



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO:

**MODELO DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA
EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
EN EL RESTAURANTE CALIFORNIA DE LA CIUDAD
DE LATACUNGA.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas.

Autor:

Nieto Pico Luis Darío

Tutor:

MsC. Angelita Azucena Falconí Tapia

LATACUNGA –ECUADOR

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Modelo de gestión como herramienta para el mejoramiento de la calidad del servicio en el restaurante californiano de la ciudad de Latacunga” presentado por Nieto Pico Luis Dario para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, agosto, 17, 2020

.....
MBA. Angelita Azucena Falconi Tapia
CC. 0502037674

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Modelo de gestión como herramienta para el mejoramiento de la calidad del servicio en el restaurante california de la ciudad de Latacunga, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, agosto, 19, 2020

.....
MSc. Roberto Carlos Herrera Albarracín
0502310253
Presidente del tribunal

.....
MSc. Renato Pérez López
1759173642
Lector 2

.....
MSc. Sandra Jaqueline Peñaherrera Acurio
1803337326
Lector 3

DEDICATORIA

“Dios inventó ostras y manzanas, recetas como esas no podemos mejorarlas, pero es nuestro deber intentarlo”

Jean Luc

Dedicado a los amantes de la gastronomía.

Luis Darío Nieto Pico

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a mis padres y familia por los valores impartidos desde mi infancia, que me han permitido a lo largo de la vida poder cumplir mis metas. A mi novia que ha sido un pilar fundamental durante este proceso de estudio y en mi vida diaria. A mi tutora por su guía en este proceso de investigación. A la administración del restaurante California de la ciudad de Latacunga por darme la apertura y permitirme realizar esta investigación.

Luis Darío Nieto Pico

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, agosto, 19, 2020

.....
Ing. Luis Dario Nieto Pico
1804257820

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, agosto, 19, 2020

.....
Luis Dario Nieto Pico
1804257820

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Modelo de gestión como herramienta para el mejoramiento de la calidad del servicio en el restaurante california de la ciudad de Latacunga contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, agosto, 19, 2020

.....
MSc. Roberto Carlos Herrera Albarracín
0502310253

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: Modelo de gestión como herramienta para el mejoramiento de la calidad del servicio en el restaurante California de la ciudad de Latacunga

Autor: Nieto Pico Luis Dario

Tutor: Angelita Azucena Falconí Tapia MBA

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue construir un modelo Lean para la optimización de recursos dentro del área de servicio del restaurante California de la ciudad de Latacunga y lograr un proceso de calidad. Se realizó una revisión bibliográfica de los antecedentes de investigaciones similares para determinar el valor investigativo de éstas para la sociedad. El diseño metodológico fue descriptivo, cualitativo con una población universo de 200 personas, sin embargo, se establecieron parámetros de inclusión, mismos que una vez revisados 80 personas los cumplieron y fueron considerados como muestra. Los instrumentos utilizados fueron una ficha de observación aplicada por un mes al restaurante, una entrevista a los clientes internos y una entrevista a los clientes externos. El proceso de recolección de información se realizó mediante un cronograma, donde se aplicó los instrumentos de investigación y posteriormente con la recopilación de los datos, se procedió al análisis de las respuestas de las personas entrevistadas, se realizó una codificación y finalmente a una categorización. Una vez obtenido el diagnóstico situacional de los nudos críticos del restaurante, se elaboró un modelo Lean que integra un flujograma de servicios, ficha de diagnóstico, procesos de mejora en el servicio, tiempo y atención al cliente, organigrama de funciones, manual de funciones, distribución de áreas, descripción de optimización en el tiempo y servicio, proceso de selección de personal y el modelo de gestión óptimo del servicio y el proceso de quejas de los clientes externos para que el cliente se sienta satisfecho con el producto y el servicio.

PALABRAS CLAVE: Modelo de Gestión, Lean Service, restaurante, cliente, servicio, atención.

**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO**

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Title: Management model as a tool to improve the quality of service in the
California restaurant in the city of Latacunga**

Author: Nieto Pico Luis Dario

Tutor: Ángelita Azucena Falconí Tapia MBA

ABSTRACT

The objective of this research was to build a Lean model for the optimization of resources within the service area of the California restaurant in the city of Latacunga and to achieve a quality process. A bibliographic review of the background of similar investigations was carried out to determine the investigative value of these for society. The methodological design was descriptive, qualitative with a universe population of 200 people, however, inclusion parameters were established, which once reviewed 80 people met them and were considered as a sample. The instruments used were an observation sheet applied to the restaurant for a month, an interview with internal customers and an interview with external customers. The information collection process was carried out through a schedule, where the research instruments were applied and later with the data collection, the responses of the interviewees were analyzed, a coding was carried out and finally a categorization was carried out. Once the situational diagnosis of the restaurant's critical nodes had been obtained, a Lean model was developed that integrates a service flow chart, diagnosis sheet, service improvement processes, time and customer service, functions organization chart, functions manual, distribution of areas, description of optimization in time and service, personnel selection process and the optimal service management model and the process of complaints from external customers so that the client feels satisfied with the product and the service.

KEYWORD: Management Model, Lean Service, restaurant, customer, service, attention.

Yo, Fanny Paulina Sandoval Flores con cédula de identidad número: 0502638281 Licenciada en: Ciencias de la Educación especialización Inglés con número de registro de la SENESCYT 1020-05-575337; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Modelo de gestión como herramienta para el mejoramiento de la calidad del servicio en el restaurante california de la ciudad de Latacunga de: Luis Dario Nieto Pico aspirante a magister en Administración de Empresas.

Latacunga, 20 de agosto del 2020

Lic.Fanny Paulina Sandoval Flores
CI. 0502638281

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Aprobación del tutor	i
Aprobación Tribunal	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Responsabilidad de autoría	v
Renuncia de Derechos	vi
Aval del Veedor	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Índice de contenidos.....	x

Introducción.....	1
Planteamiento del problema objeto de estudio:	1
Formulación del problema:	2
Objetivo General:	2
Objetivos Específicos:.....	2
Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos:.....	2
Justificación:	3
Fundamentación teórica.	4
Pregunta de investigación:	6
Metodología:	7
Enfoque de la Investigación	7
Modalidades de Investigación.....	7
Población y Muestra.....	9

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	12
1.2 Fundamentación Epistemológica.....	15
1.2.1 Servicios	15
1.2.2 Calidad de servicios.....	15
1.2.3 Servicio al Cliente	16

1.2.4	Modelo de Gestión	16
1.2.5	Satisfacción.	16
1.2.6	Lean Manufacturing	17
1.2.7	Lean Service	18
1.2.8	Los 5 principios del pensamiento	18
1.2.9	Herramientas y Técnicas del Lean	19
1.2.10	Mapeo de la cadena de valor (Value Stream Mapping)	19
1.2.11	Cinco Eses (5´S).....	19
1.2.12	Significado de Desperdicio	20
1.2.13	Tipo de Desperdicio	20
1.3	Fundamentación del Arte.	21
1.4	Conclusiones.	24

CAPITULO II

2.1	Título de la propuesta	26
2.2	Objetivos	26
	Objetivo General	26
	Objetivos Específicos.....	26
2.3	Justificación.....	26
2.4	Desarrollo de la propuesta.....	27
	1. Aplicación del Lean Service.....	27
	Proceso de mejora en el servicio, tiempo y atención al cliente.....	29
	Organización administrativa	33
	Manual De Funciones:	36
	Descripción de Optimización en tiempo y servicio.	41
	Procedimientos para la gestión del recurso humano	42
	Modelo de gestión óptimo de servicio (CANVAS)	43
	Procedimientos para la gestión y solución de quejas	45
2.4.1	Elementos que la conforman	48
2.4.2	Explicación de la Propuesta	48
2.4.3	Primicias para su implementación.....	49
2.5	Conclusiones	51
3.2	Evaluación de usuario	55
3.3	Conclusiones del III capítulo.....	56

4. Conclusiones Generales.....	55
5. Recomendaciones.....	56
6. Bibliografía.....	57

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema objeto de estudio:

Para Avendaño, Paniagua & Molina, (2013) refieren que el negocio de los restaurantes en países como Francia y España se los maneja de una manera eficaz y eficiente, tanto en la comida como en el servicio, razón por la cual poseen reconocimientos como las famosas estrellas Michelin, que son una manera de calificar un restaurante por su calidad y originalidad en sus menús y el proceso de servicio que brindan a sus clientes.

En Ecuador existen ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca que, al estar entre las más importantes dentro del comercio y turismo, los diferentes restaurantes buscan aportar con un servicio de gastronomía y cultura siendo establecimientos que cumplen normas y estándares de calidad logrando una satisfacción del cliente. Manejan de una forma correcta los procesos del servicio restauración.

En la ciudad de Latacunga existe un número no significativo de locales que prestan el servicio de comida, dirigido al turismo, sin embargo lo que se presenta con más habitualidad son “huecas” tradicionales como restaurantes que son menos tecnificados y pocos cumplen con las diferentes normas y estándares de calidad en la comida e infraestructura, sin embargo se busca alternativas de gastronomía de calidad y que genere entretenimiento para mantener una mayor acogida de sus clientes Eiro & Torres, (2015). Sin embargo se ha evidenciado la carencia de la aplicación de procesos de servicio y atención al cliente con los respectivos estándares de calidad de un modelo de gestión que en primer lugar se adapte a las dificultades individuales y significativas de cada restaurante, por lo cual la presente investigación busca aplicar un modelo de gestión en el servicio que ayude al restaurante California de la ciudad de Latacunga a generar un servicio eficiente basado en cero desperdicios de tiempo y recurso.

Formulación del problema:

¿La aplicación de un modelo de gestión con metodología Lean, puede mejorar la calidad del servicio en el restaurante California de la ciudad de Latacunga?

Objetivo General:

Construir un modelo de gestión con metodología Lean para la optimización de recursos dentro del área de servicio del restaurante California de la ciudad de Latacunga y lograr un proceso de calidad.

Objetivos Específicos:

- Definir conceptualmente los modelos de gestión de calidad en el servicio y atención al cliente.
- Describir el estado actual de las áreas críticas de servicio de restaurante California, que hacen preciso un modelo de gestión.
- Plantear procesos a partir del modelo Lean service para el mejoramiento de las prácticas de servicio en el restaurante California de la ciudad de Latacunga.

Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos:

Tabla1. Cuadro de objetivos y actividades.

Objetivo	Actividad (tareas)
1. Objetivo específico 1: Definir conceptualmente los modelos de gestión de calidad en el servicio y atención al cliente.	1. Realizar una investigación bibliográfica sobre los modelos de procesos existentes de gestión de calidad en el servicio que existe al momento.
	2. Extraer los posibles modelos aplicables para el restaurante CALIFORNIA
	3. Seleccionar máximo dos modelos para aplicar en el restaurante

2. Objetivo específico 2: Describir el estado actual de las áreas críticas de servicio de restaurante CALIFORNIA, que hacen preciso un modelo de gestión.	1. Realizar una visita al restaurante CALIFORNIA en la ciudad de Latacunga para establecer las áreas críticas en el servicio del mismo.
	2. Crear una matriz que permita determinar las áreas críticas.
	3. Hacer encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción.
3. Objetivo específico: Plantear procesos a partir del modelo lean service para el mejoramiento de las prácticas de servicio en el restaurante CALIFORNIA de la ciudad de Latacunga.	1 analizar los resultados para establecer el mejor proceso.
	2. Establecer procesos de mejora mediante el modelo lean service.

Elaborado por: Darío Nieto.

Justificación:

El área de restaurantes se desenvuelve en un ambiente económico en el cual los mercados hoy por hoy se han saturado cada vez más, ya que las exigencias de los clientes son más fuertes, y es por ello que el sentido de competencia ha ido en incremento, y así los restaurantes se han visto obligados a innovar en diversos procesos de manejo y calidad de sus servicios, que poseen como característica esencial la satisfacción y expectativas de los clientes.

La importancia de conocer los diferentes modelos de gestión de calidad enfocados al servicio y atención al cliente, permiten a las diferentes empresas obtener una mejor calidad en cada uno de sus procesos, de esta manera generan competitividad y permiten que no exista desperdicio ya sea de tiempo, recurso humano y

materiales. Por ello como principal motivación se desea realizar la aplicación de un modelo de gestión adecuado para el restaurante CALIFORNIA, y así mejorar la calidad en base a objetivos y metas definidos, enfocados siempre al servicio y la atención del cliente y que cumplan con los estándares de calidad a nivel mundial.

Para ello se toma como referencia el modelo de gestión Lean ya que es considerado en todo el mundo un modelo excelente de gestión para empresas, al hablar de Lean implica con ello un elevado nivel de competitividad, y exige cubrir debidamente todos los requerimientos o necesidades de los clientes; esto es, coste, calidad, rapidez de respuesta, variedad de productos o servicios, flexibilidad, tipo de ambientes.

El impacto que se desea lograr con la investigación es que en un restaurante exista un manejo óptimo, eficaz y eficiente en la relación entre cliente interno como cliente externo, a su vez se pueda identificar los principales problemas y falencias significativas de procesos en un corto tiempo, siendo así un punto de partida para posteriores investigaciones sobre la aplicabilidad y validación de un modelo de gestión de calidad en el servicio que se pueda utilizar en los diferentes restaurantes del Ecuador, logrando la satisfacción y cumpliendo las expectativas del cliente, para con ello generar una consolidación económica en el área de restaurantes.

Fundamentación teórica.

A continuación, se presentará como antecedentes investigativos cierta selección de estudios relevantes a fin al objeto de estudio, con los respectivos análisis de los autores y su impacto investigativo.

En primer lugar se inicia con el trabajo de Rodolfo F. Schmal y Teresa Y. (2014) para la Universidad de Talca, Chile sobre la Optimización del Proceso de Atención al Cliente en un Restaurante durante Períodos de Alta Demanda en el cual después de un análisis investigativo con trabajo en campo consideran que el rediseño de un proceso adecuado de atención al cliente, la estrecha relación de un software de apoyo a la gestión, más la ampliación de una cocina adecuada y la

reposición de inventarios han logrado de una manera significativa la satisfacción de sus clientes, y así se han vuelto un referente para sus competidores logrando consolidarse económicamente, han resaltado que la incorporación de tics en la gestión y calidad de servicio posee una estrecha relación ante la satisfacción del cliente. En el presente estudio se ha demostrado que en la gestión de calidad y el mejoramiento de servicio una de las herramientas como los tics, que son significativas para alcanzar las satisfacciones de los clientes y así alcanzar una consolidación económica significativa.

Betancourt, Aldana y Gómez (2014) en la revista Scielo publican la revisión del Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá, mediante un estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar, utilizando los modelos SERVQUAL y SERVPERF como un método de calificación integral del servicio, a su vez contemplan las variables de ambiente, servicio y calidad de restaurantes, relacionando las medidas de la calidad con las percepciones de los clientes, encontrando que el 61% de restaurantes gourmet se clasificaban como EF, siendo un valor inferior al 70% de acuerdo al estudio de Supersociedades por (Danies, 2005), a su vez se evidenció que no hay una diferencia considerable en el desempeño en la calidad del servicio de los RPF y RPNF de la ciudad de Bogotá. Identificaron mediante el estudio que existe una variable de ubicación geográfica que influye de manera considerable en el desempeño general de los restaurantes de un sector específico, obedeciendo así a las necesidades de los clientes y a sus percepciones y sensaciones. Como un dato de atención colateral identificaron que el ambiente externo influye en el desempeño de los restaurantes, dando inicio a posteriores investigaciones sobre el ambiente externo y afectación en la gestión y servicio al cliente.

Continuando con las referencias investigativas está Ramos, Acevedo, Ramírez y García (2016) que para la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos en la ciudad de la Habana, Cuba desarrollan el modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador, mismo que facilita la integración de herramientas económicas e ingenieriles mediante el coste del proceso, una matriz de riesgo económico, el análisis operacional y causal, los

respectivos gráficos de control entre otros para así generar un aprovechamiento de las reservas con eficiencia, dicho modelo cuenta con cinco fases y seis procedimientos específicos como la; identificación de posibles fallos de la calidad de diseño, el acercamiento al costeo de las actividades como base para evaluar el riesgo económico operacional, la concepción de una de un índice general para evaluar las reservas de eficiencias de la gestión y la generalización de los costos de calidad a las diferentes áreas y procesos empresariales.

Mediante el presente estudio se analiza no solo el mejoramiento ante un servicio directo del cliente sino también como un modelo adecuado de gestión y eficiencia general una consolidación directa económica, señalando que en un restaurante el modelo de gestión servirá para generar un adecuado proceso de contabilización entre costos y gastos, logrando así una calidad y satisfacción no solo ante el cliente sino con el grupo laboral y las adecuadas planificaciones de innovación y cuidado.

En la revista de INNOVAR Journal, se encuentra la publicación del estudio de Vera y Trujillo (2017), sobre una Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER), misma que es desarrollada en idioma español para medir la calidad en el servicio en restaurantes en el servicio a mesa, otorgando un referencial de confianza y validez para su aplicación. La EMCASER propone la medición de 24 atributos 14 intangibles y 15 tangibles, enfatizando más los atributos tangibles debido a la naturaleza del servicio de restaurantes a mesa, siendo el punto intermedio entre servicio y producto. La elaboración de una escala de evaluación sobre la calidad en el servicio de restaurantes que posee un análisis previo general la apertura para continuar con investigaciones y determinar su aplicabilidad, validez y confianza, resaltado que dentro del Ecuador no existe una escala de evaluación propia.

Pregunta de investigación:

¿La aplicación de un modelo de gestión con metodología Lean, puede mejorar la calidad del servicio en el restaurante California de la de la ciudad de Latacunga?

Metodología:

Enfoque de la Investigación

La presente investigación se realizó mediante un enfoque predominante cualitativo, pues los datos que se recogió mediante la exploración de campo y la revisión de documentos fueron sometidos a investigación y contextualización desde una visión interpretativa crítica ya que se considera que la aplicación de un modelo de gestión con metodología Lean mejora el servicio en el restaurante California.

De la misma forma se le da un enfoque propositivo porque se busca elaborar a través de este estudio alternativas enfocadas a un proceso mejora en el servicio.

Modalidades de Investigación

De campo:

La presente investigación fue de campo ya que se obtuvo información directamente de las fuentes primarias, en este caso priorizando a los clientes externos (clientes), se tomó como fuente adicional a los clientes internos (personal de servicio y administrativo), a quienes se aplicó una entrevista que ayudó a identificar la falencias en el servicio desde la perspectiva del cliente externo, las entrevistas realizadas al personal de servicio fue con el objetivo de identificar las problemáticas internas, por último se aplicó las fichas de observación de manera interna y externa para realizar un adecuado diagnóstico del restaurante California.

Bibliográfica documental:

El presente proyecto tiene como propósito desarrollar y profundizar la problemática mediante la búsqueda en diferentes bibliografías evaluando modelos, teorías y criterios de diversos autores. De la misma forma con fuentes secundarias como documentos de científicos, revistas, libros, tesis de grado, portales, páginas web y documentales que permitan sustentar la investigación propuesta, con el fin de interrelacionar la información para que el planteamiento y la estructura del proyecto sea más acertado.

De intervención Social o Proyecto Factible:

El presente proyecto de investigación pretende estudiar y buscar alternativas de solución a los problemas prioritarios, que se evidenciaron tras la problemática observada, mediante la adecuada utilización de un proceso en el servicio para generar cero desperdicios de tiempo, recursos, mano de obra y lograr la consolidación económica del restaurante California.

Tipo de investigación

La presente investigación es un estudio cualitativo, descriptivo y trasversal. Se define como un estudio cualitativo, ya que pretende profundizar en la categoría en estudio, siendo descriptivo ya que se limita a medir la presencia, características o distribución de un fenómeno en una población en un momento de corte en el tiempo.

Método de Investigación

La investigación realizada es inductiva ya que la ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo, que con la comprobación o la verificación de hipótesis.

Técnicas e instrumentos

El presente estudio utilizó principalmente técnicas como la entrevista y la observación participante.

Ficha de observación: fue un instrumento de apoyo durante el proceso investigativo, que permitió evaluar el desempeño de los empleados tanto de nivel jerárquico como operativo en cuanto al desarrollo de sus operaciones y actividades diarias.

Entrevistas abiertas: se realizaron entrevistas a los clientes internos y externos, a los clientes internos se les aplicó tres preguntas abiertas con la finalidad de conocer la perspectiva, conocimiento y el desenvolvimiento en las áreas de trabajo; ¿Qué es para usted un manual de funciones?, Qué áreas considera usted

que son de alto tráfico en el restaurante?, ¿Qué debilidad cree usted que posee el restaurante?

Para los clientes externos se realizó una entrevista semiestructurada con datos sociodemográficos y con una pregunta abierta central para conocer la percepción y grados de satisfacción al momento de visitar el restaurante California.

Población y Muestra

El presente proyecto de investigación se realizará con los clientes del restaurante California que acudan los días jueves, viernes y sábado a partir de las 16h00 hasta las 19h00 siendo estos los días más concurridos y las horas de mayor afluencia, contando así con una población universo de 200 personas aproximadamente, durante un periodo de tiempo de un mes según la rotación y conteo de mesas. Se tomó en consideración los siguientes criterios de inclusión para obtener una muestra.

Criterios de inclusión

- La asistencia de los clientes por más de dos ocasiones en el mes por que, al asistir una sola vez, puede haber un sesgo de forma positiva o negativa.
- La voluntariedad de los clientes al momento de responder la entrevista realizada por ser una entrevista abierta lleva un tiempo determinado.
- Ser mayor de edad (tener una edad a partir de los 18 años), se toma en consideración el presente criterio ya que no se contó con la autorización consentida de los padres de aquellos clientes de un rango de edad de 8 a los 17 años.
- No ser familiar directo del personal operativo o administrativo del restaurante para evitar sesgos.

La muestra a trabajar es de 80 personas, mismas que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos, considerando así que la muestra es significativa para el presente estudio a realizarse.

Tabla 2. Cuadro de tareas, instrumentos y actividades

Nº	Objetivos Específicos	Tareas	Actividades	Instrumentos
----	-----------------------	--------	-------------	--------------

1	Definir conceptualmente los modelos de gestión de calidad en el servicio y atención al cliente	Realizar una investigación bibliográfica sobre los modelos existentes de gestión de calidad en el servicio.	Buscar en diferentes Libros, tesis, artículo, investigaciones, etc. todo lo relacionado a modelos de gestión para mejora del servicio.	Fichas de control de lectura, apuntes en borrador de los temas consultados.
		Extraer los posibles modelos aplicables para el restaurante California	Realizar una comparación entre los diferentes modelos de gestión para analizar los más aplicables. Crear una tabla comparativa entre los modelos.	Fichas de observación.
		Seleccionar máximo dos modelos para aplicar en el restaurante	Analizar los dos modelos y extraer los que se puedan adaptar al restaurante	Tablas de conceptos y resultados
2.	Describir el estado actual de las áreas críticas de servicio de restaurante California, que hacen preciso un modelo de gestión.	Realizar una visita al restaurante CALIFORNIA en la ciudad de Latacunga para establecer las áreas críticas en el servicio del mismo.	Visitar y realizar una observación directa del proceso de servicio que tienen actualmente.	Realizar una guía de entrevista.
		Crear una matriz que permita determinar las áreas críticas.	Examinar las áreas más críticas del restaurante.	Revisar las tarjetas de sugerencias de clientes
		Hacer entrevista a los clientes para conocer su nivel de satisfacción.	Investigar de forma directa con encuestas para saber y conocer la	Elaboración de entrevista abierta.

			percepción de los clientes.	
3	Plantear procesos a partir del modelo lean service para el mejoramiento de las prácticas de servicio en el restaurante California de la ciudad de Latacunga.	Analizar los resultados para establecer el mejor proceso.	Estructurar los resultados para analizar las falencias en la gestión de calidad en el servicio	Ficha de observaciones respecto a la gestión de la calidad.
		Establecer procesos de mejora mediante el modelo lean service para el mejoramiento en la atención al cliente.	Estructurar el modelo de gestión de calidad en el servicio.	Elaboración diagrama de flujo de procesos en la mejora del servicio.

Elaborado por: Luis Darío Nieto Pico.

Proceso para la recolección de datos.

El presente estudio se lo realizó en un tiempo aproximado de un mes, mismo que se inició con la aplicación de fichas de observación al restaurante los días jueves, viernes y sábado durante las 16h00 hasta las 19h00 siendo los días y horas de mayor afluencia, con la finalidad de conocer los nudos críticos presentes, posteriormente se aplicó una entrevista semiestructurada de tres preguntas abiertas a los clientes internos que cumplen los roles de propietario, jefe de cocina, jefe de meseros y personal de caja y finalmente se aplicó una entrevista semiestructurada a los clientes externos que se consideraron como la población muestra de la investigación. Una vez recopilada todas las respuestas de la muestra se registra la información de forma textual, siguiente se realiza una segmentación de los datos estableciendo códigos y finalmente se sintetiza y conceptualiza los datos a partir de cinco categorías descriptivas identificadas.

CAPÍTULO I.

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1. Antecedentes. -

En primer lugar se inicia con el trabajo de Rodolfo F. Schmal y Teresa Y. (2014) sobre la Optimización del Proceso de Atención al Cliente en un Restaurante durante Períodos de Alta Demanda en el cual después de una investigación con trabajo de campo se considera que el rediseño de un proceso adecuado de atención al cliente, la estrecha relación de un software de apoyo a la gestión, más la ampliación de una cocina adecuada y la reposición de inventarios han logrado de una manera significativa la satisfacción de sus clientes, y así se han vuelto un referente para sus competidores logrando consolidarse económicamente, han resaltado que la incorporación de tics en la gestión y calidad de servicio posee una estrecha relación ante la satisfacción del cliente.

En el presente estudio se ha demostrado que en la gestión de calidad y el mejoramiento de servicio una de las herramientas como los tics, son significativas para alcanzar las satisfacciones de los clientes y así alcanzar una consolidación económica significativa, es por ello que se toma en consideración la importancia de considerar todas las herramientas para ahorrar tiempo y mejorar el servicio en un restaurante.

De acuerdo con Velázquez, Contrí, Saura, & Blasco, (2008) el servicio en cualquier campo o actividad económica conlleva a una actitud de los colaboradores orientada al cliente y al mercado en el que se desenvuelve. La intangibilidad dominante en los servicios financieros y el contacto directo con el cliente hace del proceso de atención una oportunidad para generar una ventaja competitiva en el ámbito, plazo y segmentos establecidos por la organización. La calidad en el servicio es posible cuando la institución determina y fortalece su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes igualando o superando

sus expectativas. En el estudio se hace una propuesta de indicadores para evaluar la calidad en el servicio tanto de colaboradores en agencias como del personal responsable del área de soporte por cada canal de atención al cliente. La medición de la calidad debe ser entendida y comprendida por la organización, debe realizarse de manera periódica y los resultados deben comunicarse al personal para tener una retroalimentación oportuna, es por ello que desde una perspectiva sugestiva el conocer el significado y la significancia de calidad de un servicio en clientes es esencial, y es por ello que se toma en consideración plantear una propuesta de modelo de gestión en base a la percepción de calidad que los clientes del restaurante California perciben y como esta puede ser mejorada.

Continuando con las referencias investigativas está Salazar Yépez, (2016) que desarrollan el modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador, mismo que facilita la integración de herramientas económicas e ingenieriles mediante el coste del proceso, una matriz de riesgo económico, el análisis operacional y causal, los respectivos gráficos de control entre otros para así generar un aprovechamiento de las reservas con eficiencia, dicho modelo cuenta con cinco fases y seis procedimientos específicos como la; identificación de posibles fallos de la calidad de diseño, el acercamiento al costeo de las actividades como base para evaluar el riesgo económico operacional, la concepción de una de un índice general para evaluar las reservas de eficiencias de la gestión y la generalización de los costos de calidad a las diferentes áreas y procesos empresariales, de la presente investigación se toma el aporte de la constancia en la supervisión de costos en los nudos críticos, con la finalidad de posterior a identificarlos, mejorarlos con un modelo de gestión que no sea representativo el aspecto económico de inversión.

Mediante el presente estudio se analiza no solo el mejoramiento ante un servicio directo del cliente sino también como un modelo adecuado de gestión y eficiencia general una consolidación directa económica, señalando que en un restaurante el modelo de gestión servirá para generar un adecuado proceso de contabilización entre costos y gastos, logrando así una calidad y satisfacción no solo ante el cliente sino con el grupo laboral y las adecuadas planificaciones de innovación y cuidado.

En la revista de INNOVAR Journal, se encuentra la publicación del estudio de Vera & Trujillo, (2017) sobre una Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER), misma que es desarrollada en idioma español para medir la calidad en el servicio en restaurantes en el servicio a mesa, otorgando un referencial de confianza y validez para su aplicación. La EMCASER propone la medición de 24 atributos 14 intangibles y 15 tangibles, enfatizando más los atributos tangibles debido a la naturaleza del servicio de restaurantes a mesa, siendo el punto intermedio entre servicio y producto. La elaboración de una escala de evaluación sobre la calidad en el servicio de restaurantes que posee un análisis previo general la apertura para continuar con investigaciones y determinar su aplicabilidad, validez y confianza, resaltado que dentro del Ecuador no existe una escala de evaluación propia, de ello se puede considerar la presente investigación como un inicio para considerar las percepciones que los clientes externos pueden percibir de una calidad y satisfacción en la atención de restaurantes.

Vargas, Bautista, & Jiménez, (2018) elaboraron un trabajo donde identificaron los desperdicios y las posibles herramientas de Lean a utilizar para eliminarlos, luego de ello se propusieron planes de implementación en donde se definieron las actividades y el orden de las ejecuciones específicas para la implementación de 5S, Trabajo Estandarizado, TPM, Balanceo de la línea y diseño de un sistema Pull en la línea de mezcla de ingredientes de panadería de la empresa en estudio. Al seguir esta metodología de implementación propuesta y al poner en marcha la aplicación de las herramientas Lean, se lograron mejoras significativas en el sistema productivo, especialmente mejoras en los costos de producción y en el nivel de servicio de la línea de panadería de la empresa en estudio. Con el presente estudio se resalta que el modelo Lean es sustentable para aplicarlo en el área de restaurantes con la finalidad de aplicarlos en los procesos de satisfacción y atención a clientes, desde el ámbito externo, disminuyendo los desperdicios (tiempos innecesarios, movimientos innecesarios) para así consolidar una satisfacción y una atención de calidad.

1.2 Fundamentación Epistemológica.

1.2.1 Servicios

Para James y William en 1993, consideraron que el servicio es un acto social, que se puede ejecutar mediante un contacto entre las personas que representan una empresa de servicio y el consumidor, mediante un grupo de actividades que tienen la finalidad de satisfacer las necesidades de sus usuarios. Para ello existen dos tipos de servicio que pueden ser públicos y privados, vistos también como tangibles e intangibles. Los intangibles son aquellos que no se puede tocar, probar, sentir de forma física previa a su adquisición, no se podrán almacenar para ventas futuras, no hay devoluciones, no se producen en línea, no podrán ser siempre iguales ya que los actores siempre serán diferentes y finalmente son indispensables las dos partes, tanto servicio como cliente para que funcionen de una manera implícita Vera & Trujillo, (2017).

El proceso de calidad total en el servicio del cliente es un conjunto mediante el cual el usuario puede medir un nivel alto de satisfacción en base a una necesidad, a su vez se pretende generar una confianza inmediata con cliente para lograr la fidelización del mismo, la promoción de boca en boca, la cual generará mayor rédito de nuestro producto y servicio, el cual cumpla parámetros de expectativas altas y conseguir así mayor número de clientes fieles. Según Del Bosque un cliente siempre es una prioridad para la organización o empresa, por lo cual el trato debe ser oportuno para lograr el intercambio de satisfacción e incremento de ganancias por una calidad en el producto y el servicio que el cliente obtenga Schmal & Olave, (2014).

1.2.2 Calidad de servicios

La calidad de servicios es un tema que debe ser considerado de formas diferentes, por tal motivo se muestra en varias definiciones, dentro de ellas se propone un constructo de varias dimensiones, formado por componentes diversos del servicio. Los servicios pueden ser modificados según el lugar de donde estén los negocios su cultura y tradiciones, la definición más acertada es la de Berry, Parasuraman y Zeithaml que la definen como la manera de actuar y relacionarse, pero que no

garantiza una satisfacción plena, como resultado de haber cumplido los estándares del servicio. De la misma manera James & William en 1993 parten de un supuesto, en el cual refieren que la calidad puede estar marcada por un deseo o necesidad del usuario y su predisposición al momento de gastar, esto lleva a que el consumidor no prioriza la calidad de un servicio o producto sino valora el precio, así mismo varias personas llegan a priorizar la calidad antes que el costo Moreno, Ávila, & Rodríguez, (2015).

1.2.3 Servicio al Cliente

Para Schmal & Olave, (2014), refiere que el servicio a los usuarios se basa por dos componentes simples y necesarios, en el primero se encuentra como actor principal el cliente, quién es la persona a la que se intenta cubrir la mayor parte de sus necesidades y que este posteriormente pueda dar sus recomendaciones a terceros, el otro componente es simple que se basa en un ambiente físico adecuado que permita realizar un trabajo eficaz y eficiente.

1.2.4 Modelo de Gestión

Para Carrión, Zula, & Castillo, (2014), el concepto de modelo proviene del italiano “modelo”, como una palabra de múltiples usos, con varios significados, la cual se puede utilizar dentro del ámbito de las ciencias sociales y puede ser susceptible a realidades con dificultades. En cambio, el término de gestión proviene del griego “gesio” que significa una acción y un efecto de la gestión, como un grupo de procesos que pueden ser utilizados para solucionar un asunto concreto y así administrar una empresa. Por lo cual el modelo de gestión puede ser utilizado para la administrar diferentes empresas tanto privadas como públicas, haciendo una diferencia entre las públicas y privadas, las empresas públicas tienen como objetivo el bienestar de una población y las privadas generar ganancias monetarias.

1.2.5 Satisfacción.

Es un proceso perceptual que se produce gracias a la acción de un servicio recibido, para este caso puntual de evaluación de la experiencia vivida con el

servicio. Por tanto, la satisfacción del servicio público, se asegura en cuanto el usuario o grupo de interés reciba un servicio diligente, amable y no discriminatorio que se encuentre simétrico, creado y puesto en marcha a sus expectativas. Las valoraciones de satisfacción o insatisfacción, producto de percepciones positivas o negativas sobre el servicio recibido por el usuario, son las que promueven actitudes favorables o de rechazo hacia la institución de manera generalizada Darío & Bustamante, (2014).

1.2.6 Lean Manufacturing

Según Cantos & Kamarova, (2006) el lean manufacturing es una metodología que busca eliminar cualquier elemento del proceso que consuma recursos humanos o económicos, tiempo, o espacio, sin añadir valor al producto final. El objetivo del lean manufacturing es reducir el tiempo de ciclo a través de la optimización de los procesos y la secuencia de operaciones, se entiende por lean manufacturing (en castellano "producción ajustada") la persecución de una mejora del sistema de fabricación mediante la eliminación del desperdicio, entendiendo como desperdicio o despilfarro todas aquellas acciones que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar. El lean manufacturing tiene las siguientes características:

Se centra en controlar las cantidades y reducir los costos bajo la propuesta de cero desperdicios, tiene cimientos fuertes relacionados con un proceso de calidad, el cual se desarrolla de forma continua buscando la manera más saludable, consciente y coherente de llevar una administración. Una vez planteado se puede concluir que el Modelo Lean Manufacturing nos permitirá suprimir movimientos innecesarios dentro del proceso que se realiza y nos permitirá optimizar los recursos. Por este motivo la herramienta Lean se ha convertido en una gestión la cual tiende a ser un mejoramiento continuo, anclado a la filosofía "hacer más con menos", permitiendo que se transmita a los miembros del equipo de trabajo, logrando una motivación y una fuerte flexibilidad para resolver las diferentes problemáticas que se presenten.

1.2.7 Lean Service

El objetivo de Lean es desechar la gran cantidad de desperdicio o movimientos que no agreguen un valor a los procesos. El modelo Lean no posee la meta de suprimir personas, al contrario tiende a ser más eficiente, es necesario modificar elementos de labores y funciones con el objetivo de lograr eliminar el desperdicio y así generar correcto modelo Lean Avendaño Panameño et al., (2013).

Las herramientas Lean pueden servir para: Equilibrar y suprimir desperdicios de forma inmediata y ágil, incrementa una mejor comunicación en cada uno de los niveles de un proceso, reduce gastos, mejora la calidad y ejecuta entregas a los usuarios dentro de un ambiente cómodo, tiempo adecuado y seguro para el cliente.

Para el modelo Lean se basa en desempeñarse bajo las necesidades de las personas o clientes, de una forma eficiente y efectiva, las empresas anteriormente incrementaban costos observando un Modelo Tradicional de Pensamiento crítico, donde se basaba a la fórmula $C + P = G$ (costo, precio y ganancia) Avendaño Panameño et al., (2013). Puede ser considerado e implementado en algunos niveles, desde un proceso de aumento que impacte a la, riqueza, salud y competitividad de las empresas. Se considera también como un grupo de herramientas, con metodologías y técnicas que se utilice para una adecuada competitividad en los procesos de atención y servicio.

1.2.8 Los 5 principios del pensamiento

Desde el libro “The Machine that Changed the World” publicado hace seis años se renueva el pensamiento Lean basados en cinco principios básicos según el “Lean Tinquen” escrito por Dahlgaard & Mi Dahlgaard-Park, 2006, en donde se pretende generar un sistema con una línea de mejoras explicadas a continuación según Eiro & Torres, (2015):

- Valor: Especifica el valor deseado por el cliente.
- Cadena de valor: conjunto de todas las acciones específicas necesarias para entregar un producto al cliente - las empresas deben mirar a todo el proceso.

- Flujo: para que el proceso tenga flujo es importante un cambio en la mentalidad de la división en departamentos como la mejor alternativa.
- Producción tirada: ahorro de costos, esfuerzos, tiempo y espacio. El efecto del flujo puede ser verificado en la reducción del tiempo de diseño de los productos, el procesamiento y en el inventario.
- Perfección: todos los miembros de la cadena necesitan tener el conocimiento del conjunto del proceso, es posible discutir y buscar mejores formas de generar valor de forma continua.

1.2.9 Herramientas y Técnicas del Lean

Para alcanzar la ejecución de técnicas de mejoramiento y calidad continua en una empresa u organización, posee las siguientes herramientas utilizadas para la optimización de procesos y operaciones implementadas, el objetivo es obtener un tiempo de respuesta eficiente, más corto, mejorar en la calidad del servicio al usuario y así lograr costos menores.

1.2.10 Mapeo de la cadena de valor (Value Stream Mapping)

Se caracteriza por ser una herramienta visual fundamentada en la realización de diagramas del mapa de cadena de valor de la situación actual de las empresas y la situación esperada de manera futura, en los cuales se logra identificar todas las actividades desde la planeación, fabricación y distribución de un producto o servicio, todo ello con el único fin de identificar oportunidades de mejora dentro de cada una de las actividades llevada a cabo dentro de la empresa. Se considera importante la técnica que contribuye a los procesos de mejora continua y del mismo modo ayuda a entender y mejorar el flujo de procesos de las empresas identificando y categorizando las diferentes actividades que adicionan valor al producto o servicio y las que no generan dicho valor Schmal & Olave, (2014).

1.2.11 Cinco Eses (5'S)

Las 5'S son herramientas básicas de mejora de la calidad en una empresa la cual dio origen en Japón, el cual hace referencia al mantenimiento integral de una organización manteniendo ciertas condiciones respecto a: orden y limpieza en el

sitio de trabajo, el clima de trabajo, la seguridad, la eficiencia, la calidad, la productividad y la competitividad. Además, para cualquier empresa se ha convertido en el punto de partida para la implementación del Lean Manufacturing. Contribuye con diferentes factores como, en primer lugar dar solución a la necesidad de eliminar desperdicios que sean producidos por algún tipo de desorden, una mejora en el ambiente de trabajo, entre otros; y por otro lado concentrarse en la búsqueda de la reducción de pérdidas por parte de las empresas en cuanto a calidad, tiempo de entrega al consumidor, y los costos; y también generar un determinado Schmal & Olave, (2014).

1.2.12 Significado de Desperdicio

El desperdicio es considerado como un aspecto clave para la manufactura esbelta con significado de inutilidad, identificado en los varios procesos por no agregar algún valor en el mismo. Por otra parte, para Taiichi Ohno refiere que el desperdicio no genera una transformación de los productos, por ende, si se pretende alcanzar una eliminación completa del mismo es necesario concentrar específicamente en aspectos como: la eficiencia en el mejoramiento de los procesos y minimizar recursos como materiales, partes, espacios y tiempos en el proceso.

1.2.13 Tipo de Desperdicio

- **Transportación Innecesaria:** Son aquellas actividades que no generan transformación al producto por lo tanto no aporta valor dentro del proceso, por lo contrario dicha transportación puede causar daños, pérdida o retraso del producto Guzmán & Cárcamo, (2014).
- **Inventario:** Es el stock de materia prima en exceso, o producto terminado, lo cual afecta el factor económico de la empresa debido a que ello genera costos adicionales por mantener dichos stocks. Se tiene suministro de medicamentos no necesarios con poca rotación y los medicamentos que si requiere el paciente muchas veces no lo hay y toca esperar el día hábil para tenerlos Guzmán & Cárcamo, (2014).

- **Movimiento:** Son aquellos movimientos por parte del personal de la empresa que no son pertinentes dentro del proceso. Las enfermeras se transportan más de dos veces al laboratorio por las muestras.
- **Tiempo de Espera:** Consiste en la serie de actividades en donde el trabajador observa alguna maquina operar o se está esperando que el producto pase por un proceso específico que toma un prolongado tiempo.
- **Reprocesos:** Son aquellas actividades repetidas, es decir se ejecuta más trabajo en una pieza de lo que requiere el consumidor. En el área de urgencias se realiza reprocesos por enfermeras y médicos que muchas veces ambas áreas terminan haciendo lo mismo Guzmán & Cárcamo, (2014).
- **Sobre Producción:** Ocurre en el mayor de los casos cuando se produce mayor cantidad de producto de lo que requiere el cliente, generando grandes lotes de producción y consigo sobrecostos.
- **Productos Defectuosos:** Son aquellas imperfecciones que suelen aparecer durante el proceso o por lo general en el producto terminado y que por lo tanto incurre a costos adicionales por parte de la empresa debido a que se reelabora la pieza o se reprograma la producción Guzmán & Cárcamo, (2014).

1.3 Fundamentación del Arte.

Salazar, W., Cabrera M. (2016) realizaron la investigación sobre el Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo, en dónde analizan las diferencias entre el nivel de percepciones y expectativas que el cliente tiene sobre la calidad del servicio, concluyendo que el promedio general de la calidad de servicio es regular (3,3/5) de acuerdo a las actitudes de los clientes. En la dimensión de empatía, el promedio total de los

cinco grados arroja una cifra del 3,2361 lo que representa un 64,722% respecto al índice ideal "5". Esto es, que 64,722% está satisfecho con el servicio según el grado de porcentaje 0-100 de la escala Likert. Es decir, el rango de servicio al cliente está entre 60-80 lo cual es satisfactorio, pero no excelente.

Betancourt J., Aldana L., Gómez G. (2014) publican la revisión del Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá, mediante un estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar, utilizando los modelos SERVQUAL y SERVPERF como un método de calificación integral del servicio, a su vez contemplan las variables de ambiente, servicio y calidad de restaurantes, relacionando las medidas de la calidad con las percepciones de los clientes, encontrando que el 61% de restaurantes gourmet se clasificaban como EF, siendo un valor inferior al 70% de acuerdo al estudio de SuperSociedades por (Danieles, 2005), a su vez se evidenció que no hay una diferencia considerable en el desempeño en la calidad del servicio de los RPF y RPNF de la ciudad de Bogotá. Identificaron mediante el estudio que existe una variable de ubicación geográfica que influye de manera considerable en el desempeño general de los restaurantes de un sector específico, obedeciendo así a las necesidades de los clientes y a sus percepciones y sensaciones. Como un dato de atención colateral identificaron que el ambiente externo influye en el desempeño de los restaurantes, dando inicio a posteriores investigaciones sobre el ambiente externo y afectación en la gestión y servicio al cliente.

A su vez se destaca el estudio presentado por Yuri, N. y Silveira A. (2015), presentan el Estudio comparativo de las formas de los modelos de propiedades de la calidad Total y Lean Production en los servicios de salud, mismo que logró constatar que el pensamiento sistémico no ha evolucionado en la QT, debido a una característica empíricamente detectada que llamamos apropiación burocrática. Mediante la investigación permitió identificar que el modelo *lea* es el sistémicamente más conveniente para personas que trabajan y generan flujo, dando lugar a una mayor asimilación de los involucrados en los procesos y más

acorde con lo que la teoría prescribe, según un modelo de interacción de las personas del flujo en la solución de problemas y busca de mejoramiento continuo. Por otro lado, la apropiación del modelo QT fue más localizado en el área de gestión, y la adhesión se produjo más por el cumplimiento de los procedimientos burocráticos que fueron auditados de forma continua y que exigen una supervisión más constante. En la literatura, aunque la QT también prescribe participación de los empleados, en los casos estudiados eso no se evidenció, principalmente por la constatación de la ausencia de herramientas que promueven esta interacción.

Aldaz G. (2017), presenta el trabajo de Tesis para la aprobación de Máster en Administración, con el tema “Modelo Lean Service en el proceso de servicio al cliente, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., ciudad de Ambato, inicia realizando el análisis y diagnóstico situacional del área de atención al cliente, de la entidad, se lograron detectar serias falencias en los procesos operativos, que influían directamente con la satisfacción del cliente y con la rentabilidad de la entidad, de ahí la información proporcionada en el Brainstorming con relación a los 5 desperdicios detectados, indicó que la entidad refleja demora en el servicio de apertura de cuenta, además sala de espera del área de atención al cliente es desordenada, no existen actividades definidas para aperturas de cuenta, el tiempo de espera muy demorado y existe una baja eficiencia en el proceso de apertura de cuentas, es por ello que se concluye y comprueba que mediante la investigación y la aplicación del modelo propuesto la filosofía “Lean” obtuvo la más alta calificación debido a su bajo requerimiento de recursos, su alta probabilidad de éxito y su bajo riesgo en comparación con las otras estrategias.

Reyes (2014) en su tesis denominada Calidad del Servicio para aumentar la Satisfacción del Cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango, tuvo como objetivo verificar si la calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente en asociación SHARE, sede Huehuetenango, en la cual desarrolló una investigación experimental teniendo en consideración el personal, el coordinador de la

asociación y a 200 40 clientes, los cuales 100 fueron encuestados en el 2012, antes del experimento y los otros 100 en 2013 después del experimento el instrumento fue elaborado con preguntas cerradas y abiertas dirigidas al cliente y personal, una entrevista al coordinador. Cuyo resultado se obtuvo que los clientes califican la calidad del servicio durante la recepción y el proceso de información lo cual refleja poca calidad del colaborador hacia el cliente. Llegando a una conclusión de proponer la implementación de un programa de calidad del servicio, con el objeto de mejorar la satisfacción del cliente en la asociación SHARE sede Huehuetenango. Después de esta propuesta se afirma que la capacitación brindada a colaboradores ayudo a que se identifiquen más con la institución, y a conocer sus debilidades en relación a la atención al cliente.

1.4 Conclusiones.

- En la implementación del Lean como modelo de gestión en los procesos a nivel de restaurantes después de analizar el área teórica se puede determinar que la clave es crear una cultura Lean desde el comienzo ya que resulta mucho más sencillo desarrollar una filosofía corporativa, sea cual sea, desde cero, antes que tratar de modificar una existente, señalando que la metodología Lean conlleva grandes ventajas en cuanto a la inversión inicial necesaria para constituir un negocio ya que se utilizan los recursos de la manera más eficaz y eficiente.
- La calidad del servicio acompañado de la satisfacción del cliente se basa en los modelos de gestión aplicados en los diferentes lugares o áreas laborales, mismos que están en la búsqueda de la excelencia, entendiendo como excelencia la satisfacción de las necesidades del mercado y así mantener un liderazgo en su sector, tener una adecuada gestión, cumplir sus objetivos y obtener una elevada rentabilidad, ya que los modelos de gestión a su vez estimulan la búsqueda de soluciones, ayudan a identificar los aspectos que la organización debería analizar y estudiar para mejorar su gestión.

CAPÍTULO II.

Índice de Contenidos de la Propuesta

2.1	Titulo de la propuesta	265
2.2	Objetivos.....	26
	5	
2.3	Justificación.....	26
2.4	Desarrollo de la propuesta	27
1.	Aplicación del Lean Service	27
2.	Proceso de mejora en el servicio, tiempo y atención al cliente.	29
3.	Organización administrativa.....	333
4.	Manual De Funciones:	365
5.	Descripción de Optimización en tiempo y servicio.....	410
6.	Procedimientos para la gestión del recurso humano	421
7.	Modelo de gestión óptimo de servicio (CANVAS)	432
8.	Procedimientos para la gestión y solución de quejas	454
2.4.1	Elementos que la conforman	487
2.4.2	Explicación de la Propuesta.....	487
2.4.3	Premisas para su implementación	49
2.5	Conclusiones.....	510

PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

Modelo de calidad denominado LEAN SERVICE en el área de servicio para restaurante.

2.2 Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un modelo de procesos con metodología Lean Service para mejorar sustancialmente el tiempo óptimo de servicio, la calidad en el cumplimiento de las actividades del área de restaurante y la satisfacción del cliente.

Objetivos Específicos

- Detectar tiempos y movimientos innecesarios en el área de servicio y atención al cliente.
- Reducir tiempos innecesarios dentro del área de menaje y puesto de control del servicio y la reducción de tiempos de espera.
- Eliminar procesos innecesarios y optimizar procesos al servicio de atención al cliente.
- Validar con expertos un modelo de procesos con diferentes criterios de los profesionales para verificar su correcta elaboración.

2.3 Justificación

El restaurante California al ser un establecimiento que presta servicio de atención al cliente, debe llenar las expectativas de cada una de las personas que asisten para que vuelvan frecuentemente, creando así fidelidad en sus consumidores. Es por esto, que el objetivo de diseñar un modelo Lean para restaurants permite que estén involucrados el cliente externo, cliente interno y parte administrativo con la finalidad de que el consumidor reconozca al restaurante como un excelente lugar para asistir y sentirse satisfecho por una buena atención y calidad de productos. Para ello se toma como referencia el modelo de gestión Lean Service ya que es considerado en todo el mundo un modelo excelente de gestión para empresas y adaptable a una realidad local sin demasiada inversión, el hablar de Lean implica un elevado nivel de competitividad, y exige cubrir debidamente todos los requerimientos o necesidades de los clientes, esto es, coste, calidad, rapidez de respuesta, variedad de productos o servicios, flexibilidad y tipo de ambiente. Cabe señalar que el modelo Lean también es una nueva forma de pensar, planificar y decidir, donde el propietario de una empresa tenga como prioridad satisfacer las necesidades del cliente y generar valor agregado a cada uno de los procesos.

La elaboración del presente modelo es de suma importancia dentro del ámbito gastronómico, académico e investigativo, la utilización de la metodología Lean Service en el área de restaurantes brinda servicios eficientes de bebida y comida, genera un impacto positivo dentro de la cultura gastronómica nacional y a su vez tiene un aporte académico para las futuras investigaciones.

2.4 Desarrollo de la propuesta

1. Aplicación del Lean Service

El presente modelo iniciará con el análisis de los factores internos y externos que están involucrados en la atención al cliente, servicio y tiempo de un restaurante, para ello se utilizará del modelo Lean Service como herramienta las 5 S que son: Seiri, eliminar, Seiton ordenar, Seiso limpieza, Seiketsu estandarizar y Shitsuke disciplina.

Se considera que inicialmente se debe realizar un diagnóstico previo, para ello se utilizará una ficha de observación y entrevista mismas que se basan en el tiempo, servicio y atención al cliente.

Dentro de los componentes a calificar son los siguientes presentados en el gráfico 1, y mediante la ficha de detección, a su vez se aplicará entrevistas a capitán de meseros, meseros, hostess, administrador y chef, también se contará con una encuesta hacia el cliente.

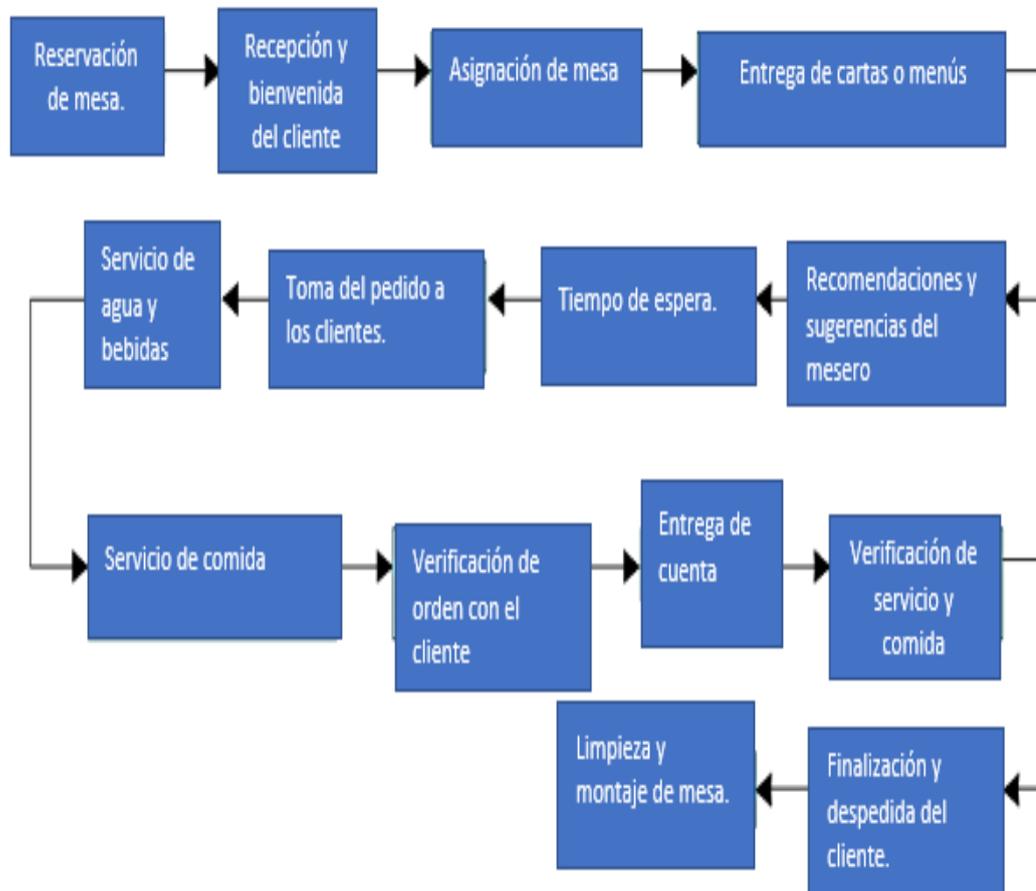


Gráfico 1: Flujograma de Servicio
Elaborado por: Dario Nieto

Tabla 3: Ficha de Diagnóstico

Ficha de detección			
Fase 1 atención al cliente			
	Si	No	Observaciones
Reservación.			
Hostess(recepcionista).			

Traslado y asignación de mesa por el mesero.			
Presentación de mesero y menú.			
Limpieza del salón y mesa.			
FASE 2 TIEMPO			
	5 minutos	10 minutos	Mas de 10 minutos
Servicio de bebidas			
	15 a 20 minutos	25 a 30 minutos	Mas de 30 minutos
Servicio de comida			
	Una vez	Dos veces	Nunca
Constancia de pedido correcto por parte del mesero			
FASE 3 SERVICIO			
	Si	No	Observaciones
Cobro en mesa (cualquier forma de pago)			
Despedida			
Encuesta post			

Elaborado por: Dario Nieto

2. Proceso de mejora en el servicio, tiempo y atención al cliente.

Se considera que, en los procesos actuales de las áreas de restaurante y servicio, se debe utilizar el diseño o planificación de procesos, como herramienta para su optimización, requerimientos de recursos como menaje, instalaciones, personal, equipos, entre otros recursos; para luego complementarse con el mejoramiento continuo de las tareas realizadas por el cliente interno del restaurante.

Para que el proceso funcione y logre los resultados esperados, es indispensable crear parámetros de operación y gestión, mediante una filosofía compuesta por misión, visión, objetivos, valores y principios empresariales.

- ✓ Principales usuarios: Turistas internos y externos.
- ✓ Servicios: servicios gastronómicos y de bebidas en base a cocina nacional e internacional.
- ✓ Preocupación por imagen pública: El restaurante garantizará la calidad e integridad en el desarrollo de sus actividades.

La definición de la visión y misión se realiza de manera estándar y simple basado en el modelo de calidad Lean Service, herramienta 5S, Shitsuke disciplina, para que pueda ser reutilizada de acuerdo a la realidad de cada restaurante.

Visión

Ser un restaurante en permanente búsqueda de la excelencia gastronómica y de servicio, aportando al desarrollo turístico del país y promoviendo la responsabilidad social con la comunidad y el medio ambiente.

Misión

Somos una empresa líder en la industria de alimentos y bebidas. Buscamos satisfacer las expectativas de nuestros comensales mediante la experiencia vivida en un ambiente cómodo y agradable, con productos y servicio de alta calidad, en permanente innovación; generando así fidelidad en nuestros clientes.

Objetivos:

Una vez creado la misión y visión de un restaurante es importante trabajar en los objetivos del mismo, los cuales deben ser aliñados a los siguientes ítems.

- Servicio: Construir confianza y una relación a largo plazo con los clientes, a fin de responder a sus cambiantes necesidades y gustos en el área gastronómica.
- Mercado: Ganar un mayor posicionamiento en el mercado nacional e internacional, el concepto de servicios integrados de calidad, mediante marketing que enfoca atributos y beneficios.
- Tecnología: Disponer de equipos y herramientas para incrementar la efectividad y optimización del trabajo por parte del cliente interno.
- Gestión Empresarial: Distribuir responsabilidades, actividades y diseño de procesos que faciliten el trabajo en equipo y

cumplimientos de metas a largo y corto plazo.

- Social: Crear una cultura de buena alimentación, tanto nutricional con equilibrada cumpliendo estándares de calidad.
- Financiero: Maximizar las utilidades optimizando costos e incrementando el nivel de ventas.

Estrategias empresariales:

- Servicio: Superar las expectativas de los clientes, mediante la innovación y servicio de la comida, bebidas y servicio con un valor agregado para el cliente, mediante promociones, innovación y buen gusto.
- Mercado: Dar a conocer nuestros productos y calidad de los servicios que ofrecemos a través de diferentes medios digitales.
- Tecnología: trabajar con equipos gastronómicos de última generación que permitan optimizar recursos y tiempos.
- Gestión Empresarial: Diseñar una organización sólida, dinámica, capacitar constantemente al talento humano e innovar las recetas en base a nuevos procesos.
- Social: Crear una conciencia en el cliente externo en la importancia de una correcta alimentación cumpliendo normas de calidad y nutrición.
- Financiera: Bajar costos al generar un menos desperdicio de tiempo y recursos.

Principios:

- Servicio de calidad con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y cumpla sus expectativas gastronómicas más altas.
- Competitividad, trabajando con eficiencia y eficacia en la prestación de servicios gastronómicos.
- Mejora continua en los procesos de los servicios y en la atención al cliente antes durante y después del servicio.
- Responsabilidad medioambiental, sujetándose a normas

sanitarias y estándares de manejo responsable de desechos orgánicos.

Valores:

- Honestidad, realizando cada una de las acciones personales y laborales con verdad e integridad.
- Respeto, tanto de los clientes internos como externos.
- Responsabilidad, cumpliendo los más altos estándares de calidad.
- Honradez, para sustentar de la imagen institucional frente al cliente externo.
- Lealtad, de los empleados hacia la empresa.
- Orden en los procesos y procedimientos, para la prestación de servicios.

Políticas corporativas

- A continuación, se presenta las políticas que se tomarán en cuenta para la actuación del restaurante en el mercado.
- Los clientes serán lo primero y serán atendidos inmediatamente.
- Todo el recurso humano que conforma el restaurante tendrá presente que deberá ofrecer un servicio bien seleccionado, preparado, procesado y presentado y servido a un cliente cada vez más específico.
- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del restaurante, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.
- Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y

nutritivo. No se vende chatarra. Se centra esfuerzos en base a una cultura de servicios de calidad.

- Manejar una carta excelente con la alta calidad de una cocina.
- Ser pioneros en innovaciones diarias y estar atentos a los criterios de los clientes tanto internos como externos.
- Las quejas de los usuarios y clientes del servicio serán direccionadas a los altos ejecutivos.
- Manejar adecuadamente todos los recursos asignados a cada empleado.
- Trato justo a cliente interno y externo de la compañía.
- Respeto del tiempo de trabajo y de descanso de todos los trabajadores.
- Contribuir a propiciar un ambiente laboral adecuado por parte de cada empleado.
- Sanciones equitativas independientemente del cargo en la compañía, para quienes no usen un lenguaje apropiado para dirigirse a sus compañeros y colaboradores.
- Desarrollo Integral de los empleados tanto en el ámbito profesional como personal.
- Los empleados de la compañía gozarán de estabilidad laboral.

3. Organización administrativa

Puesto que la empresa cuenta con una organización caduca y poco formal, es por esta razón que el restaurante CALIFORNIA propone una organización acorde a la realidad del mismo, con liderazgo y de tipo democrático, con tres áreas funcionales:

- Área Administrativa, que gestiona el talento humano, marketing y ventas.

- Área Financiera, se encarga del manejo de contabilidad y finanzas, y también el manejo de la logística de insumos y materiales.
- Área Operativa: la cual se encarga del manejo de los procesos de restaurante y servicio.



*Gráfico 2: Organigrama de funciones
Elaborado por: Dario Nieto*

4. Manual de Funciones:

Tabla 4: Funciones operativas

MANUAL DE FUNCIONES.		
ÁREA	PUESTO	FUNCIÓN
Administrativa	Gerente	La función primordial, es administrar los recursos del restaurante de forma eficaz y eficiente, con el objetivo de cumplir los propósitos. como lo son: recuperar la inversión en el menor tiempo posible, para la generación de ganancias. Así mismo será la persona encargada de supervisar que los procedimientos de operación se lleven la manera planteada, reportando directamente al propietario o propietarios, de los avances, requerimientos, necesidades, y todo lo concerniente al restaurante.
	Administrador	Será la persona encargada de coordinar los aspectos técnicos operacionales del restaurante, asignando y supervisando el cumplimiento de cada uno de las funciones.

	Cajero/a.	Es la persona encargada de registrar los cobros, el manejo de la caja registradora además de un conocimiento sobre las diferentes formas de pago del cliente y tener el control de las comandas y elaborar facturas para los clientes. Además de realizar el cierre de caja y coordinar reservaciones con la hostess.
SERVICIO	Hostess	Es la principal encargada de las reservaciones del restaurante u eventos que se puedan planificar para un día, además del registro de los clientes. Recibir al cliente en la puerta y acompañarlo y acomodarlo en la mesa. Informar al mesero encargado de la mesa.
	Capitán de meseros	Será la persona encargada, de supervisar y apoyar en actividades dentro del restaurante y servicio a los meseros, además de la distribución de funciones, y supervisión de los meseros y

		distribución de sus actividades y funciones del personal a su cargo.
	Meseros	Sus funciones serán dar al cliente un excelente servicio y brindar una ayuda a los clientes en el momento de ordenar en base al menú, toma de pedido y despedida del cliente, además de aspectos de cuidado y limpieza del restaurante en turnos rotativos y fuera de horario de servicio, haciendo que se sienta cómodo el cliente interno y externo. Proporcionando la calidad requerida por el mismo, creando un ambiente óptimo para los clientes.
	Chef	Es la persona responsable del área de cocina y el cumplimiento a tiempo de los pedidos que realicen los meseros, en coordinación con el capitán de meseros, hostess y Caja.

	Barman	Persona encargada de realizar bebidas alcohólicas y no alcohólicas, además de realizar el inventario diario y semanal de cristalería, licores e insumos, también suministrara la cristalería necesaria a los meseros y se encargara en la atención a las personas que esperan su mesa. Esta bajo la supervisión del capitán de meseros.
--	--------	---

Elaborado por: Dario Nieto

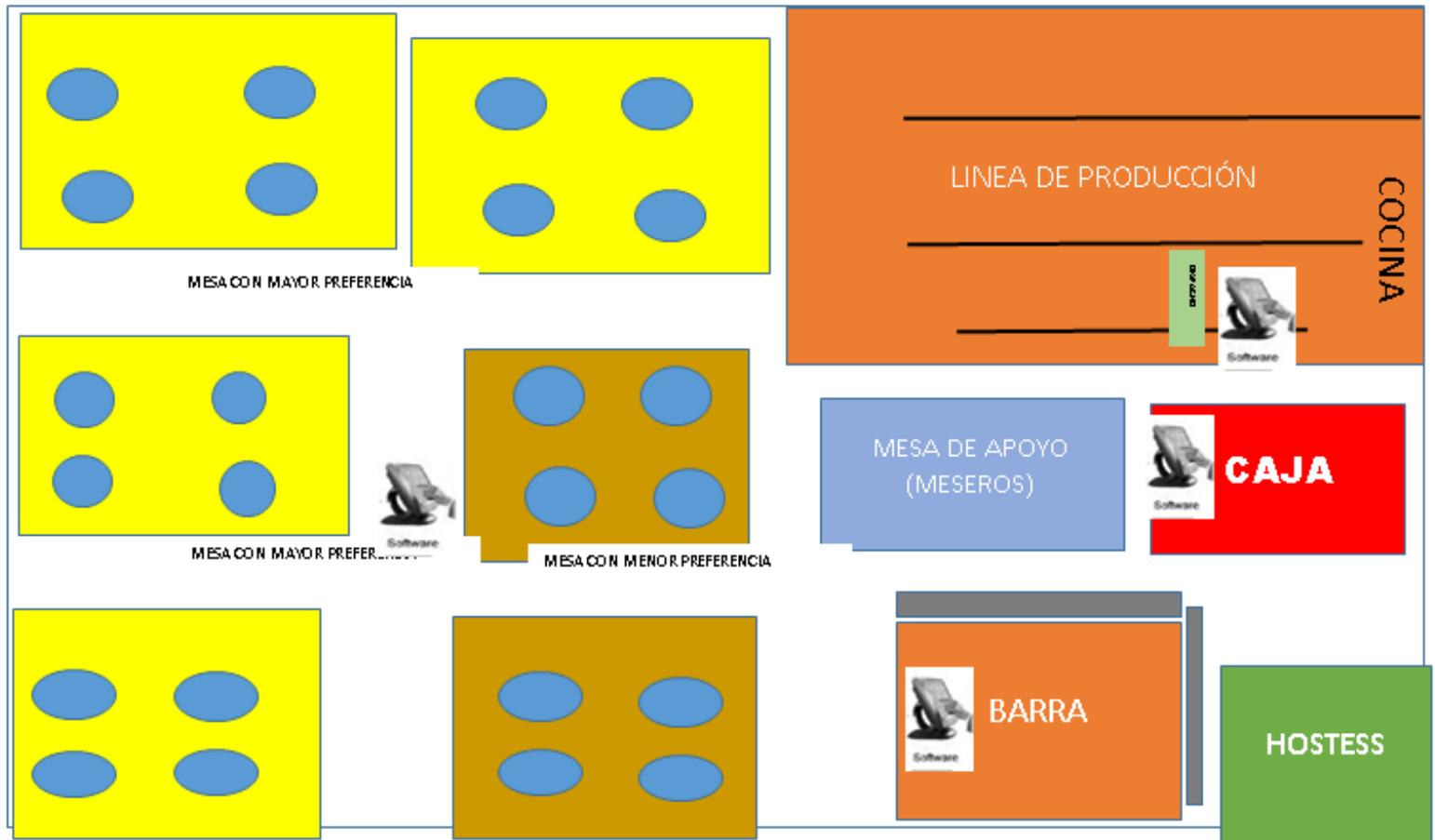


Gráfico 3: Distribución de áreas
Elaborado por: Dario Nieto

5. Descripción de Optimización en tiempo y servicio.

Para la optimización en tiempo y servicio dentro del restaurante se considera la planificación como parte esencial dentro del modelo Lean es por ello que se propone la siguiente distribución:

Hostess: en esta área se encontrará a cargo la hostess supervisada por el administrador del restaurante, la cual será la encargada de controlar las reservas y dar la bienvenida.

Barra: esta área será controlada y manejada por el barman, mismo que será el encargado en recibir a los clientes que aún no posean mesa y a su vez se encargará en realizar las bebidas.

Salón: se encuentra distribuido en cuadrantes con cuatro mesas cada uno, las de color amarillo son secciones de mayor preferencia por su posición junto a ventanales y de color dorado las de menor preferencia, cada cuadrante será controlado por dos meseros y supervisados por el capitán de los mismos.

Mesa de apoyo: sector óptimo para que los meseros tengan todo lo necesario de forma ordenada y lista, con la finalidad de no entrar a cocina o barra y puedan realizar movimientos con mayor eficacia y en menor tiempo (el mise en place se deberá realizar antes de la apertura del restaurante).

Cocina: área encargada de la línea de producción de comida con su despacho de producción junto al área de servicio, la cual optimiza tiempos al evitar que el mesero tenga que ingresar a la cocina por el producto.

Software: es un sistema tecnológico que permite optimizar el tiempo ya que todo se maneja un proceso en el cual el mesero ingresa el pedido y este se imprime en el área sea cocina o barra y en caja.

Caja: esta área optimizara tiempos en base al software ya que los meseros no tendrán la necesidad de acercarse en cada pedido, sino simplemente al final cuando el cliente solicite la cuenta.

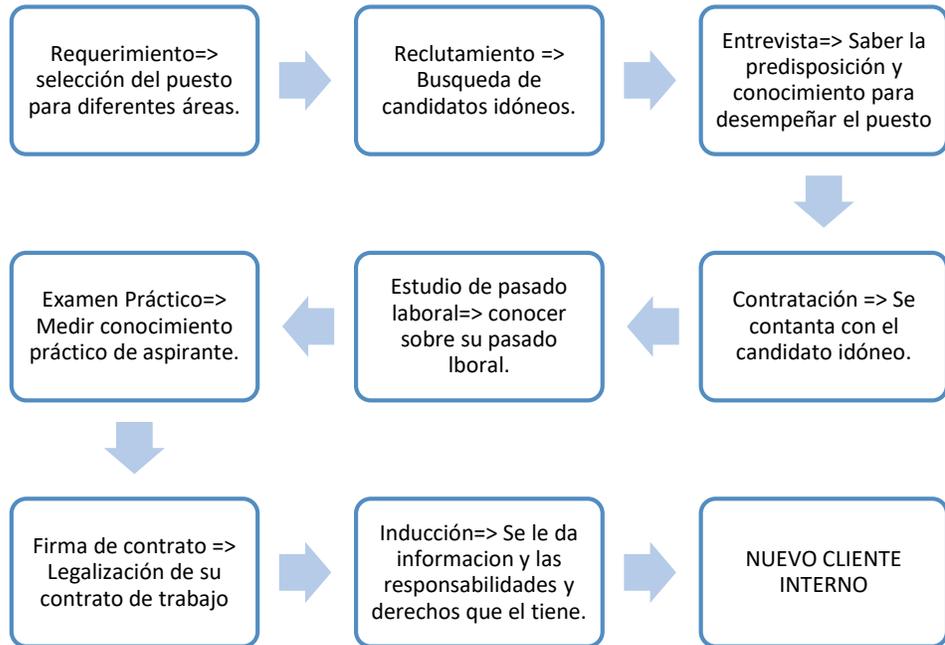
6. Procedimientos para la gestión del recurso humano

Selección y contratación

Para asegurar un correcto desempeño del restaurante CALIFORNIA es importante contar con el talento humano adecuados con el fin de tener gente eficiente y eficaz en cada una de sus actividades para las cuales estos van a ser contratados y generen servicios de calidad contando con gente capacitada, con habilidades y deseos de lograr los objetivos de la organización, por lo que el proceso a observar en la selección del personal comprenderá los siguientes pasos interrelacionados:

1. Requerimiento, debe existir un puesto vacante o una necesidad operativa a ser cubierta, la gerencia con el encargado del área y administrador del restaurante CALIFORNIA con el fin de identificar las competencias y perfil requeridos.
2. Reclutamiento, se busca candidatos idóneos, en bolsas de empleo como SOCIO EMPLEO, o a su vez con bolsas de empleos de instituciones educativas.
3. Solicitud de empleo, los aspirantes entregan una hoja de vida en la cual incluyen sus datos generales, aspiración salarial, referencias laborales y personales, entre otra información en el restaurante.
4. El encargado del área y el administrador realizan la entrevista a los aspirantes, que además deben cumplir una prueba práctica con el fin de determinar si cumplen los requerimientos del puesto.
5. Siempre se solicitará un certificado de recibir cursos de atención al cliente y de BPM, con el fin de contar un estado idóneo del candidato en cuanto a sus conocimientos.
6. Estudio de referencias, para conocer sobre los trabajos anteriores, los motivos de salida, posibles conflictos.
7. Notificar a la persona seleccionada para ocupar el puesto vacante y se firmará el respectivo contrato de trabajo para después dar una inducción y

sus funciones a realizar.



*Gráfico 4: Proceso de Selección de Personal
Elaborado por: Dario Nieto*

7. Modelo de gestión óptimo de servicio (CANVAS)

Se realiza un modelo CANVAS con el fin de conocer factores claves que ayudaran a mejorar nuestro negocio, teniendo un horizonte claro de; alianzas estratégicas, actividades claves, propuesta de valor servicio, relaciones con clientes, segmentos de clientes, recursos claves, canales de distribución, estructura de costos, flujo de ingresos

Los cuales nos permitirán optimizar recursos al contratar un personal capacitado que favorezca con el cumplimiento de las metas de manera eficaz y eficiente.

Tabla 5: Modelo CANVAS

MODELO DE GESTIÓN ÓPTIMO DE SERVICIO (CANVAS)				
<p>Alianzas estratégicas</p> <p>Agencias de turismo. Empresas de la provincia. Turista nacional.</p>	<p>Actividades claves</p> <p>Capacitaciones constantes de atención al cliente; Elaboración de platos nacionales e internacionales. Elaboración de cocteles y bebidas frías y calientes. Automatización del proceso de gestión del restaurante.</p>	<p>Propuesta de valor Servicio.</p> <p>Generar una experiencia cultural y gastronómica con los más altos estándares de calidad en servicio y comida. Ágil servicio.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Atención personalizada. Contacto a través de teléfono y redes sociales. Facilidades de pago para el cliente (Efectivo, tarjetas, cheques, transferencias) Descuentos especiales para las empresas.</p>	<p>Segmentos de clientes.</p> <p>Turistas nacionales e internacionales de clase media alta que visiten la ciudad de Latacunga. Empresas que necesiten organizar eventos. (Almuerzos, cenas etc.)</p>
	<p>Recursos claves</p>		<p>Canales de distribución</p>	

<p>Talento humano con capacidades constantes, Productos frescos, innovación en servicio y platos.</p>	<p>Venta directa en local; Promoción y encuestas mediante redes sociales o teléfono. Venta virtual de productos.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Sueldos (30%), tecnología (10%) insumos (35%) y otros (5%)</p>	<p>Flujo de ingresos</p> <p>Ventas de servicios gastronómicos concentradas en días claves (80%); en temporadas o días bajos (20%)</p>

Elaborado por: Dario Nieto

8. Procedimientos para la gestión y solución de quejas

Para ser competitivos se debe un proceso que recoja las inconformidades del cliente para mejorar y eliminarlas con prestancia.

En el restaurante CALIFORNIA el flujo del proceso de recepción y trámite de quejas será:

1. El cliente presenta y explica su queja con claridad.
2. Se actuará en función de la queja: comprobarla, llamar a los responsables

del trabajo o atención, disponer acciones de contención, dar la explicación y disculpa al cliente, entre otras acciones.

3. Registrar la incidencia con detalle: nombre del cliente, fecha/hora del suceso, naturaleza, causas, intervinientes.
4. Revisar posteriormente el problema por si fuera necesario iniciar acciones correctivas.
5. Archivar el expediente de la queja, e incorporarlo en la base de datos de Restaurante CALIFORNIA’.
6. Informar al personal, para que aprenda del incidente y evite en el futuro situaciones similares.

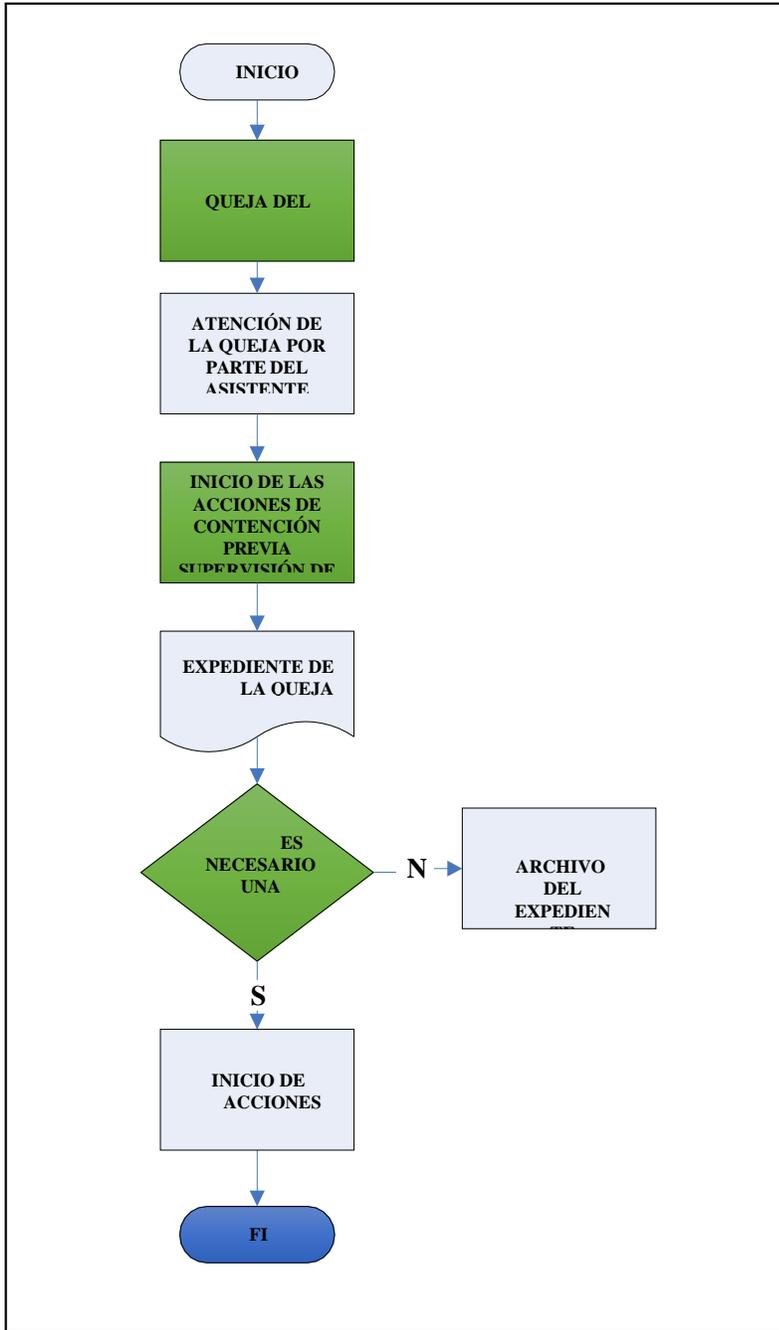


Gráfico 4: Proceso de quejas
Elaborado por: Dario Nieto

2.4.1 Elementos que la conforman

A la presente guía metodológica basada en el LEAN SERVICE los elementos que la conforman son el detalle de una misión, visión, objetivos propios del restaurante, los valores a resaltar, las políticas corporativas que puedan ser encaminadas a una mejora de calidad y servicio, los procesos de optimización de recursos, de tiempo y gestión, un grupo de estrategias empresariales administrativas, a su vez se describe la funcionalidad de los actores que se involucran dentro del restaurante CALIFORNIA, como administrativos, personal de cocina, personal de servicio y clientes, estrategias en la administración de calidad y gestión de servicios, para evidenciar una perspectiva del antes y después.

2.4.2 Explicación de la Propuesta

Mejorar la calidad, satisfacción y optimización de recursos en el área de restaurantes constituye una labor de suma importancia ya que de acuerdo con los datos estadísticos a nivel nacional el área de restaurantes y turismo va en punto de anclaje es por ello que es sustancial que dentro de un restaurante con prestigio y reputación la satisfacción del cliente sea lo esencial y para ello el modelo de gestión Lean Service es un modelo que cumplirá con satisfacer las necesidades previas al diagnóstico que se obtuvo en la investigación, logrando así determinar y elaborar actividades específicas en cada nudo de conflicto.

Para cumplir con la mejorar de procesos en base a un modelo Lean se sugiere cambios en las siguientes áreas.

- Administración óptima de procesos desde la entrada y bienvenida del cliente hasta la despedida del mismo.
- Estrategias empresariales para la adquisición de recursos humanos con preparación a las necesidades y demandas del restaurante.
- Generar políticas corporativas encaminadas a la satisfacción del

cliente y como estas se pueden replicar en sus sucursales.

- Generar una adecuada administración de la producción prima, el espacio dentro del restaurante y los tiempos de servicio para así valorar la calidad de servicio diariamente.
- Reconocimiento de costos, con la finalidad de ganar y ganar.

2.4.3 Premisas para su implementación

Tabla 6: Modelo de gestión óptimo.

FAS ES	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	DIRIGIDO	FECHA	RESPONSABLE
I	Detección del problema	Conocer los problemas en el servicio y atención. Identificar el problema, las actividades y diversos procesos que generan retrasos y la insatisfacción del cliente.	Cientes internos	01/12/2019	Investigador Administrador y capitán de meseros
II	Definición de Indicadores KPI's	Identificar los indicadores de rendimiento KPI's, los mismo que nos darán a conocer el restaurante en base a su gestión.	Cliente interno		Investigador a Administrador.
III	Mapa de la cadena de valor actual	Crear un mapa de la cadena de valor del proceso actual del restaurante con el fin de determinar falencias en diversas actividades.	Cliente interno.		Investigador

IV	Mapa de la cadena de valor propuesta	Emplear acciones de modelo lean para la elaboración del mapa de cadena de valor propuesto en el restaurante CALIFORNIA.	Cliente interno y externo	22/01/2020	Investigador Administrador, capitán de meseros y clientes
V	Cálculo desarrollo	Conocer mediante cálculos los diferentes indicadores más relevantes del desempeño.	Cliente interno		Investigador Administrador, capitán de meseros, meseros.
VI	Validación de un nuevo proceso mejorado	Validar el nuevo proceso sugerido para el restaurante	Cliente externo y cliente interno	06/02/2020	Investigador Chef, capitán de mesero, meseros y clientes
VII	Creación de mejora en diversos procesos.	Crear y establecer diversos procesos de mejoras para diferentes actividades en distintas áreas.	Cliente interno		Investigador Chef, capitán de meseros y administrador
VIII	Mejora continua y cambio de procesos en mejorar atención y reducción de tiempo.	Establecer las nuevas mejoras detectando los procesos y las áreas críticas de Atención al cliente Citar conclusiones y recomendaciones.	Cliente interno		Investigador Chef, capitán de meseros y administrador
IX	Conclusiones del modelo	Emitir la metodología del modelo LEAN service con	Cliente interno y externo		Investigador, meseros y clientes

		conclusiones y aplicabilidad.			
X	Recomendaciones del modelo	Establecer diferentes recomendaciones para el restaurante y este tenga una mejora continúa basadas en el modelo lean service.	Cliente interno y externo		Investigador Chef, capitán de mesero, meseros y clientes

Elaborado por: Dario Nieto

2.5 Conclusiones

- La gestión de los procesos que generan los servicios en el Restaurante California es poco eficiente, por lo que deben ser mejorados, en base a la eliminación de errores, lo que demanda capacitación y cambio de actitud de los trabajadores, ejes en los que se fundamenta la metodología Lean Service.
- Gracias al diseño del presente proyecto se posibilita un documento guía para que en un futuro el restaurante funcione en forma ordenada y sistemática considerando todas las actividades operacionales y financieras que deben desarrollarse dentro del mismo.
- Los resultados alcanzados a la fecha estimulan al restaurante a avanzar en la senda de la incorporación de Tics para apoyar su gestión con miras a tener clientes satisfechos no solo por la calidad de los platos ofrecidos, sino con los tiempos de atención óptimos.

CAPÍTULO III.

APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Evaluación de expertos

Para proceder con la evaluación de expertos se tomó en cuenta a 3 profesionales en el área de gastronomía con conocimiento tanto en campo como academia, la experiencia pertinente para obtener el aval del tema planteado mismo que es “Modelo de gestión como herramienta para el mejoramiento de la calidad del servicio en restaurante.” Razón por lo cual se realizó la evaluación de expertos y usó el siguiente procedimiento que permitirá elegir a expertos con un conocimiento amplio:

Se eligieron expertos cuya experiencia en el campo laboral sea amplia ya que es importante un conocimiento en el campo práctico de restauración y servicio dentro del área gastronómica y administrativa, recalcando que el modelo con metodología Lean Service que se tomó en consideración para la elaboración de la propuesta se basa en la experticia y conocimiento de la aplicación en el área de servicios gastronómicos. Además, para ser considerados como expertos se propuso que deben contar con un mínimo de 3 años de experiencia comprobada en administración, con conocimiento en procesos productivos y restauración y finalmente contar con un título de tercer nivel relacionado con el área de gastronomía, hotelería o administración.

Se solicitó de la misma manera los siguientes requisitos:

- Título de tercer nivel mínimo.
- Contar con mínimo 3 años de experiencia profesional.
- Ocupar un cargo jerárquico o administrativo dentro de un restaurante o institución educativa.

Se puso en contacto con las personas perfiladas y que cumplen el 100% de requisitos.

Se les envió la investigación y propuesta para su análisis, recomendaciones y validación.

Se les envió la matriz de validación la cual debe cumplir los parámetros con un mínimo de una aprobación con un puntaje mayor 15 y un porcentaje mayor al 50% en los componentes analizados por los expertos con la finalidad de que la validación sea optima.

3.1.1 Informe de validez

Para la validez del contenido, se realizó una encuesta misma que fue sometida al criterio y juicio de tres expertos que son: Chef Luis Quispe, Ing. Francisco Núñez y Dra. Isabel Utrera y se les entregó un instrumento que consta de tres componentes y diez ítems con 28 preguntas y sus respectivas instrucciones.

Tabla 7: Componentes de Validación

INSTRUCTIVO CON COMPONENTES		
COMPONENTE 1	12 PREGUNTAS	POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD
COMPONENTE 2	9 PREGUNTAS	POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO- SOCIAL
COMPONENTE 3	10 PREGUNTAS	EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD

Elaborado por: Dario Nieto

3.1.2 Matriz de consolidación de expertos

Cuando se culminó la respuesta individual de los expertos, se creó una matriz consolidando todas las respuestas de cada uno de los expertos, en la que se instituye los puntajes y porcentajes por componente de cada uno de los expertos para luego obtener el promedio general de puntaje por componente y el porcentaje general por

componente, si el puntaje promedio obtenido es mínimo de 15 y el porcentaje promedio es mínimo de 50%, la propuesta sería considerada como “Válida.”

Tabla 8: Validación de expertos

EXPERTO	EXPEFRTO 1		EXPEFRTO 2		EXPEFRTO 3	
COMPONENTE S A EVALUAR	PUNTAJE X COMP	% X COMP	PUNTAJE X COMP	% X COMP	PUNTAJE X COMP	% X COMP
COMPONENTE 1: POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD	10	25%	11	28%	11	28%
COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL	6	27%	5	22%	5	22%
COMPONENTE 3. EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD	9	30%	9	30%	5	17%
TOTAL	25	82%	25	80%	21	66%
PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO PUNTAJE X COMPONENTE			PROMEDIO % X COMPONENTE		
	23,66			76%		

Elaborado por: Dario Nieto

Los tres expertos señalan una aprobación con un puntaje mayor 15 y un porcentaje mayor al 50% en los componentes analizados por cada uno de ellos, por lo tanto, se consideró como validada la propuesta.

3.1.3 Información sobre los Expertos

Tabla 9: Datos Expertos

Información sobre el Experto 1	
Sexo	Masculino
Nombres	Luis Estuardo Quispe Narváez
Cargo	Chef
Años de experiencia laboral	14 años
Institución a la que representa	Hotel Imperio Real
Información sobre el Experto 2	
Sexo	Masculino
Nombres	Francisco Rafael Núñez Huertas
Cargo	Docente de Gastronomía
Años de experiencia laboral	11 años
Institución a la que representa	Instituto Superior Tecnológico Vicente León
Información sobre el Experto 3	
Sexo	Femenino
Nombres	Isabel Utrera
Cargo	Docente investigadora
Años de experiencia laboral	34 años
Institución a la que representa	Universidad Regional Autónoma de los andes (Uniandes)

Elaborado por: Dario Nieto

3.2 Evaluación de usuario

El usuario es la persona encargada del establecimiento donde se aplicó la investigación y propuesta y señala una aprobación con un puntaje mayor 15 y un porcentaje mayor al 50 % en los componentes analizados por el usuario, motivo por el cual se consideró como validada la propuesta.

Tabla 10: Datos Usuario

Información sobre el usuario 1	
Sexo	Masculino
Nombres	Rodrigo Xavier Ayala Tapia
Cargo	Chef y Gerente
Años de experiencia laboral	8 años
Institución a la que representa	Restaurante California

Elaborado por: Dario Nieto

3.3 Conclusiones del III capítulo

Una vez finalizado la validación de expertos se obtuvo un promedio del 76% tomando en consideración tres tipos de componentes; financiero y factibilidad, potencial de impacto científico social y la evaluación ética ambiental y sustentabilidad.

Se aplicó también una evaluación de usuarios considerando a dueño administrador del restaurante y a un cliente, con un resultado del 75% considerando que la propuesta planteada es factible, aplicable y adaptable al medio.

4. CONCLUSIONES GENERALES

- En la presente investigación se consideró elementos tan fundamentales para el restaurante California como el servicio y la atención al cliente, brindado por parte de los clientes internos (personal). La infraestructura del lugar juega un papel importante para dar acogida a los clientes. La calidad del menú, también se debe mejorar. Hay que revisar los aspectos personales y organizacionales en el servicio.
- Se determinó mediante esta investigación que es necesario que el ámbito de restauración tenga un modelo de mejora continua, el cual irá de la mano con el producto, el servicio, la atención al cliente e infraestructura, para ello se

considera el modelo de gestión Lean Service, que permite medir, mejorar continuamente los procesos.

- Se establece que el manejo óptimo de los tiempos en el servicio evita movimientos innecesarios y ayuda a mejorar la satisfacción del cliente al momento de visitar y consumir dentro del restaurante California.
- Finalmente en el área de costos el implementar un sistema Lean Service puede evidenciar que el beneficio es alto y el costo es bajo, considerando el mejoramiento de variables, como precios, organización de mesas, capacitación al personal, delimitación de funciones, proceso de selección del personal, generando a su vez un modelo óptimo de mejora continua para tener en un futuro un restaurante que acoja a sus clientes y sea reconocido a nivel nacional e internacional por sus estándares de calidad y calidez en el área gastronómica, gerencial y administrativa.

5. RECOMENDACIONES

- Como principal recomendación al gerente del restaurante “CALIFORNIA”, es la implementación de un Modelo de Gestión basado en el Lean Service propuesto, mismo que refleja una alternativa de solución a los nudos críticos investigados, abarcando a todos los clientes internos involucrados en las diferentes áreas de atención y servicios, también los clientes externos que son los principales beneficiarios que constatarán las mejoras en el servicio.
- Se recomienda trabajar entre las áreas administrativas y operativas de forma conjunta durante todos los días, con reuniones periódicas y capacitaciones constantes por lo menos en lapsos de tres meses con temas de interés de los nudos críticos, con el objetivo de mantener una confianza de todos los colaboradores para cumplir con las actividades y funciones otorgadas.
- Establecer un estudio a corto y largo plazo mediante encuestas para conocer si el modelo propuesto funciona o no, como alternativa se puede otorgar una

compensación al consumidor; algún tipo de degustación gratuita, en el caso que el cliente responda toda la encuesta establecida.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Avendaño Panameño, D. L., Paniagua Ascencio, J. J., & Rivera Molina, H. A. (2013). *Modelo de sistema de gestión de inocuidad alimentaria basado en ISO 22000-2005 para las PYMES del rubro de restaurantes de El Salvador*.
- Betancourt J., Aldana L., Gómez G. (2014), “Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá”, *Revista Scielo*, vol 10 (2).
- Cantos, J. C., Susana, ;, & Kamarova, R. (n.d.). *Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad and Systems of Quality Management* (Vol. 39).
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (n.d.). *Analysis of model management in small and medium enterprises and its application in catering industry in Ecuador*. Retrieved from <http://www.economiasolidaria.gob.ec/circuitos-productivos>
- Darío, E., & Bustamante, H. (2014). *DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL RESTAURANTE DALI FOOD FUSSION*.
- Eiro, N. Y., & Torres-Junior, A. S. (2015). Estudio comparativo das formas de apropriação dos modelos da Qualidade Total e lean production nos serviços de saúde. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 23(5), 846–854. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.0151.2605>
- Guzmán, L. A., & Cárcamo, S. M. (2014). La Evaluación de la Calidad en el Servicio: Caso de Estudio "Restaurant Familiar Los Fresnos. *Acta Universitaria*, 24, 35–49.
- José G. Vargas-Hernández, Gabriela Muratalla-Bautista, & María Teresa Jiménez Castillo. (2018). SISTEMAS DE PRODUCCIÓN COMPETITIVOS MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA LEAN

MANUFACTURING. *Ciencias Administrativas- Universidad Nacional de La Plata*, 11. Retrieved from <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511654337007/html/index.html>

- Moliner Velázquez, B., Berenguer Contrí, G., Gil Saura, I., & Fuentes Blasco, M. (2008). Análisis del comportamiento de queja del consumidor: Una investigación exploratoria en el contexto de los restaurantes. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 14(2), 13–33. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60021-5](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60021-5)
- Moreno, D. C. R., Ávila, P. N. G., & Rodríguez, S. V. V. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. *Criterio Libre*, 13(22), 153–171. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/CRITERIOLIBRE.2015V13N22.133>
- Salazar Yépez, W. C.-V. M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo - Ecuador. *Industrial Data*, 19(2), 13–20. <https://doi.org/10.15381/idata.v19i2.12811>
- Schmal, R. F., & Olave, T. Y. (2014). Optimización del Proceso de Atención al Cliente en un Restaurante durante Períodos de Alta Demanda. *Informacion Tecnologica*, 25(4), 27–34. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642014000400005>
- Vera, J., & Trujillo, A. (2017). EMCASER: Échell e mexicaine de qualité du service dans les restaurants. *Innovar*, 27(63), 43–60. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60665>