 Feb. 2017].
33. eird.org. (2017). *Manual gestión de riesgos*. [Online] Available at: <http://www.eird.org/cd/herramientas-recursos-educacion-gestion-riesgo/pdf/spa/doc18016/doc18016-a.pdf> [Accessed 17 Feb. 2017].

34. Normateca.issste.gob.mx. (2017). *Normas de capacitación y suficiencia*. [Online] Available at: <http://normateca.issste.gob.mx/webdocs/X3/200806180823312420.pdf?id=1327> [Accessed 16 Feb. 2017].
35. Olea, N. (2017). *La capacitación y el desarrollo del personal*. [Online] GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Available at: <http://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/> [Accessed 16 Feb. 2017].