

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR "UNIBE"
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS GASTRONOMIA

Trabajo de titulación para la obtención del título en Ingeniería de Administración
de Empresas Gastronómicas.

**PLAN DE MEJORA DIRECCIONADO AL RESTAURANTE TWENTY SEVEN,
UBICADO EL SECTOR DE LA CIUDADELA DEL EJÉRCITO AL SUR DEL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Autor

Cristopher Paul Andrango Alvarez

Director

Mgst. Carlos Urquizo

Quito-Ecuador

Marzo, 2022

CARTA DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Juan Francisco Romero.

Director de la Escuela de Gastronomía

Presente.

Yo, Carlos Danilo Urquizo Chango, Director del Trabajo de Titulación realizado por Cristopher Paul Andrango Alvarez, estudiante de la carrera de Gastronomía, informo haber revisado el presente documento titulado **“Plan de mejora direccionado al restaurante Twenty Seven, ubicado el sector de la Ciudadela del Ejército al sur del Distrito Metropolitano de Quito”**, el mismo que se encuentra elaborado conforme al Reglamento de Titulación, establecido por la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR UNIB.E de Quito, y el Manual de Estilo institucional; por tanto, autorizo su presentación final para los fines legales pertinentes.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

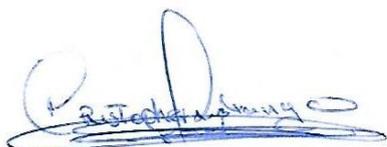


Carlos D. Urquizo Ch. Magister.
Director del Trabajo de Titulación

CARTA DE AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente Trabajo de Titulación “PLAN DE MEJORA DIRECCIONADO AL RESTAURANTE TWENTY SEVEN, UBICADO EL SECTOR DE LA CIUADAELA DEL EJÉRCITO AL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”., así como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta(s) son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor(a) del presente documento.

Autorizo a la Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIB.E) para que haga de éste un documento disponible para su lectura o lo publique total o parcialmente, de considerarlo pertinente, según las normas y regulaciones de la Institución, citando la fuente.



CRISTOPHER ANDRANGO

1719592907

QUITO 13-04-2022

DEDICATORIA

El eje sobre el cual gira la entrega y el esfuerzo que se imprime para cumplir una meta se llama: familia. En ella nace y se retroalimenta el amor, produciendo una inagotable marea de capacidad.

Dedico este Trabajo a mi madre, que se, me está observando y guiando desde el cielo. El último deseo que tubo mi madre hacia mí, fue el de cuidar a la familia, tener metas, reprochaba porque fui yo, quien escucho sus últimas palabras, no entendía y maldecía a Dios. Pero con el apoyo de la familia, los sueños obtenidos, las metas logradas y el tiempo transcurrido, pude entender su deseo y por qué fui yo quien la escucho. Hoy puedo decirle gracias mamá por dejarme a mi tu deseo, y que no la estoy defraudando y que puedo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi padre por ser mi inspiración, mi ejemplo de vida, mi motivación, mi pilar fundamental para poder lograr mis metas y ser una gran persona en el ámbito laboral y familiar.

Agradezco a mis hermanos, el mayor de ellos que por su dedicación es una persona de admiración, mi hermana por su carácter fuerte pudo guiarnos por el buen camino, mi hermano menor que con su alegría, empujé, su compañía pude seguir adelante en las noches frías y sombrías.

Agradezco a mi tío por estar ahí apoyándome, dándome consejos para seguir adelante y nunca decaer.

Agradezco al Magister Carlos Urquizo por haberme acompañado durante todo el trabajo de titulación, por brindarme su confianza y compartir sus conocimientos los cuales fueron de mucha ayuda para guiarme en mi proceso de investigación.

ÍNDICE

CARTA DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	I
CARTA DE AUTORÍA	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
RESUMEN	XIV
CAPITULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Presentación del problema.....	2
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Delimitación del problema	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo general.....	4
1.5.2 Objetivo específico	4
CAPITULO 2	5
MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.2 Bases teóricas.....	8
2.2.1 Gastronomía	8
2.2.2 Restaurante.....	9
2.2.2.1 Tipos de restaurantes	9
2.2.3 Procesos de producción en un restaurante.....	10

2.2.4 Mapa de proceso	11
2.2.5 Plan de mejora	12
2.2.6 Método DEMING	13
2.2.7 Mejoramiento de una empresa.....	14
2.2.8 Proceso de mejoramiento	15
2.2.9 Análisis FODA.....	15
2.2.9.1 Identificar las fortalezas y debilidades.....	15
2.2.9.2 Identificar oportunidades y amenazas.....	16
2.2.10 Visión, Misión	16
2.2.10.1 Misión.....	16
2.2.10.2 Visión	17
2.2.11 Bases legales.....	17
2.2.11.1 Ley orgánica de salud	17
2.2.11.2 Normativa técnica ecuatoriana para restaurantes.....	17
2.2.11.2.1 Seguridad acciones.....	18
2.2.12 Permisos de funcionamiento.....	19
2.2.13 Operacionalización de variables	20
CAPITULO 3	22
MARCO METODOLÓGICO	22
3.1 Paradigma de la investigación.....	22
3.2 Enfoque	22
3.3 Métodos auxiliares	23
3.3.1 Método inductivo	23
3.3.2 Método deductivo	23
3.4 Tipos de investigación	24
3.4.1 Diseño de la investigación	24
3.5 Población y Muestra	25

3.5.1 Población	25
3.5.2 Tipos de población	25
3.5.3 Muestra	26
3.5.4 Tipo de muestra	26
3.5.5 Método probabilístico	26
3.5.6 Muestreo aleatorio simple	26
3.5.7 Tamaño de la muestra	27
3.6 Unidad de análisis e informantes claves	27
3.6.1 Unidad de análisis	27
3.6.2 Variable demográfica	27
3.6.3 Variable geográfica	28
3.6.4 Variable psicológica	28
3.6.5 Variable conductual.....	28
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
3.7.1 Técnica de recolección de datos.....	28
3.7.2 Instrumento de recolección de datos	29
3.8 Validez y Confiabilidad	29
3.8.1 Validez	30
3.8.2 Confiabilidad	30
3.8.3 Juicios de expertos	30
CAPITULO 4	31
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	31
4.1 Análisis documental	31
4.2 Análisis situacional del entorno	31
4.2.1 Análisis externo.....	31
4.2.1.1 Macro entorno	32
4.2.1.1.1 Análisis PESTEL.....	32

4.2.1.2 Micro entorno	33
4.2.1.2.1 Poder de negociación de los clientes	33
4.2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores	34
4.2.1.2.3 Amenazas de nuevos competidores	34
4.2.1.2.4 Amenazas de desarrollo potencial de productos sustitutos.....	35
4.2.1.2.5 Intensidad de la rivalidad con los competidores.....	35
4.2.2 Análisis interno.....	35
4.2.2.1 Análisis de la información lista de chequeo	36
4.2.2.2 Análisis de la dimensión: Instalaciones físicas.....	37
4.2.2.3 Análisis de la dimensión de requerimientos sanitarios de fabricación...	38
4.2.2.4 Análisis de la dimensión de operaciones de producció.....	41
4.2.2.5 Análisis de la dimensión del área de montaje	42
4.2.2.6 Análisis de la dimensión del Almacenamiento, distribución y transporte.	43
4.2.2.7 Análisis de la dimensión de control de calidad.....	44
4.3 Descripción de acción estratégica.....	45
4.3.1 Misión.....	45
4.3.2 Visión	45
4.4 Matrices EFE, EFI y Análisis FODA	45
4.4.1 Matriz evaluación de factores externos EFE	46
4.4.2 Matriz evaluación de factores internos EFI	47
4.4.3 Matriz FODA	49
4.5 Cruce del FODA	49
4.6 Propuesta Plan de Mejoramiento	51
4.6.1 Antecedentes	52
4.6.1.1 Restaurante Twenty Seven	52
4.6.1.2 Base legal	53

4.6.1.3 Misión.....	53
4.6.1.4 Visión	53
4.6.1.5 Beneficiarios.....	53
4.6.2 Justificación.....	54
4.6.3 Objetivos	54
4.6.4 Análisis de Factibilidad.....	55
4.6.5 Fundamentación	55
4.6.5.1 Plan de mejoramiento	55
4.6.5.1.2 Actividades del plan de mejoramiento.....	56
4.6.5.1.3 Beneficio del ciclo	56
4.6.5.1.4 Diagrama de actividades de mejoramiento.	57
4.6.5.2 Antecedentes de la empresa.....	57
4.6.5.3 Diagnostico del restaurante.....	57
4.6.5.3.1 Análisis FODA.....	57
4.6.6 Administración.....	59
4.6.6.1 Planear.....	59
4.6.6.1.1 Definición del problema.....	59
4.6.6.1.2 Identificación de factores claves	59
4.6.6.1.3 Factores claves	59
4.6.6.1.4 Alternativas de mejora	60
4.6.6.1.5 Cuadro de estrategias	62
4.6.6.1.6 Presupuesto para el desarrollo de las estrategias a tomar	63
4.6.6.1.6.1 Costo, Beneficio	65
4.6.6.2 Hacer	66
4.6.6.2.1 Descripción de áreas	66
4.6.6.2.1.1 Organigrama estructural.....	66
4.6.6.2.1.2 Organigrama Posicional.....	67

4.6.6.2.1.3 Manual de funciones	67
4.6.6.2.2 Programa de capacitaciones.....	68
4.6.6.2.2.1 Programa de capacitaciones buenas prácticas de manufactura	69
4.6.6.2.3 Diagrama Gestión de Procesos	70
4.6.6.2.3.1 Adquisición de materia prima	71
4.6.6.2.3.2 Bodega.....	71
4.6.6.2.3.3 Producción	72
4.6.6.3 Verificar	74
4.6.6.3.1 Indicadores control de resultados	74
4.6.6.4 Actuar.....	74
CAPITULO 5	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1 Conclusiones.....	76
5.2 Recomendaciones	77
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXO.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables.	20
Tabla 2: Análisis Documental.....	31
Tabla 3: Análisis PESTEL para el restaurante Twenty Seven.....	32
Tabla 4: Análisis de resultados. Instalaciones físicas.....	37
Tabla 5: Análisis de resultados. Equipos y Utensilios.	39
Tabla 6: Análisis de resultados. Personal del Restaurante	40
Tabla 7: Análisis de resultados. Materia prima.....	41
Tabla 8: Análisis de resultados. Área de montaje	43
Tabla 9: Análisis de resultados. Almacenamiento, distribución	43
Tabla 10: Análisis de resultados. Control de calidad.....	44
Tabla 11: Análisis de la matriz EFE, restaurante Twenty Seven.....	46
Tabla 12: Análisis de la matriz EFI	48
Tabla 13: Análisis FODA. Restaurante Twenty Seven	49
Tabla 14: Análisis FODA cruce. Restaurante Twenty Seven	50
Tabla 15: Estrategias de mejora, Cruce del FODA Restaurante Twenty Seven ..	61
Tabla 16: Cuadro de estrategias. Restaurante Twenty Seven	63
Tabla 17: Presupuesto de crecimiento de cultura en el área de descripción organizacional	64
Tabla 18: Presupuesto en desarrollar capacitaciones a los empleados.....	64
Tabla 19: Presupuesto de la gestión de procesos. Restaurante Twenty Seven ..	65
Tabla 20: Costo, Beneficio del desarrollo de las estrategias. Restaurante Twenty Seven.....	66
Tabla 21: Programa de capacitación de buenas prácticas de manufactura. Restaurante Twenty Seven	69
Tabla 22: Simbología de diagrama de flujo. Restaurante Twenty Seven	70
Tabla 23: Medidas Preventivas. Restaurante Twenty Seven	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	33
Grafico 2: Instalaciones físicas.....	38
Grafico 3: Manipulación de equipos y utensilios.....	39
Grafico 4: Higiene del personal	40
Grafico 6: Operaciones de producción	42
Grafico 7: Área de montaje.....	43
Grafico 8: Almacenamiento, distribución de transporte	44
Grafico 9: Control de calidad.....	45
Grafico 10: Adaptado del ciclo Deming.	57
Grafico 11: Organigrama estructural. Restaurante Twenty Seven.	66
Grafico 12: Organigrama Posicional. Restaurante Twenty Seven.....	67
Grafico 13: Diagrama de Gestión de Procesos. Restaurante Twenty Seven.	70
Grafico 14: Adquisición de materia prima. Restaurante Twenty Seven.....	71
Grafico 15: Diagrama de flujo de bodega. restaurante Twenty Seven..	72
Grafico 16: Producción. Diagrama de procesos. Restaurante Twenty Seven	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Lista de chequeo	84
Anexo 2: Juicio de expertos	87

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general, de crear un plan de mejora para optimizar los procesos del área de producción en el restaurante TWENTY SEVEN, ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, sector de la ciudadela del Ejercito. Conforme a los argumentos propuestos la investigación se centró en la mejora del área de producción. En relación con lo expuesto en el planteamiento se proyectó ciertas interrogantes que ayudaron a determinar las estrategias de mejora, con el fin de proponer alternativas viables y oportunas que ayuden a mejorar la productividad de los procesos de producción. Dentro de ello se justificó la elección del objeto de estudio investigado. Se recalca que para crear el plan se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa específicamente en el departamento de alimentos, la investigación estuvo sustentada y apoyada por el paradigma positivista que involucran al objeto de estudio de acuerdo a las relaciones causales entre las variables, además se usó un enfoque metódico cuantitativo lo que permitió una mejor operatividad durante el proceso de investigación, se mencionó también que sus métodos auxiliares son inductivos y deductivos, siendo una investigación no experimental ya que observó los hechos tal y como se presentan en su contexto real. En base a ello se realizó encuestas a todos los miembros del establecimiento, toda esta información se recolecto y analizo con la utilización de las matrices EFI y EFE. Para lograr encontrar las mejores estrategias viables y poner en acción, el proyecto fue sustentado con el cruce del FODA, con la utilización de las matrices, se pudo proceder a la propuesta de estrategias y para su aplicación se utilizo el ciclo de DEMING, mencionando los recursos necesarios y el plazo establecido para la ejecución de la misma.

Cabe recalcar que la correcta implementación del plan de mejoramiento enfocado en el área de producción, demanda un compromiso de la alta gerencia al igual que los empleados, esto implica que dentro de la empresa se adopte una filosofía de mejoramiento y un debido control de sus buenas prácticas de manufactura, teniendo siempre como horizonte la premisa de que siempre se pueden hacer mejor las cosas

Palabras claves: matriz EFI y EFE, FODA, ciclo de Deming, BPM.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como propósito dar a conocer al restaurante Twenty Seven, su origen, el por qué decidió abrir las puertas para el público y la problemática que se fue originando al paso de los años. Se establecieron objetivos tanto específicos y generales para ayudar a la mejora en las buenas prácticas de manufactura y así generar más rentabilidad al establecimiento y credibilidad a su nombre, para que el restaurante pueda abrir sus puertas al público.

El restaurante Twenty Seven se encuentra ubicado en el sur de la ciudad de Quito sector Ciudadela del ejército, avenida principal José Gallardo y su transversal es calle E, barrio ciudadela del Ejército a una cuadra antes de llegar a la iglesia de este sector. La apertura del local fue en el año 2013, como emprendimiento empírico de la señora Carmen Alvarez, que vio la necesidad de ofertar almuerzos de casa, ya que en el sector no había un restaurante que ofreciera comida preparada como lo hacían nuestros abuelos.

El restaurante para brindar un servicio eficaz y de calidad a sus clientes, se ha propuesto implementar una serie de ideas que conlleven a la mejora del mismo. Para ello, se realizará un estudio de la situación actual del negocio, analizando las buenas prácticas de manufactura para tras su valoración y plantear unas conclusiones para la propuesta de mejora y su puesta en valor.

La elección de este tema para el Trabajo Final surgió de un negocio familiar que se inició con la apertura de este restaurante. Llegados los 9 años, es el momento de estudiar una propuesta de mejora para el mismo, con el propósito de poder desarrollarlas para aumentar la rentabilidad y credibilidad del negocio.

Aprovechando los conocimientos adquiridos durante la carrera en administración gastronómica, dentro de las diferentes asignaturas cursadas, se pondrá en práctica aquellos recursos que resulten aplicables para este caso concreto, cuya elección se percibió, también influenciada por la cercanía y conocimiento del negocio.

Los principales problemas que se dan en el restaurante son los puntos estratégicos de partida para el mejoramiento de su calidad en la manipulación de los alimentos y en el servicio.

1.1 Presentación del problema

Los restaurantes son lugares que han adquirido gran importancia, ahora se han convertido en centros gastronómicos. Cada local dedicado a la venta de comidas tiene un sitio determinado y un estilo en particular. No faltan por supuesto las personas que aprovechan para visitar distintos restaurantes y así formarse una idea muy aproximada de estos negocios en una determinada área. Hay otras personas que simplemente quieren probar otros platos y tipos de servicios.

La diversidad de los restaurantes en la actualidad es tan numerosa, que prácticamente son los sitios de atención pública que tienen más variantes, a su vez comer es una experiencia social muy valorada y muchas personas programan un desayuno, almuerzo, merienda por un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos, lo cual se presenta como principal inconveniente el tiempo, el cliente quiere ser atendido rápidamente y eficaz, eso si quieren tener la seguridad de lo que ellos van a pedir en ese momento esté preparado cumpliendo las normas BPM(buenas prácticas de manufactura) y tenga una excelente sabor y sea de calidad , es ese momento ideal para dar a conocer al establecimiento y lograr fidelizar más clientes. El gran número de establecimientos genera competencia, lo cual es importante para que cada negocio se vaya renovando poco a poco para adaptarse a las cambiantes necesidades del cliente y así evite la desafortunada tarea de cerrar sus puertas.

El restaurante Twenty Seven es plenamente un negocio familiar, el cual se puede observar que sus técnicas y conocimientos son empíricos e inculcados por su madre, ya que esto ha ido funcionando hace años atrás el restaurante no planeaba mejorar, pero debido a la alta demanda de establecimientos que fueron y están abriendo sus puertas en su alrededor y la pérdida de clientes frecuentes, a la no captación de nuevos pax, el establecimiento a simple vista encontró varios problemas a investigar y dar solución, uno de ellos es el claro desorden de su personal de servicio y producción, los empleados por la falta desconocimiento de las normas para la atención al cliente, el cocinero por el conocimiento empírico de

las técnicas de las buenas prácticas de manufactura, esto lleva a que el restaurante no está generando más ganancias y baya cayendo en sus ventas.

Es así que el establecimiento poco a poco va teniendo más problemas como el alza de sus nuevos costos de materia prima para la preparación de sus menús y mantenimientos del restaurante, por esta razón se crea la necesidad de plantear un plan de mejora, en el área de servicio y producción, satisfaciendo las necesidades de los clientes para que se sientan seguros y confiados de los alimentos que se van a servir y la calidad de servicio que va a tener cuando visite el establecimiento.

1.2 Formulación del problema

Es así que de acuerdo a lo antes expuesto se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo desarrollar un plan de mejora en el restaurante Twenty Seven que permita optimizar las operaciones de su servicio y producción?

1.3 Delimitación del problema

El plan de mejora se desarrollará en el restaurante Twenty Seven para el periodo 2022 en la Provincia de Pichincha Cantón Quito en el sur de Quito sector ciudadela del Ejercito.

1.4 Justificación

El restaurante Twenty Seven se ha visto en la necesidad de realizar un plan de mejora ubicado en la ciudad de Quito tomando en cuenta la normativa de las buenas prácticas de manufactura (BPM). Este instrumento ayudara a los propietarios y administrador del restaurante a adquirir el conocimiento necesario para mejorar los procesos en el área de producción, de igual forma a través de la oferta de productos y servicios que den la seguridad de consumir alimentos higiénicos a los clientes.

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 32, manda que la Salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación y otros que sustentan el buen vivir. (ARCSA, 2015)

De acuerdo a informaciones de la agencia nacional de regulación, indican un aumento de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA`s), y donde se produjeron, consumieron alimentos contaminados se encuentran los restaurantes.

Para el control de las ETA`s en los establecimientos el restaurante garantizara la seguridad, calidad de vida y tranquilidad de los empleados y clientes potenciales con la implementación de este sistema de buenas prácticas de manufactura BPM.

El establecimiento Twenty Seven está comprometido en la implementación de esta metodología, aplicando un sistema alineado a la optimización de procesos mediante las buenas prácticas de fabricación. la realización de este plan no repercutirá en los gastos habituales en el restaurante, la idea de este plan es entregarle al establecimiento las herramientas base para implementar BPM, puesto que el negocio se beneficiará evitando costos generados a largo plazo.

Al ser un restaurante ya posicionado en el sector, busca como atraer a nuevos consumidores de otros sectores aledaños, el establecimiento está en una mejora continua, debido a que es esencial fidelizar nuevos consumidores.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Crear un plan de mejora para optimizar los procesos en el área de producción en el restaurante TWENTY SEVEN, en el Distrito Metropolitano de Quito, sector de la ciudadela del Ejercito.

1.5.2 Objetivo específico

- Establecer un diagnostico situacional del restaurante TWENTY SEVEN.
- Realizar un análisis mediante la matriz FODA para determinar las estrategias de mejora.
- Proponer un plan de mejora para los procesos en el área de producción del restaurante TWENTY SEVEN, sector de la Ciudadela del Ejercito.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo va a presentar diferentes opiniones e investigaciones referente al tema a desarrollar, a su vez se sustenta con algunas bases teóricas acorde al plan de mejora enfocado al área de alimentos y servicio estableciendo normas de buenas prácticas de manufactura.

2.1 Antecedentes de la investigación

Según Proaño (2017), en su publicación para la revista 3C Empresa, con el tema de metodología para elaborar un plan de mejora, menciona que el ambiente empresarial está sujeto a competencias en el mercado y a medida que su crecimiento es superior las empresas deben enfrentar nuevos retos por lo que deben ir mejorando en el transcurso del tiempo, a través de la aplicación de métodos de mejora continua, para poder superar sus debilidades y ser más competitivas en el entorno (pág. 56). El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces.

El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante. La publicación elaborada por los escritores es muy importante para el actual plan de mejora, ya que da como referencia métodos a utilizar que reside en las áreas a mejorar definiendo la problemática a ser solucionados y obtener una estructura de plan de acción, estableciendo objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión, por lo cual nos da un límite de plazo estableciendo estos pasos: Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo, Propuesta y planificación del plan.

Como afirma Riaño (2016). Dada la evolución de la gestión de los procesos, las empresas actualmente buscan ventajas competitivas que les permitan sobresalir frente a sus competidores, para ello tienen que estar en constante cambio o adaptación en todo lo que a su negocio se refiere, desde su estructura, sus productos y sus procesos; es en este último punto donde los BPM toman importancia, pues ayudan a mejorar la eficiencia a través de la gestión de

procesos del negocio, desde el modelado, automatización y optimización continua de los mismos (pág. 46).

Las BPM, en todos los establecimientos se cataloga como una herramienta valiosa e indispensable, no solamente en los procesos de calidad, sino en el desarrollo de emprendimientos y sostenibilidad económica que avalan el éxito de nuevos proyectos y brinda confianza al cliente en el momento de asistir y consumir los productos. Afirma la Agencia Nacional de Regulación, control y Vigilancia Sanitaria que ARCSA (2015):

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son políticas que, al ser implementadas en una industria, aseguran un estricto control de la calidad de los alimentos, a lo largo de la cadena de producción, distribución y comercialización. a implementación de las BPM es uno de los avances para fomentar al cambio de la Matriz Productiva, a través del cumplimiento de la normativa que tiene como objetivo garantizar la inocuidad y la calidad de los alimentos procesados que se consumen (pág. 1).

Que, la Ley Orgánica de Salud en su Artículo 129, dispone que: "El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano" (pág. 3)

Lo que demuestra para poder llevar con efectividad el plan de mejora se empieza con el análisis situacional del establecimiento, tomando en cuenta factores internos y externos mismo que muestra cómo se proyecta la empresa en su entorno, la importancia del análisis situacional se establece desde los puntos de planificación estratégica.

Realiza diferentes investigaciones sobre el ambiente externo e interno del restaurante para el análisis y posterior dar un pronóstico del efecto de tendencias en la situación empresarial, para ello se realiza un análisis PESTEL.

En la investigación de Betancourt (2018). PEST, PESTEL, permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o campaña, lo que da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos (pág. 3).

De ahí que sea una herramienta tan usada por las organizaciones. Además, normas ISO como la 9001 incluyen entre sus requisitos la comprensión del contexto de la organización. Herramientas como PESTEL evidencian el cumplimiento de estos requisitos.

Así pues, se puede considerar 3 beneficios esenciales de PESTEL:

- Es una herramienta de aplicación sencilla, pues se entiende muy fácil y el personal puede apropiarse de esta.
- Se puede integrar con otras herramientas como FODA y fuerzas de Porter, además se repliega fácilmente en estrategia organizacional.
- Su uso se puede realizar en cualquier tipo de organización (grande, mediana, pequeña) o en proyectos de gran envergadura.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El Análisis FODA como herramienta para la dirección de Proyectos nos expone que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas, para profundizar con la investigación revisar la investigación de Sepúlveda (2013).

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Esta investigación sirve para obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas). Esto constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gastronomía

La Gastronomía es el estudio de la relación entre cultura y alimento. Con frecuencia se piensa erradamente que el término gastronomía solamente tiene relación con el arte de cocinar y preparar los platillos alrededor de una mesa. Sin embargo, esta es una pequeña parte de dicha pauta, asevera Gutierrez (2012).

En consecuencia Parra (2001). Describe que no siempre se puede afirmar que un cocinero es un gastrónomo, ya que la gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida (pág. 141).

Barajas (2016). Menciona que de esta forma se vinculan las Bellas Artes, ciencias sociales, ciencias naturales e incluso ciencias exactas alrededor del sistema alimenticio del ser humano (pág. 2)

Es emotivo el extraordinario desarrollo que ha descubierto la gastronomía a través del tiempo, cuyo progreso implica el conocer porque han desplegado las costumbres alimenticias de los pueblos con el paso de los años,

La palabra gastronomía no adquiere un significado del todo aceptado ya que parte del griego “gaster” o “gastros” que significa estómago y “gnomos”, conocimiento o ley. Son correctas de un gastrónomo agilidades como degustar, transformar, describir, mencionar, descubrir, relacionar, razonar, estar al tanto, contextualizar, experimentar e investigar los alimentos. La gastronomía se debe entender como una actividad multidisciplinaria. Si nos dedicamos a observar más, podemos descubrir que alrededor del alimento existen las Bellas Artes como la danza, teatro, pintura, música, escultura, arquitectura, pero también forman parte de ella las ciencias exactas y naturales como física, matemáticas, química, biología,

agronomía. Y además encontramos las ciencias sociales como antropología, historia, letras, filosofía, sociología.

Así como todo lo antes mencionado, los sabios de la época con un acercamiento más práctico sobre los ingredientes, los clasificaron, los analizaron, hasta reducirlos a su forma más simple. Sondearon los misterios de la asimilación dentro de nuestro cuerpo, y así vieron como cobraban vida. Mientras todo esto sucedía en el universo de estos hombres sabios, se decía desde lo alto, la ciencia que nutre y alimenta a los hombres vale igual o más que aquellas que lo enseñan a destruirse.

2.2.2 Restaurante

Se da significado a la palabra restaurante que es un establecimiento en donde se brinda un menú, se ofrece un servicio y atención de calidad dentro de una atmosfera agradable. El termino parte del latín restaurare que quiere decir recuperar o restaurar.

2.2.2.1 Tipos de restaurantes

Según Auqui (2013) en su investigación, clasifica los restaurantes en: tipos de comida que sirven además de su forma de servicio.

Restaurante Gourmet. - Establecimientos que se encargan de elaborar y servir a sus clientes variedad de platos gourmet.

Cafeterías. - Son establecimientos que ofrecen platos sencillos de preparar.

Gastromarket (2017). Da una clasificación de restaurantes en:

Grill. - Prototipo de restaurante encaminado a la cocina americana en donde se ofrece carnes, pescados y mariscos a la plancha y a la parrilla. El servicio corresponde a ser rápido y eficaz en estos establecimientos (pág. 3).

Fast food. - Restaurantes de comida rápida y por lo habitual para llevar, igualmente gozan de autoservicio (pág. 5).

Restaurante Buffet. - A principios de la década de los setenta surgió en los hoteles el estilo de los restaurantes especiales para buffets. Esta particularidad ha recurrido de gran ayuda para poder alimentar a grandes conjuntos de turistas en los hoteles con servicios de "Todo Incluido". Estos comedores, en los hoteles de playa son de

gran espacio y para colocar las bandejas con los diferentes tipos de alimentos constan de varios calentadores y refrigeradores integrados para conservar los alimentos a la temperatura apropiada. La define Gastromarket (2017).

Catering. - Establecimientos encargados de elaboración de diferentes menús, entrega y servicio de los mismos

Banquetes. - Se encargan de la elaboración de diferentes platos en un mismo menú y se ofrecen según el gusto del cliente.

Restaurantes de especialidades (temáticos). - Son establecimientos que se concentran en un tipo de comida como los Mariscos, los vegetarianos, Los Steak Houses o Asaderos, cuya singularidad es la carne. Estos contienen también los de nacionalidades, que se especializan en la cocina de un país o región explícita.

2.2.3 Procesos de producción en un restaurante

Como afirma Montes (2015). La gestión se refiere, a la gestión de una organización sobre la base de sus procesos, es decir, las actividades que se desarrollan en el restaurante, que a su vez se inter relacionan con otros procesos para conseguir un buen servicio, orientado a la satisfacción del cliente (pág. 19).

Los correctos procesos de producción y servicio en un restaurante son muy necesarios, porque es aquí que depende la calidad del producto y servicio y se sirve al cliente. La base principal de un adecuado proceso operativo en un restaurante es:

- La recepción de la materia prima
- Almacenamiento adecuado de los productos
- Manipulación y transformación de la materia prima
- El servicio

ARCSA (2015). La inocuidad debe estar presente en todo paso que tenga que ver con la manipulación de alimentos y de las instalaciones en las que estas se encuentren (pág. 8).

Hay muchos sistemas de gestión de calidad, muy apropiados para establecer en un restaurante. Los establecimientos que estén ejecutando alguno de estos

sistemas, sin duda gestionarán mejor sus recursos, optimizarán sus procesos y serán más competitivos.

- Organización internacional de normalización (2018). ISO 22001 (Gestión alimentaria). Para los establecimientos, especialmente los que se dedican a atender a turistas, es altamente recomendable implantar un sistema basado en APPCC (Análisis de Puntos Críticos). El APPCC es un sistema de control que garantiza la vigilancia de los peligros de tipo microbiológico, físico o químico (pág. 7).
- Buenas Prácticas De Manipulación De Alimentos (BPM). Políticas básicas y dispensables que van enfocados a prevenir la higiene en la manipulación, preparación, en el transporte, almacenamiento, es decir toda la cadena que tiene que ver con alimentos, que examinan condiciones sanitarias apropiadas de modo que se disminuyan los riesgos de intoxicaciones y que los alimentos sean aptos para el consumo humano. escrito por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2017).
- Organización internacional de normalización (2018). La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar hacia un sistema práctico que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (pág. 7).

2.2.4 Mapa de proceso

Mapear y detallar los procesos da a conocer que funciona y lo que no, dentro del restaurante, incluso los procesos y procedimientos que permiten cierta autonomía al personal del establecimiento, hacen que todo pueda funcionar sin que esté siempre el administrado al frente, asevera Garza (2022).

Garza (2022). Para poder comprender mejor y asegurarnos de que los procesos sirvan para corregir la operación del restaurante, se debe enfocar primero en tres errores que por lo habitual surgen en los establecimientos (pág. 2).

Revisión de tareas

- Platos mal realizados
- Tareas ejecutadas en desorden

- Demora de las tareas

Revisión del trato con el cliente

- Reacciones inapropiadas delante del cliente
- No reconocer a un cliente habitual
- No reconocer las necesidades específicas de un cliente
- No escuchar adecuadamente al cliente

Revisar la percepción desde el punto de vista del cliente

- Limpieza del personal que le atiende
- El ambiente del establecimiento
- Información equivocada del personal de servicio

La actividad va a ayudar al restaurante en su organización y los procesos a definir. Existen muchos procesos que en lo general engloban tres tipos de características como la dirección, los de operación y los de soporte.

La dirección específicamente tiene que ver con la planificación general, objetivos, gestión de calidad y finanzas. Los operativos son la acción central, desde la toma de la comanda hasta la entrega de los platos al cliente, la atención al comensal mientras consume y a los procesos de limpieza y el cierre del establecimiento, escrito por Yacelga (2019).

2.2.5 Plan de mejora

El plan de mejoras compone la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben unir a los diferentes procesos de la organización, para que sean cambiados en un mejor servicio apreciado. Dicho plan, además de utilizar de base para la detección de mejoras, debe acceder al control y alcance de las diferentes acciones a desplegar, así como la agregación de acciones correctoras ante posibles eventualidades no anunciadas, esto quiere decir ANECA (2019).

El plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que excitan, las debilidades descubiertas.
- Identificar las acciones de mejora a emplear.
- Analizar su viabilidad.

- Crear prioridades en las líneas de acción.
- Disponer de un plan de las acciones a desplegar en un futuro y de un régimen de seguimiento y revisión de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Desarrollar la eficacia y eficiencia de la gestión.

2.2.6 Método DEMING

Castillo (2019). El Ciclo Deming es un sistema muy utilizado en la actualidad para la implantación de planes de mejora. Hoy en día para que una empresa se mantenga a flote en un entorno competitivo y con cambios constantes, todo pasa por mejorar la calidad de sus procesos constantemente (pág. 6).

Planificar: esta fase es la más influyente. Mediante métodos como la realización de grupos de trabajo, encuestas entre los trabajadores y búsqueda de nuevas tecnologías, debemos definir:

- El problema o actividad que mejorar.
- Los objetivos que alcanzar.
- Los indicadores de control.
- Los métodos y herramientas para llevarlo a cabo.

Hacer: se lleva a cabo lo determinado en el plan, en la mayoría de los casos mediante una prueba piloto. Esta fase incluye:

- Verificar y aplicar las correcciones planificadas.
- Introducir las modificaciones al plan inicial si el resultado de las correcciones no ha sido positivo.
- Registrar lo desarrollado y los resultados obtenidos.
- Formar al personal que deba aplicar las soluciones desarrolladas.

Controlar: se comprueba si la mejora implantada ha alcanzado el objetivo mediante herramientas de control como Diagrama de Pareto, lista de chequeo o KPI's. Debemos controlar las causas críticas como la calidad del producto o la forma de operar de máquinas y equipos.

Actuar: es la última de las fases y en ella se debe ajustar el plan de mejora. Se normaliza la solución al problema y se establecen las condiciones para mantenerlo. Si se ha alcanzado el objetivo en la prueba piloto, se implantará de forma definitiva. En caso contrario se examinará el desarrollo para descubrir errores y empezar un nuevo ciclo PDCA. De esta forma se cierra el ciclo y se realimenta volviendo a la primera fase.

2.2.7 Mejoramiento de una empresa

Mejorar un proceso representa cambiarlo para hacerlo más positivo, eficaz y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar estriba del guía específico del empresario y del proceso.

Abell (1994). Da como concepto de mejoramiento una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (pág. 25).

La administración de la calidad total pretende de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, en el cual la perfección de ningún modo se logra, pero persistentemente se busca. El Mejoramiento es el método que los establecimientos deben efectuar para mejorar y ser competitivas; y se basa en la calidad como apoyo para crear el cambio.

La calidad de este método es que a través de su estudio se examinan los procesos manejados, de tal carácter que los inconvenientes que pueden concurrir sean mejorados o corregidos, así se puede apoyar mejorar y debilidades a reforzar, logrando que sea un área más productiva y competitiva.

En los establecimientos, empresas los consumidores de hoy son los consumidores es el jefe", es decir, que los clientes son los individuos más significativos en el negocio por lo que los empleados deben trabajar con el objetivo de satisfacer las necesidades y preferencias de éstos. Los clientes son la parte principal de un establecimiento, son la razón por la cual éste existe, por lo tanto, se debe lograr el mejor trato y todo el esmero requerido.

En lo que se refiere a la presente exploración, el agrado y la importancia del cliente tiene una principal connotación y un gran compromiso ya que está en riesgo la salud del cliente.

Para llevar a cabo un Mejoramiento se deben efectuar ciertas fases para alcanzar los objetivos. Cabe mencionar que cada establecimiento, empresa es parte de un premeditado mercado de acuerdo a las acciones a las que se ofrece, en lo referente al tema de exploración, el propósito del área de alimentos y bebidas no es originar bienes materiales, sino facilitar servicios, los semejantes que resultan más ininteligibles de desarrollar que los productos tangibles debido a sus rasgos.

2.2.8 Proceso de mejoramiento

Es un concepto implementado en las empresas que procura mejorar los procesos, productos y servicios. Se basa en el cambio de la actitud general de la organización en procura de una estabilidad del proceso productivo que contemple las posibilidades de mejora. Este proceso es la forma más efectiva para mejorar la calidad y eficiencia de las organizaciones. En este sentido las empresas, implementan sistemas de gestión de la calidad y normas ISO. Algunas de las herramientas usadas incluyen el estudio de satisfacción de los clientes, algunas acciones preventivas y correctivas para todo el proceso, asegura Matias (2018).

Para lograr el mejoramiento de un restaurante debe ejecutar un proceso continuo que puede ser simple o complicado según los tipos del mismo, pero libremente de la complicación del proyecto, para tener buen resultado debe desarrollar una planeación la misma que debe estar basada en conceptos básicos y objetivos del diseño.

2.2.9 Análisis FODA

Constituye uno de los aspectos fundamentales de la planificación estratégica, donde las fortalezas y debilidades forman parte del componente interno de la empresa que permite la toma de correctivos a corto y a mediano plazo. Las oportunidades y amenazas son factores externos que afectan a la empresa, y dependen del mercado o del medio ambiente que es impredecible, cambiante lo que significa mayor vulnerabilidad y dificultad a la hora de la toma de decisión, indica Ramírez (2018).

2.2.9.1 Identificar las fortalezas y debilidades

Balseca (2016). Constituye uno de los aspectos fundamentales de la planificación estratégica, donde las fortalezas y debilidades forman parte del componente interno

de la empresa que permite la toma de correctivos a corto y a mediano plazo.

Las oportunidades y amenazas son factores externos que afectan a la empresa, y dependen del mercado o del medio ambiente que es impredecible, cambiante lo que significa mayor vulnerabilidad y dificultad a la hora de la toma de decisión

2.2.9.2 Identificar oportunidades y amenazas

Talacon (2006) Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría (pág. 4).

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

2.2.10 Visión, Misión

Para poder plantear una misión, se debe tener una visión de hacia dónde se va. Por esta razón, la misión y la visión se declaran al mismo tiempo y deben ser coherentes entre ellas, pues las dos persiguen el mismo objetivo. Función que se espera cumplir en el presente

2.2.10.1 Misión

La misión define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

2.2.10.2 Visión

(Espinosa C. , 2012)La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación, escrito por Espinosa (2012).

2.2.11 Bases legales

Las bases legales en el Ecuador están bien constituidas, tomando en cuenta lo necesario para el establecimiento

2.2.11.1 Ley orgánica de salud

En el suplemento 652 del 18 de diciembre 2015, mediante el cual reformó a la Ley Orgánica de Salud. En el Artículo 6, Numeral 18, escribe que el ministerio de salud pública regula y realiza el control sanitario.

Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad, a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Dr. Leopoldo Izquieta Pérez y otras dependencias, escrito por el Ministerio de Salud Pública (2015).

2.2.11.2 Normativa técnica ecuatoriana para restaurantes

INEN (2015). La dirección debe establecer, documentar y mantener actualizado un método de gestión de la calidad y gestión ambiental, que contenga y describa las actividades, controles y responsabilidades, para asegurar el cumplimiento de las actividades operativas del servicio de acuerdo con lo indicado en las regulaciones aplicables. Disponer de la siguiente documentación que soporta el sistema de gestión:

1. Documentos de origen externo

Nota: Corresponden a la normativa legal vigente que regula o afecta a los restaurantes, o a los alimentos; que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad.

2. La presente norma.
3. Procedimientos o instrucciones de trabajo que aseguren la calidad en los servicios prestados por el establecimiento y el cumplimiento de la norma.
4. Registros, que demuestren que son realizadas todas las actividades descritas en la norma y en los procedimientos.
5. Manual de calidad y ambiental, que cubra los aspectos básicos de la norma e incluya la política de calidad y ambiente, describa la estructura de la organización con sus responsabilidades y funciones, y que haga referencia a los procedimientos del sistema de gestión dispuestos por la organización.

INEN (2015). La Inocuidad alimentaria se debe cumplir con los requisitos para la aplicación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) y la organización debe disponer de un sistema para gestionar las compras del establecimiento que asegure:

- a) la identificación de los proveedores críticos para la prestación
- b) la información actualizada de proveedores
- c) la formalización de los documentos correspondientes a las compras, siendo éstos considerados registros
- d) el establecimiento y comunicación de un procedimiento para la recepción de mercaderías que defina los controles a realizarse.

2.2.11.2.1 Seguridad acciones

La norma técnica ecuatoriana estableció algunas acciones que debe tomar en cuenta el establecimiento para tener una mayor gestión de calidad y ambiente

- El restaurante debe tener un listado de contactos de emergencias: médicas, servicio de ambulancia, fuerzas de seguridad, bomberos, defensa civil, entre otros.
- Desarrollar un sistema de iluminación de emergencia.
- Tener un registro de incidentes de seguridad.
- Organizar reuniones periódicas con las fuerzas de seguridad locales para coordinar medidas preventivas.

2.2.12 Permisos de funcionamiento

Medina (2020). Para las personas naturales o jurídicas que hayan inscrito el RUC o RISE en el Servicio de Rentas Internas (SRI) (pág. 2), para realizar actividades económicas relacionadas con la venta de comida o servicios de alimentación en general, deberán obtener los siguientes permisos del funcionamiento:

- Patente municipal
- Licencia única de actividades económicas (LUAE)
- Permiso de funcionamiento del ministerio del interior o P.A.F. (permisos anuales de funcionamiento)
- Permiso de funcionamiento de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (ARCSA)
- Registro de alimentos y bebidas en el ministerio de turismo (según categorización)
- Registro turístico en Quito turismo (según categorización)

2.2.13 Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de las variables, Fuente: Andrango, 2021.

Crear un plan de mejora para optimizar los procesos en el área de producción y servicio en el restaurante TWENTY SEVEN, en el Distrito Metropolitano de Quito, sector de la ciudadela del Ejercito.						
Objetivo específico	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Establecer un diagnóstico situacional del restaurante TWENTY SEVEN.	Análisis externo	Determinan los factores que son ajeno del restaurante tanto directos como indirectos	Macro	Factores - Políticos - Económico - Social - Tecnológicos - Económico - Legal		Técnica - Análisis investigativo y referencias documentos Instrumento - formato estructurado
			Micro	Factores -Clientes -Proveedores -Competencia -Productos sustitutos -Rivalidad con nuestros competidores		Técnica - Análisis investigativo y referencias documentos Instrumento - Formato semiestructurado
	Análisis interno	Identifica las necesidades, requerimientos y falencias	Normas BPM	Factores -Instalaciones físicas -Requerimientos sanitarios de fabricación: Equipos, utensilios, personal y materia prima -Operaciones de producción -Área de montaje -Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización -Control de calidad	1(1.1 hasta 1.10) 2(2.1.1 hasta 2.4.6). 3(3.1 hasta 3.4). 4(4.1 hasta 4.2). 5(5.1 hasta 5.3). 6(6.1 hasta 6.3).	Técnica - Observación Instrumento - Lista de chequeo

<p>Realizar un análisis mediante la matriz FODA para determinar las estrategias de mejora</p>	<p>Análisis FODA</p>	<p>Es un diagrama que se utiliza para poder medir los puntos del establecimiento</p>	<p>Situación del restaurante</p>	<p>Matriz EFE y EFI - Evaluación factores externos - Evaluación factores internos Matriz FODA - Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas</p>	<p>Técnica - observación Instrumento - formato Semiestructurado</p>
<p>Proponer un plan de mejora para los procesos en el área de producción del restaurante TWENTY SEVEN, sector de la Ciudadela del Ejército.</p>	<p>Áreas de intervención de mejora</p>	<p>Departamento a perfeccionar para tener un buen manejo en normas BPM. para poder ser líderes con los demás establecimientos</p>	<p>Área de alimentos y bebidas</p>	<p>- Condiciones sanitarias - Condiciones higiénicas del personal - Condiciones higiénicas de manipulación - Practica de limpieza y control de plagas</p>	<p>Técnica - Análisis de información instrumento - Diseño de procedimientos</p>

CAPITULO 3

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico está referido al momento que alude al proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

3.1 Paradigma de la investigación

Para la realización de la presente investigación se va a utilizar la integración paradigmática. Es decir, la integración de metodologías que remite a la posibilidad de combinar el paradigma positivista.

3.2 Enfoque

El modelo de la investigación cuantitativa (empírico-analítico) se sustenta en el idealismo subjetivo, como el positivismo, el neopositivismo (lógico y semántico) y el pragmatismo. Esta orientación de la investigación científica resulta la más utilizada en el área de las ciencias sociales, y en especial, de la esfera educativa. La posición filosófica epistemológica que sustenta este enfoque parte de identificar la naturaleza y la sociedad, por lo que se extiende con exclusividad al canon de las ciencias naturales y exactas al estudio de los fenómenos sociales, escrito por Valdes (2012).

El enfoque considerando en el proyecto es el cuantitativo, ya que el mismo está basado en lograr una perspectiva más amplia y profunda, este enfoque permite formular el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de la investigación. Realizar el enfoque cuantitativo va a permitir apoyar datos más ricos mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos a su vez apoyar con mayor seguridad las inferencias científicas, que si se plantean de manera aislada admite una mejor exploración y utilización de los datos.

3.3 Métodos auxiliares

Los métodos a ser utilizados son el inductivo y deductivo.

3.3.1 Método inductivo

El método inductivo es una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales. En este sentido, el método inductivo opera realizando generalizaciones amplias apoyándose en observaciones específicas. Esto es así porque en el razonamiento inductivo las premisas son las que proporcionan la evidencia que dota de veracidad una conclusión, asegura Gracia (2019).

La secuencia metodológica a seguir es la siguiente:

1. Observación y registro de los hechos.
2. Análisis de lo observado.
3. Establecimiento de definiciones claras de cada concepto obtenido.
4. Clasificación de la información obtenida.
5. Formulación de los enunciados universales inferidos del proceso de investigación que se ha realizado.

3.3.2 Método deductivo

El método deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos), escrito por Gracia (2019).

Según el método deductivo, la conclusión se halla dentro de las propias proposiciones referidas o, dicho de otro modo, la terminación es consecuencia de estas. Con la utilización de este método la ciencia trata de dar procedimiento a los interrogantes, a los problemas trazados, las leyes y las hipótesis difieren en su grado de explicatividad y en su contenido para dar refutación a los problemas planteados:

- a) Profundidad.
- b) Precisión

c) Número de supuestos de la teoría

Mediante el método deductivo de investigación es permisible llegar a conclusiones directas, cuando derivamos lo particular sin terceros. Esto es un método deductivo directo. Cuando esto no es posible, pretendemos el empleo del método deductivo indirecto en el que condicionamos operar con silogismo lógico. Mediante este método, concluimos lo particular de lo general, pero mediante la comparación con una tercera proposición. Es lo que se denomina silogismo.

3.4 Tipos de investigación

Hernández (2006). Habla sobre cuatro tipos de investigación: la exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

El presente proyecto se divide en una fase descriptiva. La fase descriptiva se eligió basado a una muestra considerada representativa y los datos obtenidos se someterán a un análisis de tipo cuantitativo. En este proyecto se va a utilizar el siguiente instrumento de recolección de datos: encuestas al personal operativo del restaurante.

3.4.1 Diseño de la investigación

El proyecto se aplicará al diseño de campo, el investigador pretende conocer que fenómeno estudia en su entorno natural, siendo la persona principal hacia el desarrollo del instrumento para la generación y recogida de datos, con los que interactúa. Por ello, durante todo el proceso de investigación, el investigador debe reflexionar sobre sus propias creencias y conocimientos, y cómo éstos pueden influir en la manera de concebir la realidad del sujeto/objeto de estudio, y consecuentemente, influir en la propia investigación

Sabino Carlos (1992:94) “se basa en la formación o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que han conseguido sus datos haciendo posible su revisión o modificación en el caso que surjan dudas respecto su calidad”

Arias F (2006:46) explica que los diseños de campo “consisten en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Estudio profundo y exhaustivo de uno o muy pocos

objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos.

La metodología escogida es de corte cuantitativo. De acuerdo a los objetivos de la investigación, la presente investigación se considera de tipo no experimental, en la que se basa fundamentalmente en la observación, recolección de datos. En ella las diferentes variables que forman parte de una situación o suceso determinados no son controladas de acuerdo a los objetivos.

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

Hernández (2013). Se entiende por población al conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

Para llevar a cabo este plan de mejora enfocado al área de producción se ha tomado en cuenta la población del establecimiento Twenty Seven, ubicado al sur de Quito sector Ciudadela del Ejercito, la cantidad que se ha tomado en cuenta es a todo el personal que conforma el establecimiento para iniciar con las encuestas, debido a que son necesarias para obtener una conclusión de como fomentar el plan de mejora para el establecimiento.

3.5.2 Tipos de población

Población infinita: no se conoce el tamaño y no se tiene la posibilidad de contar o construir un marco muestral (listado en el que encontramos las unidades elementales que componen la población)

Población Finita: Se conoce el tamaño, a veces son tan grandes que se comportan como infinitas. Existe un marco muestral donde hallar las unidades de análisis (marcos muestrales: listas, mapas, documentos).

La población finita es la que se ha elegido en el plan de mejora enfocado al área de producción, para la realización de esta encuesta, se tomó a toda la población del restaurante Twenty Seven,

Población accesible: conjunto de casos que satisfacen los criterios predeterminados y que al mismo tiempo son accesibles para el investigador;

El proyecto está orientado desde la estadística en una población finita, se tendrá una población total mente accesible e identificable de acuerdo a sus conocimientos y habilidades en el área de producción. Desde la investigación será una población accesible, la información será un importante aporte, la misma que se utilizará para realizar el plan de mejora enfocado al área de producción al establecimiento Twenty Seven ubicado en la ciudadela del Ejército.

3.5.3 Muestra

En el plan de mejora direccionado al restaurante Twenty Seven, la muestra será extraída mediante métodos específicos, que representaran los resultados hechos a el tipo de método a elegir probabilístico.

3.5.4 Tipo de muestra

3.5.5 Método probabilístico

Entre las diferentes técnicas de muestreo probabilístico más usuales se puede mencionar el muestreo aleatorio simple, sistemático, estratificado, por conglomerados, áreas y polietápico.

En lo cual se ha tomado en consideración elegir el tipo de muestreo aleatorio estratificado.

3.5.6 Muestreo aleatorio simple

Otzen T (2017). Garantiza que todos los individuos que componen la población tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Esta significa que la probabilidad de selección de un sujeto a estudio "x" es independiente de la probabilidad que tienen el resto de los sujetos que integran y forman parte de la población

En el proyecto se eligió este muestreo, ya que se elijará a las personas que operan el área de producción en el restaurante TWENTY SEVEN en la ciudadela del ejército.

3.5.7 Tamaño de la muestra

Se realizará el instrumento de la lista de chequeo para encontrar información de los procesos de producción en el restaurante. el instrumento se desarrollará para saber la situación actual que atraviesa el establecimiento y verificar si cumple con todos los lineamientos de calidad, si posee formatos establecidos para ayudar a diario con las verificaciones de sus instrumentos, menaje, etc. Referente al personal del establecimiento si cumplen con las normas de calidad y si usan adecuadamente su indumentaria. En la presente investigación se procede a usar el tipo de población finita, para ello se va a proceder con la encuesta a los empleados del restaurante ubicado en el barrio de la Ciudadela del Ejercito en la cual lo conforman 6 integrantes.

3.6 Unidad de análisis e informantes claves

3.6.1 Unidad de análisis

Villafuerte (2019). Son los elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información. Para llevar a cabo con el análisis de la lista de chequeo, se la realizó al personal del restaurante Twenty Seven, debido que ellos están constantemente ligados al área de producción en el establecimiento.

3.6.2 Variable demográfica

Debido a la necesidad del proyecto, a continuación, se define los siguientes parámetros para las personas a ser encuestadas

- La edad de la persona a ser encuestada debe ser de un rango de 20 a 54 años, que es el personal operativo del establecimiento.
- Las personas a ser encuestadas van hacer a ambos sexos masculino y femenino. Las mismas que indicaran la información necesaria para conocer aspectos concernientes al área de producción.
- La persona a ser entrevistada debe ser las personas que trabajan habitualmente en el restaurante.

3.6.3 Variable geográfica

El sector donde se van a realizar las encuestas es en el restaurante Twenty Seven en la zona de la ciudadela del ejercito sector sur de Quito.

3.6.4 Variable psicológica

El plan de mejora va a depender mucho de su personal que son pilar fundamental del establecimiento, debido que se tomara en cuenta su percepción de los procesos productivos en el restaurante.

3.6.5 Variable conductual

Las personas a encuestar han sido tomadas en cuenta para la ejecución de los procesos en el área de producción debido a su ética profesional que cumplen en cada una de las actividades en el restaurante.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizan para demostrar las hipótesis y responder las interrogaciones formuladas. Todo en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de investigación.

Arias(2006). Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información

En la presente investigación, se utilizó técnicas e instrumentos para recoger datos importantes de sus trabajadores y conlleve al establecimiento diseñar una correcta investigación y así trazar un correcto plan de mejora enfocado en las buenas prácticas de manufactura que sobrelleve también, a un futuro no muy distante a convertirse en líderes de su zona.

3.7.1 Técnica de recolección de datos

Arias (2006). La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

A menudo se usa esta técnica para profundizar el conocimiento del comportamiento de exploración, así para poder diagnosticar el estado actual del

establecimiento se pretende obtener respuesta a los indicadores del estudio, los cuales aparecerán con diferentes características a observar y así elaborar una serie de instrumentos que serán de gran ayuda para continuar con el objeto de estudio.

Arias (2006). Define a la encuesta como una técnica que proyecta lograr información que proporciona un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.

Esta técnica de recolección de datos establece con detalles los elementos de observación por medio de las preguntas establecidas en la lista de chequeo

3.7.2 Instrumento de recolección de datos

Para poder desarrollar los objetivos que va a ayudar con la investigación se planteó a utilizar una lista de chequeo con lo que servirá para evaluar el cumplimiento del código de buenas prácticas de manufactura.

(ARCSA). El Estado para garantizar el derecho a la salud, su promoción y protección cuenta con una normativa para asegurar que la industria alimenticia elabore alimentos de calidad, sujetándose a normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que faciliten el control de la cadena de producción y comercialización

El establecimiento para evaluar el nivel de cumplimiento del Reglamento de BPM tomo en cuenta realizar el siguiente instrumento llamado, lista de chequeo (ver anexo1) y lo puso en acción de la siguiente manera.

En la lista de chequeo para tener más facilidad de medir las respuestas del personal especialmente enfocado en la cocina del restaurante TWENTY SEVEN se optó en generar dos tipos de opciones de cumple y no cumple junto con las observaciones de cada uno de sus capítulos y subcapítulos establecido por el ARCSA.

3.8 Validez y Confiabilidad

La validez y la confiabilidad de un instrumento para la recolección de datos son dos técnicas que indican la calidad y utilidad del mismo. La elaboración de los instrumentos debe reunir dos características esenciales: validez y confiabilidad.

La validez hace referencia al uso de los resultados obtenidos a través del instrumento, y la confiabilidad, a los errores cometidos en las mediciones realizadas por medio de esta investigación.

3.8.1 Validez

Cronbach (1960). Señala que la validación es el proceso por medio del cual el investigador que desarrolla cuestionarios obtiene evidencia para sustentar sus inferencias. En coherencia a la investigación se ha enfocó, a la aplicación del instrumento, la lista de chequeo, para poder cumplir con los objetivos establecidos. En este sentido la investigación debe tener concordancia con el instrumento a utilizar y tiene que ser validado en base a su contenido por los expertos.

3.8.2 Confiabilidad

El uso del instrumento de evaluación válidos y confiables, ayudara a determinar rigurosamente los problemas de confiabilidad en el estudio a abordar y mejorar las decisiones en el plan de mejora. Por lo cual es indispensable aplicar la confiabilidad de los instrumentos.

Santos (2017). En principio la confiabilidad expresa el grado de precisión de la medida, una manera de verificar la precisión es medir lo mismo varias veces, o varios observadores independientes miden lo mismo para obtener una media que se estima más precisa que lo que un único observador ha estimado.

3.8.3 Juicios de expertos

Con el fin de analizar la correspondencia entre el contenido de los instrumentos que se quiere solucionar en la investigación y poder medir lo que realmente se desea abordar y se considera para la aplicación del instrumento, buscar el juicio de expertos que dominen el tema expuesto.

El proceso de juicios de expertos para la investigación es necesariamente indispensable para seguir avanzando con el tema abordado y tener un mejor resultado en el diseño del plan de mejora.

CAPITULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se llevó a cabo el análisis y resultados de los objetivos planteados en la investigación mismo que ayuda a encontrar el estado actual del restaurante para luego poder proponer un plan para el mejoramiento del establecimiento TWENTY SEVEN.

4.1 Análisis documental

Tabla 2: Análisis Documental. **Fuente:** Andrango, 2021.

Nombre del documento	Calidad, seguridad y protección ambiental en restauración	Gestión de calidad y de la seguridad e higiene alimentarias
Autor y año	Ana Aguilar Piñeira (2015)	José Luis Armendáriz (2019)
Descripción del aporte del tema	La eficacia en los restaurante se basa en la calidad sanitaria de los alimentos que se elaboran, lo que supone la comercialización de alimentos seguros para el cliente y esto solo se alcanza en un ambiente de trabajo higiénico y seguro	La industria consciente de su papel puede incorporar aquellos aspectos de la producción que permitan conseguir una mejora de las condiciones higiénicas de forma tan sencilla como adoptando un manual de Buenas Prácticas Higiénicas y de manipulación.
Conceptos abordados	En el ámbito de los restaurantes la gestión de la calidad se articula en torno a los siguientes aspectos Higiene: seguridad alimentaria, seguridad y salud, higiene y limpieza. Actitudes: personal de cocina y servicio. Producto y servicio: gestión comercial, atención al cliente, compras y almacenamiento	Para garantizarla y evitar enfermedades de origen alimentario, es de vital importancia conocer y cumplir con la normativa en materia de higiene a lo largo de la cadena alimentaria, haciendo especial hincapié en aquellas etapas o procesos que requieran la manipulación de los alimentos

4.2 Análisis situacional del entorno

El objetivo del presente análisis, pretende conocer y percibir las condiciones y situación actual del restaurante en los ámbitos específicos de intervención del proyecto, también permite identificar acciones que ayuden al fortalecimiento de capacidades para su empoderamiento y participación en el mercado.

4.2.1 Análisis externo

El presente análisis externo se divide tanto como análisis macro y micro entorno en el que desenvuelve el establecimiento; el análisis macro determina los factores que son ajenos a la empresa, pero influyen indirectamente en el desempeño (social, tecnológico, económico, ecológico y político), el segundo

analiza aquellos factores externos que se relacionan directamente con el restaurante (clientes, proveedores, competencia, productos, rivalidad).

4.2.1.1 Macro entorno

El establecimiento, proveedores, competidores, nuestros clientes, el público en general operan en un macro ambiente extenso lleno de fuerzas y directrices que generan oportunidades y estas muestran desafíos. Estas fuerzas incorporan factores no idóneos de ser controlados por lo que el restaurante debe dar constante seguimiento y efectuar acciones a los cambios.

4.2.1.1.1 Análisis PESTEL

(Arriaga, 2019). Es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática y a su vez va de un análisis estratégico que determina la situación actual de la empresa o organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos.

Tabla 3: Análisis PESTEL para el restaurante Twenty Seven. **Fuente:** Andrango, 2021.

Político	Económico	Social
<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente político cambiante. - Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas (Art 5 al Art 7). - Ordenanza metropolitana - Normativas que promueve al consumidor su libre elección al elegir un establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de pobreza en el 2021. - Incremento al segundo trimestre del año 2021, la economía nacional creció en 8,4% PIB respecto al mismo período de 2020. - Costos bajos en publicidad mediante las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - De cada 10 quiteños, 7 comen fuera de casa (Agencia de Promoción Económica del Municipio (ConQuito)). - En la actualidad 5.500 personas llegan a diario al patio de comidas. - Interés por las personas en comer saludable y en un ambiente seguro.
Tecnológico	Ecológico	Legal
<ul style="list-style-type: none"> - Generar publicidad en las redes sociales de tendencias. <ul style="list-style-type: none"> • Tik-tok • WhatsApp • Facebook • Instagram - Implementación de pagos en línea, transferencias. - Pagos con tarjetas de crédito y débito. - Implementación de servicio de delivery. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control adecuado de desperdicios. - Manejo de productos desechables ecológicos. - Control de aceites mediante la medición de temperatura cada 2 horas para evitar la quema de aceite. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenanza metropolitana - Patente municipal - Licencia única de actividades económicas (LUAE) - Permiso de funcionamiento del ministerio del interior o PAF (permisos anuales de funcionamiento) - Permiso de funcionamiento de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (ARCSA) - Registro de alimentos y bebidas en el ministerio de turismo (según categorización) - Registro turístico en quito turismo(según categorización)

Las aplicaciones de este análisis se temaron encuesta la situación actual que está viviendo nuestro país debido a la pandemia, a muchas empresas especialmente en el sector de bares, restaurante quedaron muy golpeados he incluso algunos cerraron sus puertas definitivamente, para poder reactivar las ganancias del restaurante se tomó en cuenta del análisis dos puntos importantes como es la implementación de los estudios tecnológico y económico ya que poniendo en acción estos dos análisis podremos percibir un nuevo servicio que es la oferta de delivery, manejando bien estos puntos se puede alcanzar la meta de un 30% más de las ganancias que se perciben a diario en el restaurante.

4.2.1.2 Micro entorno

La investigación llevada a cabo pretende evaluar el atractivo del entorno del restaurante, el marco para esta investigación se deriva de los clientes potenciales, la competencia, los proveedores, nuevos competidores y productos sustitutos. Para realizar este análisis se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter



Grafico 1: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Fuente: M. Porter 1982

4.2.1.2.1 Poder de negociación de los clientes

El cliente tiene a su disposición una gran variación de restaurantes con productos que, si no son idénticos, si ofrecen el mismo servicio que es la comercialización

de alimentos ya preparados, habiendo un gran número de restaurantes, casas de comida para llevar incluso de supermercados, se expresa que el poder de negociación de los clientes es muy alto, siendo como parte fundamental y un dato diferencial el precio y su producto. El servicio que se ofrece son los factores clave a la hora obtener una alta demanda en el mercado para así pueda sustentarse el negocio.

Siendo esto pieza clave, el restaurante piensa implementar continuas capacitaciones al personal de servicio sobre el trato al cliente, además se ha implementado un sistema de cobro eficaz y sin complicaciones con parámetros totalmente sencillos ya que en esta época prevalece una cultura tecnológica, por lo cual se cobrará mediante transferencias bancarias o un sistema móvil que facilita el cobro mediante plataformas sencillas, las misas que genera el banco con tan solo la lectura de un código QR.

Además del precio, la oferta del menú, la limpieza, la decoración del restaurante serán, entre otros, parte fundamental para que los clientes lo valoren positivamente y tener un rasgo diferencial de la competencia.

4.2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores se puede considerar una amenaza media alta, considerando que hay una gran variedad que ofertan productos a un bajo costo, pero con una pésima calidad, por lo que se consideró hablar con ellos directamente y garantizar un contrato de una duración semestral asegurándoles la compra de todos los ingredientes para la elaboración de los productos a ofertar siempre y cuando garanticen que llevan un control de sus normas BPM dando un precio accesible y de buena calidad.

4.2.1.2.3 Amenazas de nuevos competidores

La posibilidad y facilidad con la que los nuevos competidores pueden entrar es una amenaza alta, en si la situación actual llego a obligar a nuevos competidores a mejorar sus establecimientos, incluso en algunos casos imitar a su competencia, de esta manera debe estar en un proceso continuo y seguimiento constante de cambios.

Las ofertas enfocadas a los servicios por parte del restaurante, el trato del trabajador hacia los clientes, las preparaciones del menú diario, podrán

garantizar con total seguridad el servicio y así tener un atributo diferencial con los competidores que ofertan lo mismo he incluso a un bajo costo.

4.2.1.2.4 Amenazas de desarrollo potencial de productos sustitutos

La influencia de la tecnología para el establecimiento brinda un beneficio y también presenta un grado de dificultad, ya que en la web hay productos que ofertan similares productos al restaurante y esto suele establecer un límite de utilidad al precio del servicio que se ofrece. Es por eso que se debe estar atento a las novedades del sector y a la influencia que se puede tener en el restaurante, es así que para poder combatir con estas limitantes se debe estar siempre en constante cambio respecto a los canales de venta, el marketing y la calidad del producto.

4.2.1.2.5 Intensidad de la rivalidad con los competidores

Este factor está ligado con las anteriores y es la que proporciona al restaurante la información necesaria para determinar las estrategias de posicionamiento en el mercado con un grado de dificultad alta, de tal modo que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. Se debe tomar en cuenta, la rivalidad de los competidores del establecimiento y se debe proporcionar una inversión para el marketing. Se debe verificar siempre la calidad del producto y dar un valor agregado a los clientes. De esta manera se puede trabajar con un sistema de mejora continua para dar una experiencia diferencial a los clientes.

4.2.2 Análisis interno

El análisis interno se llevó a cabo para identificar y conocer si el restaurante tiene un buen manejo en las prácticas de manufactura BPM, consiste en acciones con el objetivo de tener un control favorable en la preparación de alimentos seguros y así proteger al cliente del establecimiento.

Para asegurar el cumplimiento de las normas de BPM, el establecimiento llevara una lista de chequeo, así lograr una forma ordenada y sistemática en el cumplimiento de los procesos de producción, de esta manera se puede evitar potenciales errores que perjudiquen la producción y la prestación de sus servicios de manera eficaz.

4.2.2.1 Análisis de la información lista de chequeo

La entidad que se encarga del control de los establecimientos tenga una buena manipulación de los alimentos y el control de calidad es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria(ARCSA).

(ARCSA, NORMATIVA TECNICA SANITARIA , 2015) Que, mediante Informe Técnico contenido en el Memorando No. ARCSA-ARCSA-CGTC-DTBPYP-2015-0179-M, de fecha 01 de septiembre de 2015, el Director Técnico de Buenas Prácticas y Permisos; justifica el requerimiento de elaboración de normativa técnica que regule las Prácticas Correctas de Higiene (PCH), para los establecimientos que conforman el Sistema de Economía Popular y Solidaria. La implementación de las BPM es uno de los avances para fomentar al cambio de la Matriz Productiva, a través del cumplimiento de la normativa que tiene como objetivo garantizar la inocuidad y la calidad de los alimentos procesados que se consumen.

Tener un buen manejo en las BPM, ayudara al restaurante en todos los procesos de elaboración y manipulación de los alimentos, garantizando la seguridad de estos para el consumo humano. Lo más importante para un buen manejo de manipulación en los alimentos y bebidas es tener una cadena de suministros alimentaria en la obtención de la materia prima y todo lo que contrae desde el equipamiento del local, la distribución de sus instrumentos tanto de cocina como del salón hasta la recepción, preparación, almacenamiento, preparación, distribución y consumo final.

(ECHAURI, 2013)Las categorías de respuesta para los ítems pueden variar en su elección. Por lo general, se usan expresiones fijas para cada ítem, Los puntos de vista sobre el número de categorías de respuesta son variados y depende de la elección del investigador. A cada categoría o alternativa de respuesta se le asigna 2 tipos de respuestas, las proposiciones pueden tener dirección: cumple(positiva) y no cumple (negativa).

El reglamento BPM para alimentos procesados de acuerdo a la entidad ARCSA, lo conforma de seis capítulos, algunos de los cuales se dividen en subcapítulos.

- Instalaciones físicas

- Requerimientos sanitarios de fabricación: Equipos, utensilios, personal y materia prima
- Operaciones de producción
- Área de montaje
- Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización
- Control de calidad

En consecuencia, para evaluar el nivel de cumplimiento del reglamento ecuatoriano BPM, la desarrollaron de la siguiente manera, el investigador realizo una exploración en la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria junto con la normativa encontrada procedió a realizar la lista de chequeo, para tener la aprobación del establecimiento realizo un borrador e indico al administrador del restaurante junto con el visto bueno de la lista de chequeo desarrollada, procedió a realizar la encuesta a todos los trabajadores que integran el restaurante TWENTY SEVEN.

4.2.2.2 Análisis de la dimensión: Instalaciones físicas

Para la presente investigación se llevó a cabo el análisis de las instalaciones físicas del restaurante, y se tomó en cuenta la estructura de la lista de chequeo tal como se presenta en la tabla 4.

Tabla 4: Análisis de resultados. Instalaciones físicas. Fuente: Andrango.P.2021

INSTALACIONES FÍSICAS				
ITEM	Resultados		Porcentaje	
	cumple	no cumple	cumple	no cumple
1.1 El establecimiento está ubicado lejos de fuentes de contaminación.	4	2	67%	33%
1.2 La infraestructura, reduce la posibilidad de ingreso al establecimiento de contaminación externa.	3	3	50%	50%
1.3 Las superficies y materiales en contacto con los alimentos, no sean tóxicos, de fácil limpieza, desinfección, mantenimiento.	2	4	33%	67%
1.4 Las instalaciones internas facilita la aplicación de prácticas de higiene, materias primas y productos finales.	2	4	33%	67%
1.5 Las estructuras dentro de las instalaciones de producción son de fácil limpieza, desinfección y mantenimiento.	5	1	83%	17%
1.6 Los drenajes están protegidos con rejillas que permitan el flujo del agua, pero no el ingreso de plagas.	0	5	0%	83%
1.7 Las ventanas deben ser fáciles de limpiar, estar construidas de manera tal que se reduzca al mínimo la acumulación de suciedad e ingreso de plagas.	4	2	67%	33%
1.8 Las puertas son de superficie lisa y no absorbente, fáciles de limpiar y, si es del caso, de desinfectar	3	3	50%	50%
1.9 Calidad del aire y ventilación.	2	4	33%	67%
1.10 El agua potable es segura, manteniendo las propiedades definidas en la normativa vigente .	5	1	83%	17%

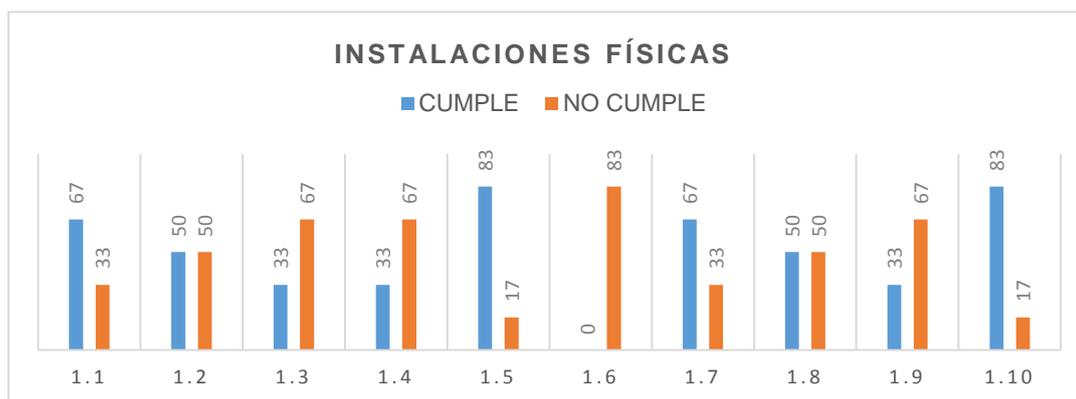


Grafico 2: Instalaciones físicas. Fuente: Andrango, 2021.

Análisis de la dimensión

En el grafico se puede observar el porcentaje de cada ítem, donde claramente se evidencia las falencias en su estructura, ventanas y donde el establecimiento necesita mayor supervisión, en las instalaciones físicas en su sistema de drenajes no están debidamente instaladas sus rejillas ya que con el tiempo puede ocasionar un problema mayor, como por ejemplo ocasionar un colapso en su sistema.

4.2.2.3 Análisis de la dimensión de requerimientos sanitarios de fabricación

Los requerimientos sanitarios de fabricación hacen referencias a los equipos, utensilios, personal y materia prima del establecimiento, se tomó en cuenta la estructura de la lista de chequeo tal como se presenta en la tabla 4, 5, 6.

Subdivisión 2.1: Equipos y utensilios

Sus superficies de trabajo al entrar en contacto directo con los alimentos deben ser sólidas, duraderas y de fácil limpieza a continuación se presenta más variables a analizar en la tabla 5 y grafico 3.

Tabla 5: Análisis de resultados. Equipos y Utensilios. Fuente: Andrango, 2021.

EQUIPOS Y UTENSILOS				
ITEM	Resultados		Porcentaje	
	cumple	no cumple	cumple	no cumple
2.1.1 Las superficies de trabajo que entran en contacto directo con los alimentos son sólidas, duraderas y fáciles de limpiar, desinfectar y de mantener, deben ser de material liso, no absorbente y no tóxico	4	2	67%	33%
2.1.2 Los equipos de cocina y demás menaje son de un material duradero; además, su diseño es desmontable para facilitar la limpieza y la inspección	5	1	83%	17%
2.1.3 Los equipos están situados y diseñados de manera que sean fáciles de limpiar, desinfectar y mantener según la actividad que se realice.	4	2	67%	33%

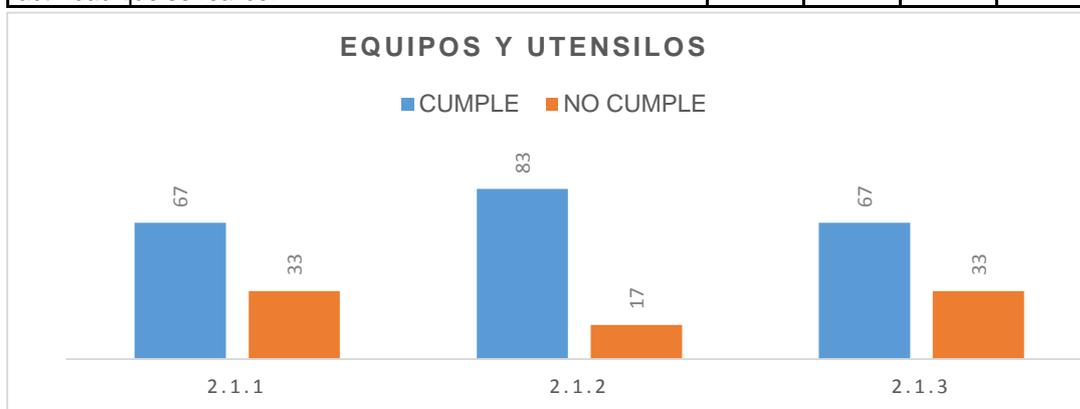


Gráfico 3: Manipulación de equipos y utensilios. Fuente: Andrango, 2021.

Análisis de la dimensión

En el proceso de chequeo para realizar la calificación se pudo evidenciar que esta área no necesita de un gran cambio, se constató que todos los equipos y utensilios son de fácil manejo, y se puede hacer una limpieza de los equipos de cocina sin mayor complicación.

Subdivisión 2.2: Personal del restaurante

Los trabajadores del establecimiento cuida de su aseo personal, utiliza vestimenta limpia y apropiada para ser usada exclusivamente en el área de producción de alimentos, a continuación, se presenta más variables a analizar en la tabla 6.

Tabla 6: Análisis de resultados. Personal del Restaurante. Fuente: Andrango, 2021.

PERSONAL DEL RESTAURANTE				
ITEM	Resultados		Porcentaje	
	cumple	no cumple	cumple	no cumple
2.2.1 El personal cuida de su aseo personal, utiliza vestimenta limpia y para ser usada exclusivamente en el área de producción de alimentos	3	3	50%	50%
2.2.2 El calzado es apropiado	2	4	33%	67%
2.2.3 El personal frecuentemente se lava las manos; antes de comenzar o cambiar cualquier operación del proceso, después de usar los baños y después de manipular materia prima o alimentos crudos	2	4	33%	67%
2.2.4 El personal que prepara los alimentos al manipular evitar la contaminación de los alimentos, por ejemplo, se menciona a continuación: Fumar, escupir, mascar chicle, estornudar o toser sobre los alimentos, salir con el uniforme de trabajo a zonas expuestas a contaminación y otros objetos personales en áreas donde los.	3	3	50%	50%
2.2.5 Los trabajadores tiene el conocimiento de manipular el producto en condiciones higiénicas, Cómo manipular productos químico, Los encargados de procesos conocen sobre el manejo de las operaciones de procesos, el personal conoce los programas de limpieza y desinfección y de control de plagas.	2	4	33%	67%

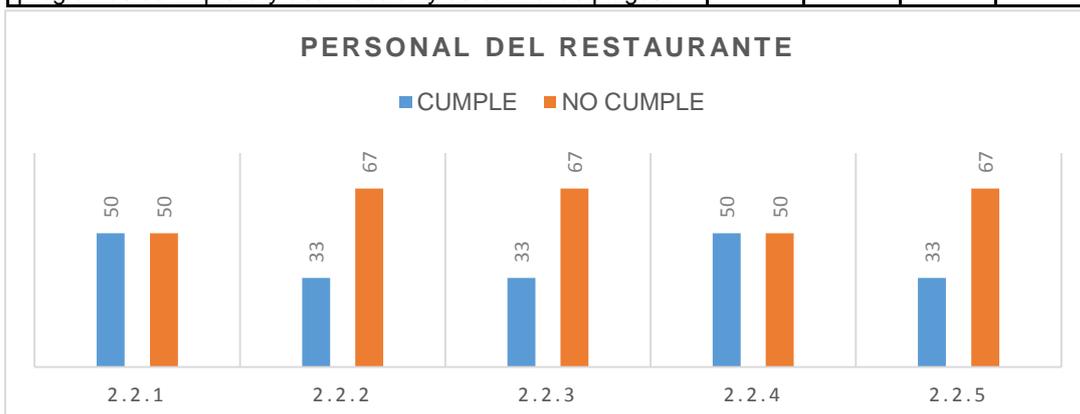


Grafico 4: Higiene del personal. Fuente: Andrango, 2021.

Análisis de la dimensión

En el grafico se puede observar claramente que el restaurante tiene muchas falencias para el personal del restaurante donde se pudo evidenciar que sus trabajadores no tienen el conocimiento del calzado apropiado, de igual manera los operarios al manipular alimentos manifestaron que no tenían el conocimiento del manejo adecuado del producto en condiciones higiénicas.

Subdivisión 2.1: Materia prima

El establecimiento garantiza el uso de materias primas de calidad, los alimentos crudos están separados (en espacio o tiempo) de los cocidos para evitar su contaminación, a continuación, se presenta más variables a analizar en la tabla 7.

Tabla 7: Análisis de resultados. Materia prima. **Fuente:** Andrango, 2021.

MATERIA PRIMA				
ITEM	resultados		porcentaje	
	cumple	no cumple	cumple	no cumple
2.3.1 Garantía del uso de materias primas	3	3	50%	50%
2.3.2 Muestreo y evaluación de las materias primas	2	4	33%	67%
2.3.3 Recepción de materias primas	3	3	50%	50%
2.3.4 Almacenaje de materias primas e insumos	3	3	50%	50%
2.3.5 Procedimientos que minimicen la contaminación	3	3	50%	50%
2.3.6 Los alimentos crudos están separados (en espacio o tiempo) de los cocidos para evitar su contaminación	2	4	33%	67%

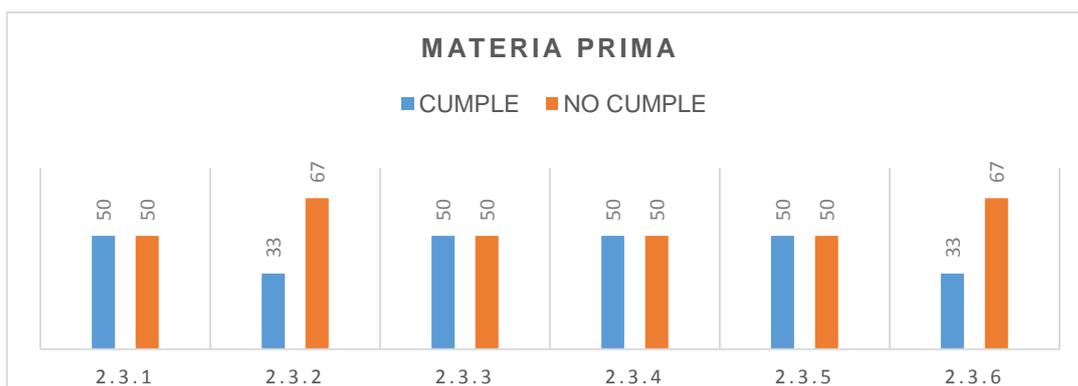


Gráfico 5: Condiciones materia prima. Fuente: Andrango, 2021.

Análisis de la dimensión

Se puede evidenciar que el establecimiento no realiza un proceso de verificación y recepción de su materia prima y sus trabajadores no tienen un conocimiento del por qué separar los alimentos crudos con los separados ya que lo hacían solo por indicación del encargado.

4.2.2.4 Análisis de la dimensión de operaciones de producción

Para la presente investigación se llevó a cabo el análisis de las operaciones de producción del restaurante, se tomó en cuenta la estructura de la lista de chequeo tal como se presenta en la tabla 7.

Tabla 7: Análisis de resultados. Operaciones de producción. Fuente: Andrango, 2021.

OPERACIONES DE PRODUCCION				
ITEM	Resultados		Porcentaje	
	cumple	no cumple	cumple	no cumple
3.1 Los trabajadores tienen conocimiento en manipular y preparar los alimentos	2	3	33%	67%
3.2 Tienen receta estándar para sus preparaciones	1	5	17%	83%
3.3 Tienen un control, identificación y registros.	1	5	17%	83%
3.4 Control de las operaciones de producción	2	4	33%	67%

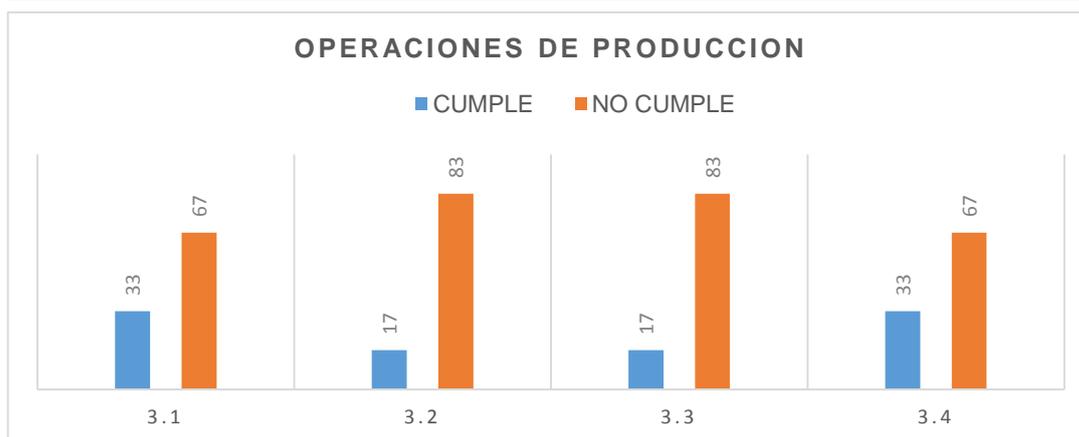


Gráfico 6: Operaciones de producción. Fuente: Andrango, 2021.

Análisis de la dimensión

Al analizar la lista de chequeo se pudo evidenciar muchas falencias en el proceso de las operaciones de producción, los trabajadores no tienen conocimiento en manipular y preparar los alimentos, no cuentan con una receta estándar, sus colaboradores no disponen de formatos de registros y un control de sus operaciones.

4.2.2.5 Análisis de la dimensión del área de montaje

Para la presente investigación se llevó a cabo el análisis del área de montaje restaurante, se tomó en cuenta la estructura de la lista de chequeo tal como se presenta en la tabla 8.

Tabla 8: Análisis de resultados. Área de montaje. **Fuente:** Andrango, 2021.

ÁREA DE MONTAJE				
ITEM	Resultados		Porcentaje	
	cumple	no cumple	cumple	no cumple
4.1 Esta área está libre de presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar las materias primas, insumos y los alimentos.	3	3	50%	50%
4.2 Control de los olores que puedan afectar la aptitud de los alimentos	1	5	17%	83%

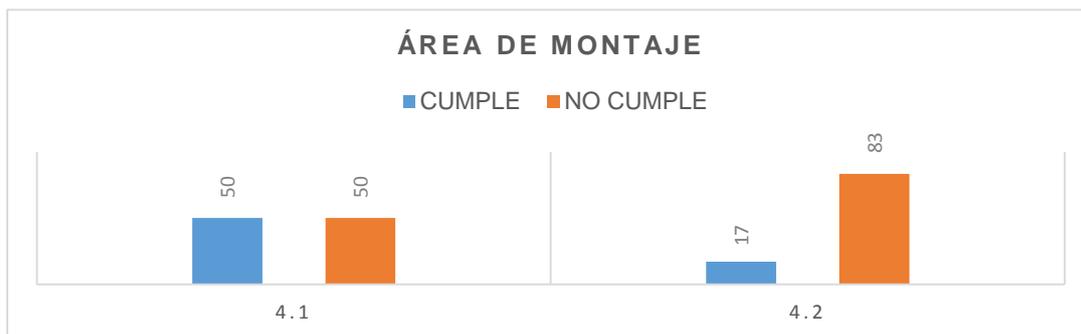


Gráfico 7: Área de montaje. **Fuente:** Andrango, 2021.

Análisis de la dimensión

En el gráfico se puede evidenciar, que el establecimiento no tiene un debido control de los olores en el área de montaje y esto puede afectar la calidad de los alimentos

4.2.2.6 Análisis de la dimensión del Almacenamiento, distribución y transporte.

Para la presente investigación se llevó a cabo el análisis de la dimensión del almacenamiento, distribución y transporte de comida para llevar, se tomó en cuenta la estructura de la lista de chequeo tal como se presenta en la tabla 9.

Tabla 9: Análisis de resultados. Almacenamiento, distribución. **Fuente:** Andrango, 2021.

ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE				
ITEM	Resultados		Porcentaje	
	cumple	no cumple	cumple	no cumple
5.1 Tiene un control al almacenar los alimentos (materia prima, productos intermedios y productos terminados), insumos y los productos químicos no alimentarios (envases, artículos de limpieza, lubricantes, combustibles, etc.).	2	4	33%	67%
5.2 Las materias primas y producto terminado no están ubicados directamente en el piso	5	1	83%	17%

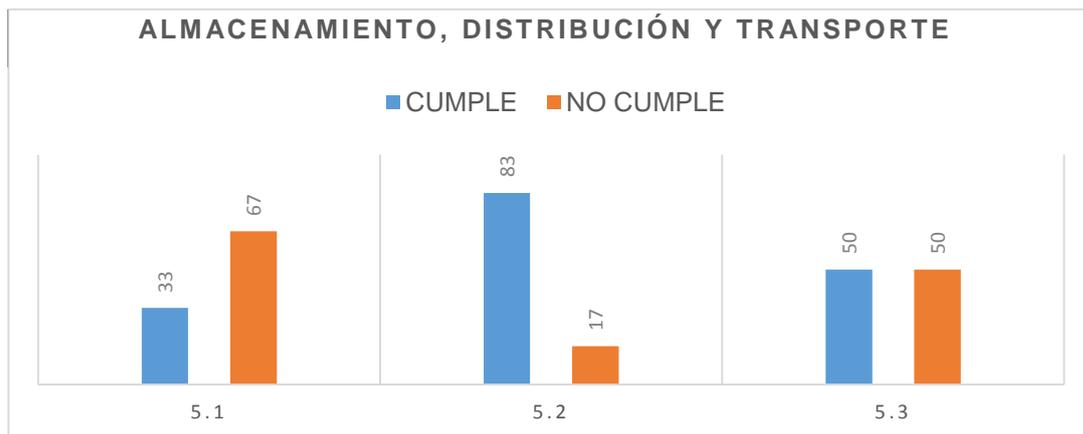


Grafico 8: Almacenamiento, distribución de transporte. Fuente: Andrango, 2021.

Análisis de la dimensión

De acuerdo a la lista de chequeo realizada a los colaboradores del establecimiento se puede indicar que el restaurante no tiene un control al almacenar los alimentos (materia prima, productos intermedios y productos terminados), insumos y los productos químicos no alimentarios.

4.2.2.7 Análisis de la dimensión de control de calidad

Para la presente investigación se llevó a cabo el análisis de la dimensión de control de calidad del restaurante, se tomó en cuenta la estructura de la lista de chequeo tal como se presenta en la tabla 10.

Tabla 10: Análisis de resultados. Control de calidad. Fuente: Andrango, 2021.

CONTROL DE CALIDAD				
ITEM	Resultados		Porcentaje	
	cumple	no cumple	cumple	no cumple
6.1 Procedimientos, control y aseguramiento de la inocuidad, lleva los registros que demuestren que las operaciones se están supervisando con la frecuencia establecida.	1	5	17%	83%
6.2 Métodos de limpieza y desinfección	2	4	33%	67%
6.3 Control de plagas. Se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos: - Barreras de protección al ingreso a las áreas de proceso y almacenamiento - Limpieza y orden de las áreas de la cocina - No se permitirá animales en el área de producción.	4	2	67%	33%

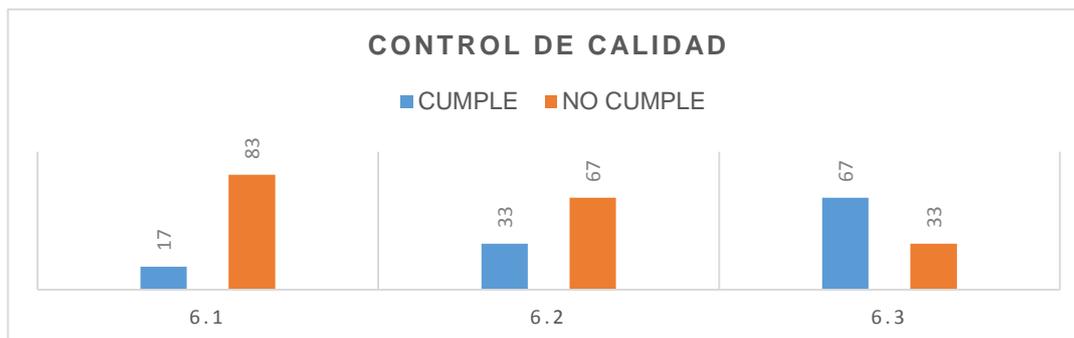


Grafico 9: Control de calidad. Fuente: Andrango, 2021.

Análisis de la dimensión

En el proceso de chequeo para realizar la calificación se pudo evidenciar, que el restaurante no tiene procedimientos, control y aseguramiento de la inocuidad, tampoco lleva los registros que demuestren que las operaciones se están supervisando con la frecuencia establecida.

4.3 Descripción de acción estratégica

En el establecimiento Twenty Seven inicia la definición de misión y visión con fundamentos empresariales a base de acciones estratégicas para ser compartidas con todos sus trabajadores

4.3.1 Misión

Entregar alimentos de calidad y saludables que superen las expectativas de nuestros clientes.

4.3.2 Visión

Ser referentes por nuestros clientes y competencia a nivel local con un eje de entorno de innovación, materia prima de calidad y una producción plena y eficiente.

4.4 Matrices EFE, EFI y Análisis FODA

La razón básica de una empresa se fundamenta en alcanzar beneficios tanto económicos y sociales para todos los integrantes que lo conforman, y para alcanzar estos beneficios es muy importante saber la situación actual del establecimiento, tanto externa como interna.

Para optimizar los procesos en el área de producción y no solo cumplir con este objetivo sino lograr superarlo, es preciso establecer puntos de partida. Admitir las ventajas tanto como las debilidades, investigar y descubrir nuevas

oportunidades de mejora de tal manera permita establecer estrategias asertivas que conlleven en el direccionamiento del cumplimiento de metas del establecimiento, para poder tener una comprensión más a fondo de los factores que reinciden en la actividad diaria del restaurante no es sencillo y lograr cumplir con el objetivo establecido en la investigación, el investigador se ha apoyado en la técnica de matrices de evaluación de factores internos EFI, evaluación de factores externos EFE y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA, así poder estudiar el mayor número de variables posibles y enfocarse solo en aquellas de mayor transcendencia.

4.4.1 Matriz evaluación de factores externos EFE

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permitirá realizar un estudio de campo, identificando y valorando los diferentes factores externos del establecimiento que puede verse influenciado con su crecimiento, dentro de la herramienta se facilitará la formulación de diferentes estrategias capaces de aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas externas.

Tabla 11: Análisis de la matriz EFE, restaurante TWENTY SEVEN. Fuente: Andrango, 2021.

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1	Crecimiento en la cultura en sus áreas de descripción organizacional.	14%	1	0,14
2	Diferenciación del establecimiento con el resto de los restaurantes del área, enfocado a su mejora continua	13%	2	0,26
3	Optimización en la gestión de sus procesos	15%	1	0,15
4	Mejora de la calidad del producto final	15%	3	0,45
Amenazas				
1	Nuevas normativas por motivo de la situación actual del mundo(COVID).	10%	4	0,4
2	Temor por consumir alimentos fuera de casa.	10%	2	0,2
3	Disminución del aforo de los establecimientos por parte del centro de operaciones de emergencia(COE)	10%	4	0,4
4	Inserción de nuevas competencias en el sector.	13%	3	0,375
Total		100%		2,4

Para la aplicación de la matriz de evaluaciones de factores externos EFE, previamente el Investigador desarrollo una auditoria externa ayudándose del análisis obtenido a las encuestas realizadas al personal que integra el restaurante TWENTY SEVEN determinando cuales son las oportunidades y amenazas que tiene en su área de mejora, en un segundo paso determino la

ponderación de importancia que tiene cada uno de estos factores para el éxito en el establecimiento, después se clasificó y evaluó cada uno de los factores, calculando un valor que indicara el balance del restaurante.

En la matriz EFE, la ponderación indica el porcentaje de éxito que se explica según los factores, asignando a cada factor un valor donde el número menor no tienen mucha importancia y el número mayor es de suma importancia, los porcentajes de éxito sumados debe dar un total del 100%.

En segundo plano se asigna una clasificación al rendimiento del establecimiento, la evaluación es de 1 al 4 donde 1 es deficiente, 2 promedio al mismo nivel de su competencia, 3 eficiente, 4 excelente, cada factor externo indica con cuanta eficacia pueden responder las estrategias a dicho factor.

En tercer plano se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado, se multiplica la ponderación por su evaluación. Al final se suma los valores de cada factor para determinar los valores ponderados del establecimiento donde la empresa tiene un total menor a 2.5, esto significa que se necesita implementar estrategias de mejora en los factores de menor clasificación para lograr un porcentaje mayor al 2.5 hasta el 4 siendo este el resultado de éxito potencial del establecimiento.

4.4.2 Matriz evaluación de factores internos EFI

La matriz EFI es una herramienta que va a permitir desarrollar una investigación interna y así lograr encontrar las fortalezas y debilidades del restaurante específicamente en el área de producción, ya sea antes de ejecutar la próxima estrategia es necesario conocer los puntos débiles y fuertes.

Tabla 12: Análisis de la matriz EFI. **Fuente:** Andrango, 2021.

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1	Crecimiento en la cultura de sistemas integrados de control de calidad	15%	3	0,45
2	Diferenciación del establecimiento con el resto de los restaurantes del área, enfocado a su mejora continua	15%	3	0,45
3	Optimización en la gestión de sus procesos	15%	3	0,45
4	Mejora de la calidad del producto final	15%	3	0,45
Debilidades				
1	Falta de compromiso por parte del encargado del establecimiento en brindar capacitaciones a los empleados sobre la manipulación de los alimentos y el uso de su vestimenta	10%	1	0,1
2	Carece de una lista de chequeo	10%	1	0,1
3	No cuentan con formatos estructurados para controlar el proceso de las operaciones de producción.	10%	1	0,1
4	No tiene un buen control de las normas de manufactura(BPM).	10%	1	0,1
Total		100%		2,2

Para la aplicación de matriz de evaluaciones de factores internos EFI, en la etapa de adecuación se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal del restaurante TWENTY SEVEN, después se sintetizará y evaluará las fortalezas y debilidades más relevantes del establecimiento, para desarrollar las estrategias de mejoras a los procesos en el área de producción.

En la matriz EFI, la ponderación indica el porcentaje de éxito que se explica según los factores, asignando a cada factor un valor donde el número menor no tienen mucha importancia al éxito y el número mayor es de suma importancia al éxito de la empresa para diferenciar en la industria, esos porcentajes de éxito deben dar un total del 100%.

En segundo plano se asigna una clasificación al rendimiento del establecimiento, la evaluación es de 1 al 4 donde 1 debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza mayor, por lo tanto, las clasificaciones están basadas en el establecimiento, mientras que las ponderaciones se basa en la industria.

En tercer plano se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado se multiplica la ponderación por su evaluación. Al final se suma los valores de cada factor para determinar los valores ponderados del establecimiento donde la empresa tiene un total menor a 2.5, define a una

empresa con muchas debilidades internas y para ir subiendo sus resultados, se necesita implementar estrategias de mejora en los factores de menor clasificación para lograr un porcentaje mayor al 2.5 hasta 4obteniendo de esta manera el éxito potencial del establecimiento.

4.4.3 Matriz FODA

Para poder medir al área de producción y definir estrategias de mejora se realizará un diagrama ejecutando pautas para dar a conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y sus amenazas, alcanzando así los puntos críticos y favorables del establecimiento.

Tabla 13: Análisis FODA. Restaurante TWENTY SEVEN. Fuente: Andrango, 2021.

		POSITIVO	NEGATIVO
INTERNAS	Fortalezas	1.- El precio es accesible para nuestros consumidores. 2.- Sus estructuras dentro de las instalaciones de producción son de fácil limpieza, desinfección y mantenimiento debido a eso tiene gran confianza de generar una visibilidad de su área de producción al cliente. 3.- El restaurante tiene el área libre de presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar las materias primas, insumos y los alimentos. 4- Creo una buena credibilidad en sus consumidores y el barrio.	Debilidades 1.- Falta de compromiso por parte del encargado del establecimiento en brindar capacitaciones a los empleados sobre la manipulación de los alimentos y el uso de su vestimenta 2.- Carece de una lista de chequeo 3.- No cuentan con formatos estructurados para controlar el proceso de las operaciones de producción. 4- No tiene un buen control de las normas de manufactura(BPM).
	Oportunidades	1.- Crecimiento en la cultura en sus áreas de descripción organizacional. 2.- Diferenciación del establecimiento con el resto de los restaurantes del área, enfocado a su mejora continua. 3.- Optimización en la gestión de sus procesos. 4.- Mejora de la calidad del producto final.	Amenazas 1.- Nuevas normativas por motivo de la situación actual del mundo(COVID). 2.- Temor por consumir alimentos fuera de casa. 3.- Disminución del aforro de los establecimientos por parte del centro de operaciones de emergencia(COE). 4.- Inserción de nuevas competencias en el sector.
EXTERNAS			

Para el desarrollo del FODA el investigador tomo en cuenta todos los factores de las matrices de evaluación tanto externa como interna EFE Y EFI, debido a que se consideró de suma importancia contar con todos los elementos para alcanzar un mejor desarrollo en sus estrategias a cumplir.

4.5 Cruce del FODA

La matriz FODA cruzada, permitirá al instrumento hacer ajustes importantes para ayudar a definir las estrategias de mejora al establecimiento y convertirse en líder en el sector de la Ciudadela del Ejercito.

Tabla 14: Análisis FODA cruce. Restaurante Twenty Seven. Fuente: Andrango, 2021.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas</p> <p>1.- El precio es accesible para nuestros consumidores.</p> <p>2.- Sus estructuras dentro de las instalaciones de producción son de fácil limpieza, desinfección y mantenimiento debido a eso tiene gran confianza de generar una visibilidad de su área de producción al cliente.</p> <p>3.- El restaurante tiene el área libre de presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar las materias primas, insumos y los alimentos.</p> <p>4- Creo una buena credibilidad en sus consumidores y el barrio.</p>	<p>Debilidades</p> <p>1.- Falta de compromiso por parte del encargado del establecimiento en brindar capacitaciones a los empleados sobre la manipulación de los alimentos y el uso de su vestimenta</p> <p>2.- Carece de una lista de chequeo</p> <p>3.- No cuentan con formatos estructurados para controlar el proceso de las operaciones de producción.</p> <p>4- No tiene un buen control de las normas de manufactura(BPM).</p>
<p>Oportunidades</p> <p>1.- Crecimiento en la cultura en sus áreas de descripción organizacional</p> <p>2.- Diferenciación del establecimiento con el resto de los restaurantes del área, enfocado a su mejora continua.</p> <p>3.- Optimización en la gestión de sus procesos.</p> <p>4.- Mejora de la calidad del producto final.</p>	<p>FO</p> <p>1.- Mantener los precios de nuestros menús, realizando mejoras en la gestión de sus procesos(F2-O3).</p> <p>2.- El establecimiento tienen visibilidad de su área de producción y se enfocara en realizar mejoras continuas(F2-O2).</p> <p>3.- El establecimiento mantendrá su sistema de control de plagas añadiendo un seguimiento de sus servicios para tener una mejora de la calidad del producto final(F3-O4).</p> <p>4.- Enfocar un crecimiento de cultura en sus áreas de descripción organizacional para desarrollar sistemas integrado de control y seguir implantando buena credibilidad en sus consumidores y el barrio. (F4-O1).</p>	<p>DO</p> <p>1.- Realizar un manual de gestión de procesos para mantener a los colaboradores del establecimiento en constante capacitación(D1-A1).</p> <p>2.- Desarrollar una lista de chequeo para tener un crecimiento en la cultura de sistemas integrados de control de calidad(D1-O1).</p> <p>3.- Establecer formatos de control para distinguir al establecimiento con el resto de los restaurantes del área, enfocado a su mejora continua(D3-O2).</p> <p>4.- Desarrollar una serie de directrices para implementar al restaurante asegurando un estricto control de la calidad del producto final(D4-O4).</p>
<p>Amenazas</p> <p>1.- Nuevas normativas de sanidad por motivo de la situación actual del mundo(COVID).</p> <p>2.- Temor por consumir alimentos fuera de casa.</p> <p>3.- Disminución del aforro de los establecimientos por parte del centro de operaciones de emergencia(COE).</p> <p>4.- Inserción de nuevas competencias en el sector.</p>	<p>FA</p> <p>1.- Lograr que los precios de los platos de su menú se mantengan, debido a la inserción de las nuevas competencias en el sector(F1-A4).</p> <p>2.- Implementar un sistema de BPM en el área de producción, ya que el establecimiento tiene visible su cocina, para que el cliente no tenga temor de cómo están preparados sus alimentos(F2-A2).</p> <p>3.- El establecimiento a diario hace limpiezas y control de plagas, y puede adaptarse a las nuevas normas de sanidad establecidas (F3-A1).</p> <p>4.- Aprovechar su credibilidad en sus consumidores y desarrollando tácticas de marketing para ofrecer servicio de delivery en su área, debido a la disminución de su aforro y no tener una pérdida en las ventas(F4-A3).</p>	<p>DA</p> <p>1 Desarrollar capacitaciones a menudo a los empleados sobre la manipulación de los alimentos y el uso de su vestimenta junto con las nuevas normas establecidas por el COE(D1-A3).</p> <p>2.- Desarrollar una lista de chequeo, para diferenciarse de otros establecimientos de la zona(D2-A4).</p> <p>3.- Implementar formatos estructurados para poder controlar sus operaciones de producción y las normativas impuestas por la situación actual que atraviesa el mundo(COVID), echas por la OMS(D3-A1).</p> <p>4.- Realizar un control de las BPM, e informar por medio de las redes sociales sobre su proceso diario de preparación de su pedido(D4-A2).</p>

Las fortalezas y oportunidades (F.O), trata de usar las fortalezas internas del establecimiento para poner en acción las oportunidades externas del mercado, estas estrategias por lo general son conocidas como estrategias de ataque.

Las debilidades y oportunidades (D.O.), se enfoca en superar y transformar las debilidades aprovechando las oportunidades, esto quiere decir que se toma acciones para minimizar los puntos críticos del área a mejorar, haciendo uso de sus oportunidades para alcanzar el éxito, a la ejecución de estas estrategias se las conoce como estrategias para movilizar o cambiar.

Las fortalezas y amenazas (F.A), se conoce como la forma de utilizar las fortalezas para minimizar el impacto de potenciales amenazas, estas estrategias se las conoce como estrategias defensivas.

Las debilidades y amenazas (D.A), se refiere a reforzar y trabajar para eliminar las debilidades internas del área de trabajo evitando las amenazas externas potenciales en el entorno de trabajo, a estas estrategias se las conoce como estrategias de refuerzo.

Análisis cruce del FODA

El investigador obtuvo estrategias realizando el cruce de sus factores tanto externos como internos del establecimiento (área de trabajo), realizando matrices de evaluación mejor conocidas por sus siglas como EFI Y EFE que le permitió la implementación de sus factores en la matriz FODA, para continuar con la realización del cruce y así implementar mejoras en la aplicación del plan al restaurante Twenty Seven.

4.6 Propuesta Plan de Mejoramiento

En el sector que se encuentra el establecimiento es competitivo y continuando el investigador con el desarrollo de su investigación llego a la conclusion que el restaurante no presenta un cumplimiento del sistema BPM, en verificar si sus productos son de calidad para la preparación de su menú y no cuenta con estrategias de mejora en su área de producción, no tiene una estructura organizacional. A sus trabajadores para mantenerles motivados y capacitados es indispensable asignarles funciones específicas.

El establecimiento ampliando una estructura organizacional enfocadas en desarrollar estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura(BPM), lograra una oferta de valor atractiva para sus clientes alcanzando llegar al éxito proyectado por la investigación al implementar el plan de mejora.

4.6.1 Antecedentes

El restaurante Twenty Seven junto con el investigador analizo y creo estrategias de mejora para optimizar los procesos en el área de producción. Para llegar a la toma de decisiones estratégicas ejecuto los siguientes pasos.

Desarrollo una investigación de todo el establecimiento iniciando por el diagnostico situacional del restaurante. Para determinar su diagnóstico se llevó a cabo una investigación de sus factores externos e internos.

A los que conforman el restaurante Twenty Seven se realizó un cuestionario (listo de chequeo), para poder determinar la problemática en el área de producción. El investigador para poder obtener estrategias de mejora desarrollo matrices EFI y EFE analizando e interpretando los datos que arrojaron la lista de chequeo, que le ayudaron al desarrollar de la matriz FODA, de la mano de la matriz estableció estrategias a base del cruce del FODA.

Con los datos obtenidos en la investigación como antecedente el investigador y todo su personal del establecimiento pudieron notar falencias en el área de producción, así requiriendo un plan de mejora en esa área a fin de facilitar la gestión de recursos del establecimiento, generando un atributo para que sus clientes tenga como prioridad al restaurante Twenty Seven al momento de elegir un establecimiento.

4.6.1.1 Restaurante Twenty Seven

El establecimiento abrió sus puertas desde el año 2013 y se dedica a la elaboración y venta de comida rápida, desayunos, teniendo como su principal atractivo para sus clientes la elaboración de almuerzos obteniendo un impacto aceptable en su área de ubicación.

El restaurante se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, bario Ciudadela del ejército. En la avenida principal José Gallardo.

4.6.1.2 Base legal

El establecimiento está representado legalmente por el Señor Cristopher Paul Andrango Alvarez con numero de RUC 1719592907001, otorgado por el servicio de rentas internas de la ciudad de Quito y está reconocida como persona natural no obligada a llevar contabilidad para realizar actividades económicas relacionadas con la venta de comida y bebidas en bares y restaurante incluso para llevar.

El Restaurante está sujeto a los siguientes permisos del funcionamiento:

- Patente municipal.
- Licencia única de actividades económicas (LUAE).
- Permiso de funcionamiento del ministerio del interior o P.A.F. (permisos anuales de funcionamiento).
- Permiso de funcionamiento de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (ARCSA).
- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bombero de Quito.
- Registro de alimentos y bebidas en el ministerio de turismo (según categorización).
- Registro turístico en Quito turismo (según categorización).

4.6.1.3 Misión

Twenty Seven es un restaurante comprometido con la innovación, creatividad, no dejando a un lado el de satisfacer a sus clientes con productos de calidad, ofreciendo un ambiente limpio y seguro que permita sobrepasar las expectativas tanto de nuestro personal como nuestro público.

4.6.1.4 Visión

La visión de Twenty Seven es ser reconocidos como un restaurante sólido y profesional, con particularidad humana y principios éticos, que ofrece productos y servicio de calidad, teniendo en cuenta normas de BPM para así lograr ser una empresa innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción de sus clientes.

4.6.1.5 Beneficiarios

Con la realización de este plan de mejora el principal beneficiario es el restaurante Twenty Seven provocando una eficacia e incremento en sus niveles

de productividad, de esta manera tener una mayor aceptación a sus clientes junto con una mayor rentabilidad.

El personal del establecimiento también se verá beneficiado debido que se manejará procesos establecidos, así brindará más conocimientos a sus trabajadores para proporcionar condiciones de trabajo más recomendables y estables.

Los clientes del establecimiento junto con la zona donde se encuentra el establecimiento también se verán beneficiados debido a que con una gestión más eficiente en sus procesos de producción se afirmara niveles más altos de calidad de los productos a ofertar y un mejor servicio al cliente generando un atractivo al barrio para la llegada de más público a la zona.

El plan de mejoramiento para ejecutarlo tendrá una duración de 6 meses que estará a cargo del gerente del restaurante.

4.6.2 Justificación

La investigación realizada al restaurante Twenty Seven se obtuvo varias estrategias, las cuales se plantea para tener un mejoramiento en sus procesos de producción, que busca incrementar sus atributos a nivel local para mejorar su competitividad.

Con la implementación de este plan de mejora enfocado a su área de producción, el establecimiento podrá gestionar su tiempo y recursos de la forma más eficaz, obteniendo una mejor rentabilidad y fidelización de clientes a nivel local ya que por el sector que se encuentra este restaurante hay un alto nivel de competencia ofreciendo sus mismos servicios.

4.6.3 Objetivos

Objetivo general

- Elaborar el plan de mejoramiento para optimizar los procesos del área de producción en el restaurante Twenty Seven

Objetivos específicos

- Establecer los procesos de producción del restaurante Twenty Seven
- Evaluar las estrategias obtenidas en el análisis FODA

- Diseñar el plan de mejoramiento del proceso de producción del restaurante Twenty Seven

4.6.4 Análisis de Factibilidad

Factibilidad tecnológica

El establecimiento Twenty Seven cuenta con menaje, instrumentos y equipos en buen estado y son de un material duradero; además, su diseño es desmontable para facilitar la limpieza y la inspección, sus equipos están situados y diseñados de manera que sean fáciles de limpiar, desinfectar y mantener según la actividad que se realice con los procesos de producción generando un mejoramiento en el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura, obteniendo esta información de la lista de chequeo realizada al personal del establecimiento Twenty Seven.

Factibilidad organizacional

El plan de mejora se puede llegar a la realización gracias al apoyo generado por todo su personal del establecimiento y además de contar con el visto bueno de los dueños del restaurante.

Factibilidad económica

Para los dueños del local no tiene ningún impedimento desde el punto económico, debido a que implementar las estrategias obtenidas por el cruce de FODA no es necesario aportar una gran inversión.

Factibilidad Legal

Para la elaboración del plan de mejora enfocada a su productividad no hay ningún impedimento legal ya que la mejora e implementación de las buenas prácticas de manufacturas, se encuentra total mente sustentado del manual establecido por la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria(ARCSA).

4.6.5 Fundamentación

4.6.5.1 Plan de mejoramiento

El establecimiento Twenty Seven junto con el investigador desarrollaron un plan de mejora para optimizar los procesos en el área de producción debido a la

apertura de nuevas competencias en su área, el incremento de los costos en su materia prima y la crisis que está teniendo el mundo entero debido a la pandemia COVID, se vio la necesidad de crear un atributo y fomentar la inserción de las BPM para optimizar su proceso de producción que ayuden a incrementar sus ventas y ser prioridad a la hora de elegir un restaurante.

Con la realización de su lista de chequeo el establecimiento quiere conocer sus fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de generar estrategias que aseguren el correcto manejo de sus recursos para lograr una mayor rentabilidad generando una proyección a futuro y crecimiento de su establecimiento.

El investigador para el desarrollo del plan de mejora se fundamenta en la filosofía de Edward Deming ciclo del PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). en la que junto con el establecimiento desarrollaran el planeación y optimización de su proceso de producción.

4.6.5.1.2 Actividades del plan de mejoramiento

Para la realización del plan de mejora se sustentará en la metodología implantada por Deming el circulo PHVA, debido a que se identifican con los problemas actuales del establecimiento con el fin de encontrar estrategias de mejora oportunas. A continuación, se explica cada una de las etapas que se llevaran a cabo para el mejoramiento.

1. **Planificar:** análisis de la situación actual de la empresa
2. **Hacer:** estrategias a dar solución de los problemas encontrados
3. **Verificar** cumplimiento del plan de mejora a través de indicadores
4. **Actuar** medidas preventivas para el no cumplimiento o mantenimiento de las actividades.

4.6.5.1.3 Beneficio del ciclo

- Incremento de productividad
- Aplicación ilimitada perfeccionando las operaciones de producción
- El establecimiento se mantendrá a la vanguardia en su área a través de estrategias competitivas
- Elimina procesos repetitivos
- Asegura la calidad en sus procesos de producción

4.6.5.1.4 Diagrama de actividades de mejoramiento.

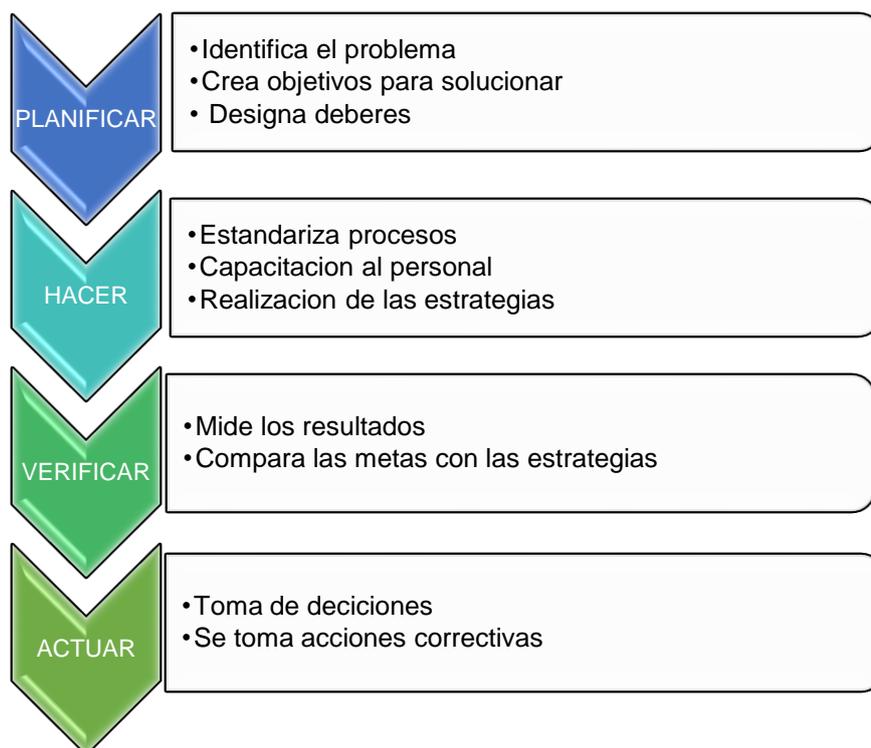


Grafico 10: Adaptado del ciclo Deming. Elaborado por: Andrango, 2021.

4.6.5.2 Antecedentes de la empresa

El establecimiento Twenty Seven se creó en la ciudad de Quito en el año 2013, creado por la Señora Janeth Alvarez, debido a que se vio en la necesidad de implementar este tipo de restaurante. Este fue uno del primer restaurante en ofrecer un servicio de comida como en casa preparados sus almuerzos con productos total mente saludables y de buena calidad, este establecimiento se encuentra ubicado al sur de quito sector el beaterio bario Ciudadela del Ejercito. El establecimiento en sus inicios tubo buena aceptación, pero a lo largo de los años el establecimiento se encuentra con el gran problema que es la competencia y la desorganización al momento de cumplir con su proceso de producción.

4.6.5.3 Diagnostico del restaurante

4.6.5.3.1 Análisis FODA

Con la aplicación de la lista de chequeo, realizada al personal del restaurante referente a las buenas prácticas de manufactura se pudo dar a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A continuación, el

investigador pudo dar a conocer más de cerca la realidad que está atravesando en su área de producción.

Fortalezas

- El precio es accesible para nuestros consumidores.
- Sus estructuras dentro de las instalaciones de producción son de fácil limpieza, desinfección y mantenimiento debido a eso tiene gran confianza de generar una visibilidad de su área de producción al cliente.
- El restaurante tiene el área libre de presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar las materias primas, insumos y los alimentos.
- Creo una buena credibilidad en sus consumidores y el barrio.

Oportunidades

- Crecimiento en la cultura de sistemas integrados de control de calidad.
- Diferenciación del establecimiento con el resto de los restaurantes del área, enfocado a su mejora continua.
- Optimización en la gestión de sus procesos.
- Mejora de la calidad del producto final.

Debilidades

- Falta de compromiso por parte del encargado del establecimiento en brindar capacitaciones a los empleados sobre la manipulación de los alimentos y el uso de su vestimenta
- Carece de una lista de chequeo
- No cuentan con formatos estructurados para controlar el proceso de las operaciones de producción.
- No tiene un buen control de las normas de manufactura(BPM).

Amenazas

- Nuevas normativas por motivo de la situación actual del mundo(COVID).
- Temor por consumir alimentos fuera de casa.
- Disminución del aforo de los establecimientos por parte del centro de operaciones de emergencia(COE).
- Inserción de nuevas competencias en el sector.

4.6.6 Administración

4.6.6.1 Planear

4.6.6.1.1 Definición del problema

En el establecimiento Twenty Seven los procesos de producción no son hoy por hoy los más eficaz y esto provoca desperdicio de recursos, en su proceso de producción, tiene un deficiente manejo según las normas de las buenas prácticas de manufactura, lo cual en el futuro podría afectar al restaurante de manera significativa ya que no podría cumplir con los ingresos proyectado y a consecuencia de esto la posible pérdida de clientes, debido a esto resulta importante desarrollar un plan de mejora enfocado en el área de producción y así alcanzar el cumplimiento para el beneficio del personal.

4.6.6.1.2 Identificación de factores claves

En el restaurante Twenty Seven para la identificación de factores claves que tengan un nivel bajo y afecten su productividad, se desarrolló como antecedente y fundamento la información recopilada con la utilización de herramientas como la encuesta (lista de chequeo) y la observación, aplicada al personal que conforma el establecimiento.

4.6.6.1.3 Factores claves

En el establecimiento los factores claves que afectan su productividad, llevan a la conclusion del desarrollo de un plan de mejora enfocado en su producción y esos se detallan a continuación:

- El establecimiento no realiza una supervisión detallada en sus instalaciones físicas
- Su personal tiene un conocimiento empírico en las BPM.
- El establecimiento no tiene un proceso estándar al verificar y recibir su materia prima.
- Desconocimiento de su personal en sus funciones a cumplir.
- Falta de formatos de registros y control de sus operaciones.
- falta de seguimiento al área de montaje.
- El restaurante no tiene un control al almacenar los alimentos, insumos y los productos químicos no alimentarios.

- El restaurante no tiene procedimientos, control y aseguramiento de la inocuidad.
- No lleva los registros que demuestren que las operaciones se están supervisando con frecuencia.

4.6.6.1.4 Alternativas de mejora

El establecimiento Twenty Seven y el investigador identificaron los factores claves a mejorar para optimizar los procesos en el área de producción, y a continuación de detalla las estrategias a tomar.

Para poder llevar a cabo el plan de mejoramiento en el área de producción es necesario diseñar procesos en su área de cocina con el fin de evitar desperdicios, retrasos, mala utilización de su materia prima en otros.

El establecimiento también para tener un mejor control al personal que conforman y tengan mayor participación es necesario implementar capacitaciones, asignar tareas específicas de su puesto de trabajo y puedan cumplir en un tiempo establecido utilizando los formatos, materia prima correspondiente a sus funciones.

Los encargados o encargado del establecimiento deben apoyar al mejoramiento del establecimiento priorizando los puntos críticos del área de cocina, puesto que es la única persona que puede encontrar los puntos a ser supervisados y así poder llevar un buen manejo tanto para aumentar sus ventas como la de generar atributos para sus clientes.

Tabla 15: Estrategias de mejora, Cruce del FODA Restaurante Twenty Seven. Fuente: Andrango, 2021.

Ítem	Estrategias	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Mantener los precios de los menús, realizando mejoras en la gestión de sus procesos	1	3	4	8
2	El establecimiento tienen visibilidad de su área de producción y se enfocara en realizar mejoras continuas	1	2	4	7
3	El establecimiento mantendrá su sistema de control de plagas añadiendo un seguimiento de sus servicios para tener una mejora de la calidad del producto final	1	2	4	7
4	Enfocar un crecimiento de cultura en sus áreas de descripción organizacional para desarrollar sistemas integrado de control y seguir implantando buena credibilidad en sus consumidores y el barrio.(2	4	4	10
5	Realizar una de gestión de procesos para mantener a los colaboradores del establecimiento en constante capacitación	2	4	4	10
6	Desarrollar una lista de chequeo para tener un crecimiento en la cultura de sistemas integrados de control de calidad	1	1	3	5
7	Establecer formatos de control para distinguir al establecimiento con el resto de los restaurantes del área, enfocado a su mejora continua	1	1	2	4
8	Desarrollar una serie de directrices para implementar al restaurante asegurando un estricto control de la calidad del producto final	2	3	3	8
9	Lograr que los precios de los platos de su menú se mantengan, debido a la inserción de las nuevas competencias en el sector	2	2	2	6
10	Implementar un sistema de BPM en el área de producción, ya que el establecimiento tiene visible su cocina, para que el cliente no tenga temor de cómo están preparados sus alimentos	3	3	2	8
11	El establecimiento a diario hace limpiezas y control de plagas, y puede adaptarse a las nuevas normas de sanidad establecidas	1	2	3	6
12	Aprovechar su credibilidad en sus consumidores y desarrollando tácticas de marketing para ofrecer servicio de delivery en su área, debido a la disminución de su aforo y no tener una perdida en las ventas	1	2	2	5
13	Desarrollar capacitaciones a menudo a los empleados sobre la manipulación de los alimentos y el uso de su vestimenta junto con las nuevas normas establecidas por el COE	1	4	4	9
14	Desarrollar una lista de chequeo, para diferenciarse de otros establecimientos de la zona	1	2	3	6
15	Implementar formatos estructurados para poder controlar sus operaciones de producción y las normativas impuestas por la situación actual que atraviesa el mundo(COVID), echas por la OMS	2	2	2	6
16	Realizar un control de las BPM, e informar por medio de las redes sociales sobre su proceso diario de preparación de su pedido	1	2	2	5

El establecimiento Twenty Seven y el investigador designaron un valor a las estrategias obtenidas del cruce del FODA donde establece en nivel de gravedad las siguientes calificaciones: 1 Ninguna, 2 medio, 3 bastante, 4 mucho.

Las estrategias seleccionadas por los propietarios del establecimiento junto con los empleados para el desarrollo del plan de mejora enfocado a la optimización de su proceso de producción son las siguientes:

- Enfocar un crecimiento de cultura en sus áreas de descripción organizacional para desarrollar sistemas integrado de control para seguir implantando buena credibilidad en sus consumidores y el barrio.
- Desarrollar capacitaciones constantemente a los empleados sobre la manipulación de los alimentos y el uso de su vestimenta junto con las nuevas normas establecidas por el COE
- Realizar una gestión de procesos para mantener a los colaboradores del establecimiento en constante capacitación

4.6.6.1.5 Cuadro de estrategias

Para proponer un plan de mejora hacia los procesos en el área de producción, intervienen enfoques que fueron identificados al realizar el cruce del FODA, es así que el gerente llegó a la conclusión de utilizar 3 estrategias primordiales para el proyecto que se lleva a cabo.

Tabla 16: Cuadro de estrategias. Restaurante Twenty Seven. Fuente: Andrango, 2021

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Enfocar un crecimiento de cultura en sus áreas de descripción organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas integrado de control estructural y posicional. • Implementar un manual de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del establecimiento • Propietarios del establecimiento 	15 días
Desarrollar capacitaciones constantemente a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Planear las reuniones programadas • Desarrollar el programa de capacitación • Programa de capacitaciones buenas prácticas de manufactura • Hablar sobre los resultados logrados • Coordinar la implementación de toma de las acciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del área de producción • Gerente del establecimiento • Personal del restaurante 	12 días
Realizar una gestión de procesos para mantener a los colaboradores del establecimiento en constante capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de herramientas para incrementar sus niveles de productividad. • Desarrollo de organigramas funcionales de las áreas a intervenir para el área de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del área de producción • Gerente del establecimiento • Propietarios del establecimiento 	45 días

Para alcanzar el objetivo respecto al plan de mejora para optimizar los procesos en el área de producción es necesario fortalecer las estrategias encontradas en la investigación del funcionamiento interno del establecimiento el cual permite a los empleados del restaurante Twenty Seven conocer sus obligaciones y funciones. Además, es menester el adquirir los conocimientos de las buenas prácticas de manufactura y enfatizar los procesos en el área de producción dando como resultado un servicio más rápido, eficaz y de calidad.

4.6.6.1.6 Presupuesto para el desarrollo de las estrategias a tomar

Las inversiones para realizar estas estrategias se desarrollaron junto con los dueños del establecimiento y gerente tomando en cuenta su posición actual en el mercado enfocándose en un crecimiento intelectual de sus encargados y personal que conforma el restaurante Twenty Seven.

- **Estrategia:** Crecimiento de cultura en sus áreas de descripción organizacional

Tabla 17: Presupuesto de crecimiento de cultura en el área de descripción organizacional.

Fuente: Andrango, 2021

N.-	Actividad	Detalle	Costo
1	Desarrollar sistemas integrado de control estructural y posicional.	Programa de capacitación al gerente y sus empleados	\$180
2	Implementar un manual de funciones	Materiales a utilizar Manual de funciones (impresión) Esferográficos	\$30 \$10
Total	Costo de la estrategia		\$220

Los costos previstos para implementar un crecimiento de cultura en las áreas de descripción organizacional, se desarrolló en base a los conocimientos adquiridos por el investigador.

- **Estrategia:** Desarrollar capacitaciones a los empleados.

Tabla 18: Presupuesto en desarrollar capacitaciones a los empleados. Fuente: Andrango, 2021.

N.-	Actividad	Detalle	Costo
1	Desarrollar el programa de capacitación	Programa de capacitación Capacitador Cronograma de capacitación (copias)	\$180 \$360 \$15
2	Programa de capacitaciones buenas prácticas de manufactura	Manual de las buenas prácticas de manufactura (copias)	\$50
3	Hablar sobre los resultados logrados	Instalaciones del establecimiento Pizarra acrílica	\$75
4	Coordinar la implementación de toma de las acciones	Hojas Esferográficos	\$5 \$5
Total	Costo de la estrategia		\$690

Para el desarrollo de esta estrategia se tomará en cuenta los valores incurridos en los diferentes procesos que están relacionados directamente con la propuesta de mejoramiento del restaurante respecto al programa de capacitación.

- **Estrategia:** Realizar una gestión de procesos para mantener a los colaboradores del establecimiento en constante capacitación

Tabla 19: Presupuesto de la gestión de procesos. Restaurante Twenty Seven. Fuente: Andrango, 2021.

N.-	Actividad	Detalle	Costo
1	Implementación de herramientas para incrementar sus niveles de productividad.	Programa de capacitación de la gestión de procesos	\$180
		Asesor	\$400
		Manual de proceso(copias)	\$15
2	Desarrollo de organigramas funcionales de las áreas a intervenir para el área de producción.	Impresión de organigramas	\$10
		Micas	\$5
		Cinta adhesiva	\$2
Total	Costo de la estrategia		\$612

Inicialmente las actividades son gastos que no perjudican con el desarrollo normal del restaurante, sin que existan diferencias significativas con respecto a la valoración de los gastos realizados sin observar que este pequeño gasto va a traer grandes beneficios en mejora de la organización del restaurante, dando como resultado un costo mínimo versus un beneficio grande a futuro.

4.6.6.1.6.1 Costo, Beneficio

El restaurante Twenty Seven debido al incremento de la competencia y elevaciones en el costo de su materia prima, han visto la necesidad de crear un plan de mejora para optimizar los procesos en el área de producción, que ayuda a incrementar los niveles de productividad.

Con la realización de la lista de chequeo el investigador pudo dar a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, logrando llegar al análisis del cruce del FODA con el fin de establecer objetivos y estrategias que aseguren el correcto aprovechamiento de los recursos.

Tomando como base las estrategias obtenidas, el dueño y los miembros que conforman el restaurante identificaron y dieron prioridad a las de mayor calificación con el fin de que se ejecuten de manera eficiente y eficaz, eso si no echando de menos las demás estrategias obtenidas. Ya que al desarrollar las estrategias escogidas se pudo obtener un beneficio para tener un control y desarrollo de las estrategias de menor calificación.

Tabla 20: Costo, Beneficio del desarrollo de las estrategias. Restaurante Twenty Seven.

Fuente: Andrango, 2021.

Costo		Beneficio
Crecimiento de cultura en sus áreas de descripción organizacional	\$220	La gestión organizacional ayudara al buen desempeño y la optimización de las actividades del personal operativo
Desarrollar capacitaciones a los empleados	\$685	Ayudará a desarrollar una lista de chequeo para tener un crecimiento en la cultura de sistemas integrados de control de calidad Establecerá formatos de control para distinguir al establecimiento con el resto de los restaurantes del área. Desarrollará una serie de directrices para implementar al restaurante asegurando un estricto control de la calidad del producto final Implementa un sistema de BPM en el área de producción, ya que el establecimiento tiene visible su cocina, para que el cliente no tenga temor de cómo están preparados sus alimentos Desarrollar una lista de chequeo, para diferenciarse de otros establecimientos de la zona.
Realizar una gestión de procesos para mantener a los colaboradores del establecimiento en constante capacitación	\$612	Ayudará al establecimiento tener un control de la limpieza, plagas y puede adaptarse a las nuevas normas de sanidad establecidas Implementara formatos estructurados para poder controlar sus operaciones de producción y las normativas impuestas por la situación actual que atraviesa el mundo(COVID), echas por la OMS.
Total	\$1,517	

4.6.6.2 Hacer

4.6.6.2.1 Descripción de áreas

4.6.6.2.1.1 Organigrama estructural

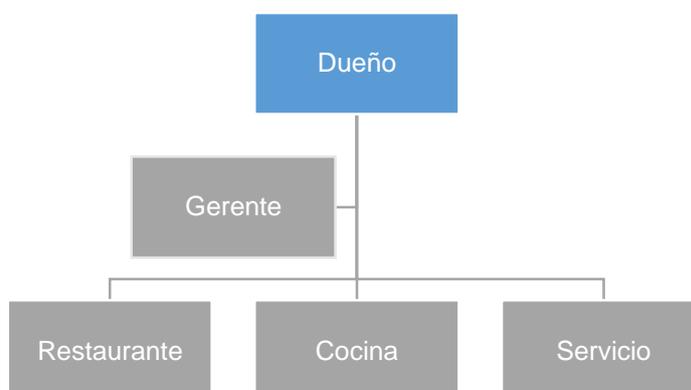


Grafico 11: Organigrama estructural. Restaurante Twenty Seven. Elaborado por: Andrango, 2021.

4.6.6.2.1.2 Organigrama Posicional

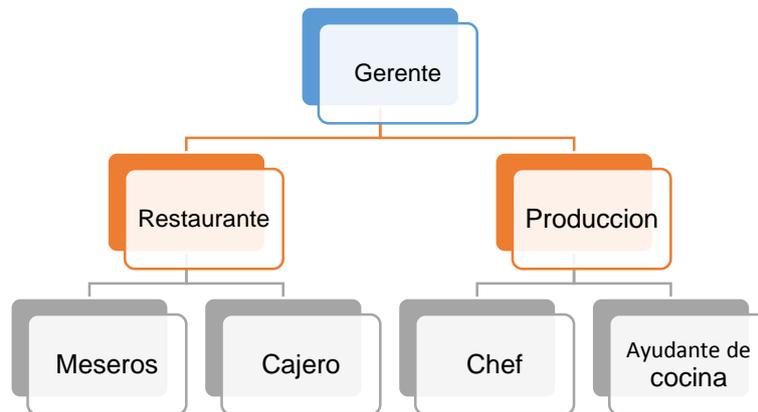


Gráfico 12: Organigrama Posicional. Restaurante Twenty Seven. Elaborado por: Andrango, 2021.

4.6.6.2.1.3 Manual de funciones

Gerente

- Supervisar la llegada y salida del personal.
- Plantear mejoras tanto operativas como funcionales
- Responsable de la apertura y cierre del establecimiento
- Responsable de elaborar los roles de pago
- encargado de realizar las obligaciones tributarias
- encargado del manejo de todo el personal

Chef

- Encargado del área de producción
- responsable de la preparación de los menús del establecimiento
- verificar si el establecimiento tiene toda su materia prima para la elaboración de los menús
- encargado de la capacitación de las buenas prácticas de manufactura
- verificar la higiene del área de producción

Ayudante de cocina

- Encargado de verificar si la materia prima, maquinaria y herramientas estén en perfecto estado
- Encargado en la organización del salón
- Mantener abastecido de materia prima al establecimiento al establecimiento

- Asistir al chef
- Responsable del manejo de la cocina cuando el chef esté ausente
- Control de higiene en el área de producción
- Lavado de platos

Mesero

- Encargado en la atención del cliente
- Informar al chef sobre las sugerencias de los clientes
- Responsable de manejar los pedidos
- Asistir al chef si él lo requiere
- Encargado de mantener organizado el área de servicio

Cajero

- Responsable de asistir al gerente en la apertura y cierre del establecimiento
- Encargado de llevar un buen manejo de las finanzas del establecimiento
- Recibe el pago del cliente
- Asiste al mesero con la atención de clientes
- Asistir en la cocina si el chef lo requiere

4.6.6.2.2 Programa de capacitaciones

Implementar un programa de capacitación en el restaurante estimula al desarrollo de destrezas en áreas funcionales tanto de producción, un correcto manejo de su uniforme.

La situación actual que está viviendo el planeta entero con la pandemia COVID19, llevo a las autoridades de cada país tomar estrategias para poder combatir esta epidemia, lo cual el investigador al desarrollar las estrategias a tomar para la mejora en el área de producción del establecimiento encontró un desconocimiento de las estrategias establecida por el centro de operaciones de emergencia(COE).

El investigador para proceder con el desarrollo de la segunda estrategia establecida para el desarrollo del plan de mejora, a procedido a elaborar los siguientes programas de capacitación, a continuación, presenta un listado de los temas a capacitar y su duración.

4.6.6.2.2.1 Programa de capacitaciones buenas prácticas de manufactura

El programa de capacitación se lo realiza a todas las personas que conforma el establecimiento Twenty Seven y tiene una duración de una hora, lo cual se informó a los empleados venir una hora antes de abrir las puertas del restaurante. A continuación, se presenta una tabla con los temas a abordar

Tabla 21: Programa de capacitación de buenas prácticas de manufactura. Restaurante Twenty Seven. **Fuente:** Andrango, 2021.

HORARIO	TEMA	OBJETIVO
08:00 A 10:00	Manipulación de alimentos	
08:00 A 10:00	Enfermedades transmitidas por los alimentos	Desarrollar acciones para evitar las enfermedades
08:00 A 10:00	Procedimiento básicos de las buenas prácticas de manufactura	Determinar metodologías a seguir
08:00 A 10:00	Condiciones higiénicas del establecimiento	Determinar las condiciones higiénicas del establecimiento
08:00 A 10:00	Que es contaminación cruzada y como evitar	Determinar las causas de la contaminación cruzada, desarrollando estrategias a evitar
08:00 A 10:00	Recursos humanos: salud y lesiones	Verificar las condiciones de sus recursos humanos
08:00 A 10:00	Control de los proceso de producción	Desarrollar controles para tener un mejor manejo en el proceso de producción
08:00 A 10:00	Tiempos de cocción en la elaboración de su materia prima	Implementar conocimientos sobre los tiempos de cocción
08:00 A 10:00	Condiciones higiénicas en la elaboración de los alimentos	Verificar las condiciones higiénicas que tienen en el área de producción para la elaboración de su menú
08:00 A 10:00	Control de Temperaturas	Implementar un control de temperaturas para optimizar sus costos
08:00 A 10:00	Instalaciones, equipos y utensilios	Desarrollar capacitaciones para tener un correcto mantenimiento en sus instalaciones, equipos y utensilios
08:00 A 10:00	Mantenimiento de su infraestructura	Definición de las condiciones de su infraestructura

El establecimiento realizara las capacitaciones de cada uno de los temas establecidos una vez por semana con un tiempo estimado de finalización de 12 días.

4.6.6.2.3 Diagrama Gestión de Procesos

El restaurante Twenty Seven establecerá una herramienta muy importante que permitirá incrementar los niveles de productividad, para desarrollar estas ventajas competitivas realizo el siguiente grafico

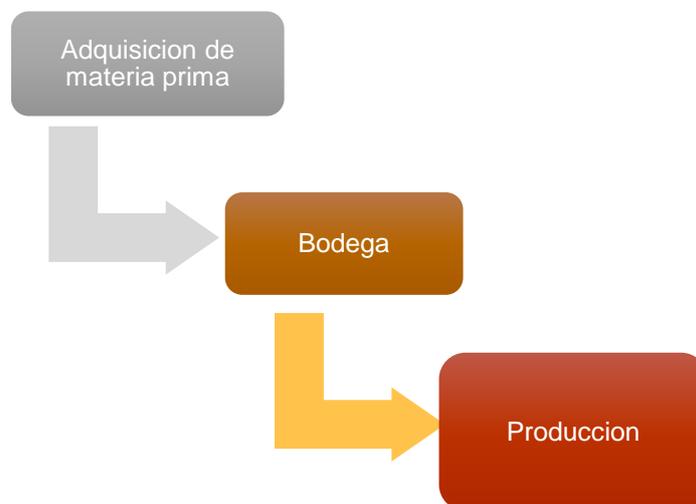


Grafico 13: Diagrama de Gestión de Procesos. Restaurante Twenty Seven. Elaborado por: Andrango, 2021.

Para un correcto entendimiento de la gestión de procesos y mantener a los colaboradores del establecimiento en constante capacitación y no exista actividades repetitivas es importante detallar cada uno de las estrategias a tomar de acuerdo al grafico 13.

Simbología diagrama de flujo

Tabla 22: Simbología de diagrama de flujo. Restaurante Twenty Seven. fuente: Andrango, 2021.

Simbología	Descripción
	Es el inicio/ fin del proceso
	Representa una actividad
	Conexión o enlace de actividades con otra parte del diagrama
	Es una decisión
	Indica el flujo de secuencia

4.6.6.2.3.1 Adquisición de materia prima

El objetivo de la gestión de procesos en la adquisición de materia prima es conseguir la mejor relación, calidad, precio para que el restaurante tenga un mayor beneficio al realizar las compras de su materia prima. El establecimiento debe elegir a la persona con las capacidades óptimas para adquirir productos de calidad, en encargado debe tener el conocimiento en:

- Proyectar la falta de materia prima para la elaboración de su menú
- Tener una planificación precisa de su menú para evitar perdidas
- Tener la capacidad de elegir los proveedores que mejor le convenga al establecimiento, manejando estándares de calidad
- Tener la capacidad de organización al recibir los productos

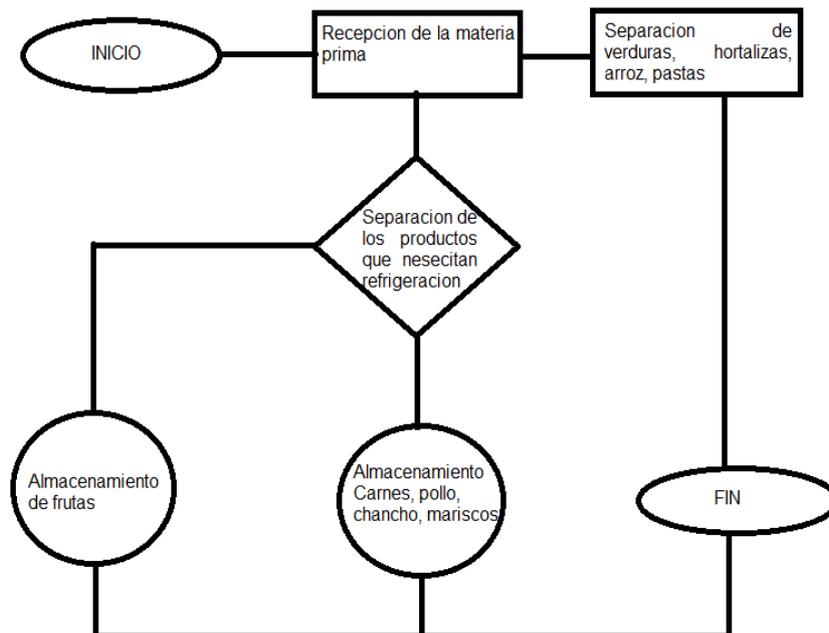


Grafico 14: Adquisición de materia prima. Restaurante Twenty Seven. Elaborado por: Andrango, 2021.

4.6.6.2.3.2 Bodega

Los parámetros que guían el desarrollo y funcionamiento de la bodega son los siguientes:

La persona responsable de la recepción de la materia prima, productos de limpieza, ingredientes y productos enlatados debe tener el conocimiento de las normas de calidad e higiene de los alimentos,

El encargado de bodega debe tener aprender a recibir y evaluar los insumos mediante métodos rápidos y decidir si está o no en buen estado su materia prima y demás productos para la adquisición del restaurante.

Debe mantener la bodega limpia, ventilada y protegida contra el ingreso de plagas.

El establecimiento debe tener a la persona a cargo de la bodega con conocimientos sobre el guardar productos de limpieza separados de los alimentos

el personal a cargo tendrá un conocimiento de la aplicación PEPS (primero entra, primero sale), y rotulará los productos con su fecha de ingreso

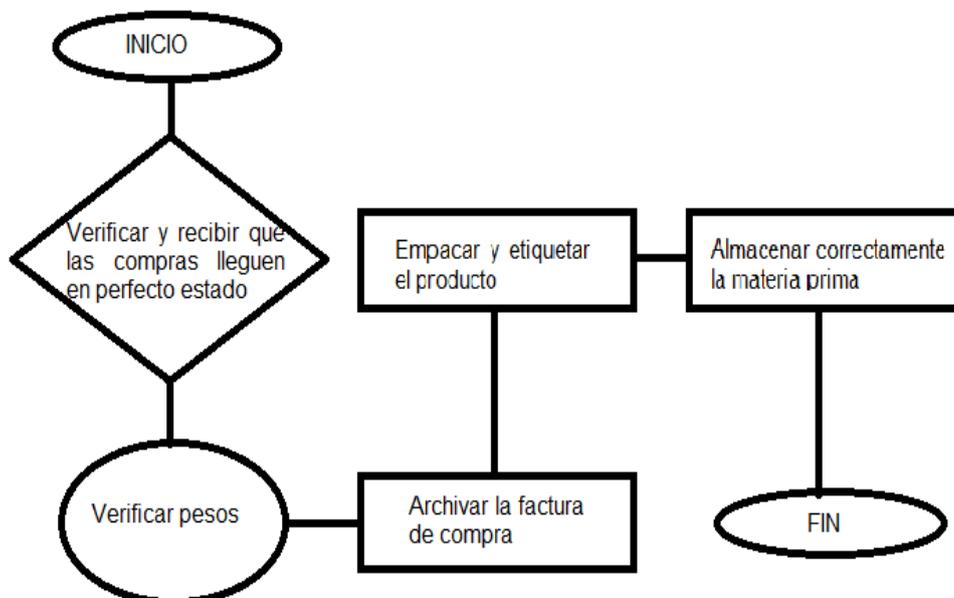


Grafico 15: Diagrama de flujo de bodega. restaurante Twenty Seven. Elaborado por: Andrango, 2021.

4.6.6.2.3.3 Producción

El investigador desarrollo un estudio para poder generar la gestión de proceso en el área de cocina, la que debe estar ubicada cerca al comedor y tener un fácil acceso a su bodega o área de almacenamiento.

Todos sus utensilio y equipo deben ser de material liso y de fácil limpieza, esto se lo debe hacer a diario para evitar contaminaciones.

Su área de posilleria debe estar en buen estado tanto de higiene como de conservación.

Los alimentos cárnicos, mariscos y viseras se debe tener siempre con un lavado antes de someterles al proceso de cocción, con la finalidad de reducir su carga microbiana

Sus verduras, hortalizas, frutas se deben lavar las veces que sean necesarias para proceder con la desinfección de uso alimenticio.

El restaurante Twenty Seven deberá elegir a un encargado con conocimiento sobre el manejo y conservación del alimento, la persona debe tener las siguientes funciones:

- Preparar alimentos implementando buenos hábitos de higiene.
- Tener un control de temperaturas para evitar costos innecesarios al establecimiento.
- Mantener impecable el are de producción y servicio de los alimentos.

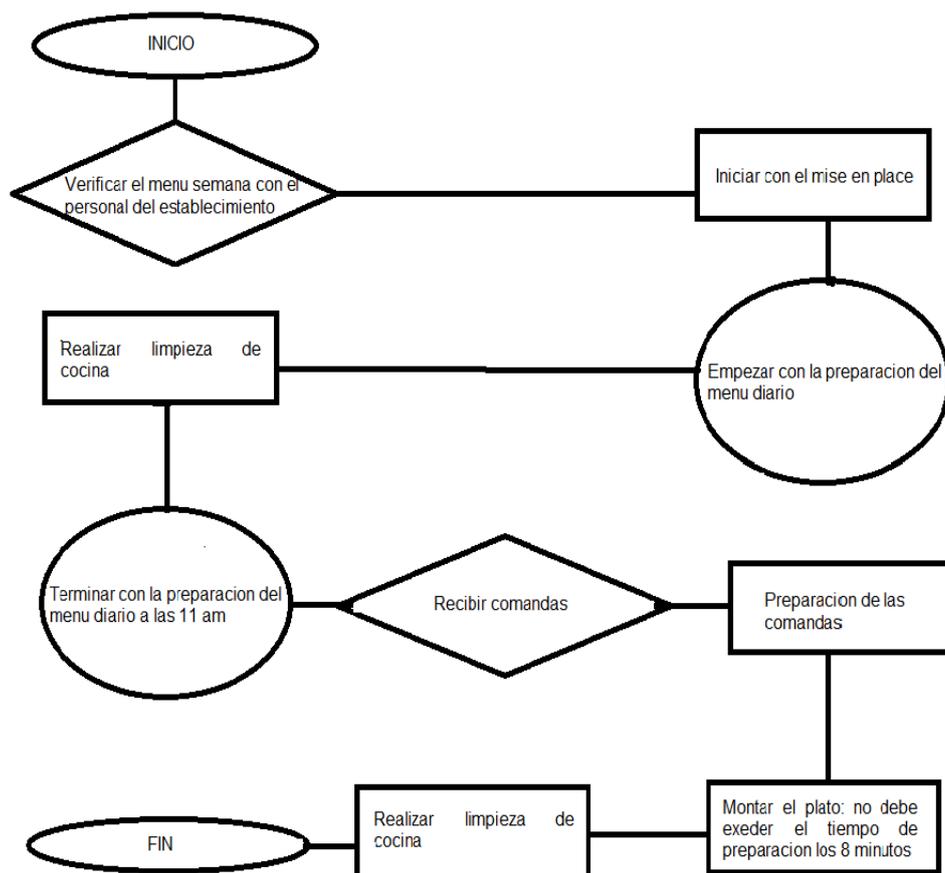


Grafico 16: Producción. Diagrama de procesos. Restaurante Twenty Seven. Elaborado por: Andrango, 2021.

4.6.6.3 Verificar

4.6.6.3.1 Indicadores control de resultados

Después de haber establecidos alternativas para el plan de mejora, es indispensable analizar y verificar el cumplimiento de las acciones de mejora de la propuesta.

Esta etapa es necesaria para el plan de mejora, sirve para controlar sus procesos y en caso de ser requerido tomar decisiones a corregir, los principales responsables de llevar a cabo este cumplimiento son los dueños y gerentes del establecimiento Twenty Seven.

Todo el personal del restaurante debe llevar a cabo el control del cumplimiento de las actividades a nombrar:

- Verificar que las acciones de mejora se estén llevando de acuerdo a lo planificado y establecido por el plan de mejora.
- Desarrollar medidas preventivas y correctivas que aseguren el mejoramiento dentro de la cadena.

4.6.6.4 Actuar

A base a los resultados que se logren de la información levantada en la fase de verificación, se tomará medidas correctivas y oportunas en los factores claves, en cualquiera de los casos se deberá realizar una supervisión periódica y capacitación, desarrollando nuevas alternativas de mejora.

Utilizando como apoyo la información adquirida en la verificación del cumplimiento de las acciones de mejora, se podrá determinar las metas, si están en cumplimiento, lo cual es necesario estandarizar las medidas correctivas, para ello se diseñan medidas correctivas sean constantes en el tiempo y se conserven.

Tabla 23: Medidas Preventivas. Restaurante Twenty Seven. **Fuente:** Andrango, 2021.

Responsable	Actividad	Objetivo
Gerente	Acciones de mejora.	Asegurar la realización del plan de mejora.
Gerente	Encargado de verificar el cumplimiento de las alternativas.	Tener un debido control de los resultados.
Chef	Verificar si se cumple con las buenas normas de manufactura.	Minimizar pérdidas de desperdicios al establecimiento.
Gerente	Verificar si todo el personal tiene un conocimiento previo de las buenas prácticas de manufactura.	Mejorar los conocimientos a su personal.
Personal del restaurante	Buscar constantemente mejoras para llegar al éxito dentro de su zona.	Lograr un crecimiento del establecimiento para tener estabilidad en su personal.
Gerente	Desarrollar cada determinado tiempo programas de capacitación a su personal.	Desarrollar una mejor atención al cliente mediante los conocimientos adquiridos por los empleados
Chef	Estar constantemente en capacitación sobre los métodos y manipulación de los alimentos	Mejorar las habilidades y conocimiento de su personal de producción

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Como conclusión, se utilizó medidas que permita medir el cambio que se tomó en el establecimiento para aumentar su rendimiento y procesos en el área de producción y a su vez no generar una disminución de fracaso en pérdidas de clientes
- Después de haber realizado el diagnóstico de la empresa tanto externa como interna hemos llegado a la conclusión, que el establecimiento no tiene una filosofía de mejoramiento que permita tener proceso de producción más eficientes. Así como no se ha podido equiparar y aprovechar las latentes oportunidades del mercado
- La misión y visión no están suficientemente integrados en la estrategia del restaurante, aunque en la actualidad están definidos no aparecen recogidos en ningún documento formal, y tras realizar un análisis de las distintas áreas de la organización se ha detectado que algunas de las políticas del restaurante se alejan de los mismos, las mejoras propuestas tienen como objetivo definir estrategias siguiendo los valores de la empresa para poder cumplir con su misión y visión.
- La utilización de la herramienta de diagnóstico matriz FODA, se pudo determinar que las falencias del restaurante, lo cual genera costos y gastos elevados y a su vez dificulta alcanzar los objetivos propuestos
- Atraves de la lista de chequeo realizadas se pudo concluir, que los empleados del restaurante no tienen un conocimiento en el manejo de las buenas prácticas de manufactura.
- La estructura organizacional es deficiente, se ha detectado puntos de mejora importantes durante el análisis de puesto de trabajos relacionados con la falta de conocimientos de los mismos. Lo cual hemos tomado como vital importancia solventar estos errores para mejorar nuestra gestión en los recursos humanos.
- Se identificaron en el análisis situacional de la empresa que no existe un proceso de funciones donde se definan los alcances y responsabilidades que permitan conseguir las metas establecidas

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar lo propuesto en el plan de mejora para poder tener un atributo para el cliente y pueda el establecimiento ser la primera opción al elegir un restaurante.
- La filosofía empresarial del restaurante Twenty Seven no está formulada de acorde a los preceptos teóricos del direccionamiento estratégico, ante esta situación, se recomienda formular una nueva misión y visión para el restaurante
- Se recomienda realizar talleres de capacitación constantes para su personal con el fin de perfeccionar sus conocimientos generando niveles altos así el restaurante.
- El plan de mejora está enfocado a aumentar la producción y rentabilidad del establecimiento lo cual se recomienda poner en acción el proyecto.
- Está enfocado al establecimiento Twenty Seven pero también se puede implementar en otros restaurantes se recomiendo coger de modelo este plan de mejora.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Atractivita: tradicionalmente se ha considerado que para medir el atractivo del mercado es suficiente conocer el tamaño del mercado y su tendencia de crecimiento. Estas variables son de indiscutible importancia. Para comprender el significado de atraktividad del mercado es conveniente analizar el concepto de competitividad.

Desarrollo de proveedores: Metodología que fortalece la gestión de la cadena de suministro a partir del aporte recíproco entre empresas, clientes y subcontratistas. Para hacerlo se sustenta en herramientas de calidad, organización de trabajos y negociación en política de precios buscando la reducción de costos, ajustar la política de precios y mejorar la tecnología

Menú: es un término con varios usos de acuerdo al contexto. Puede tratarse del conjunto de los platos que constituyen una comida (desayuno, almuerzo, merienda o cena). Por ejemplo: “El menú para esta noche incluye carne al horno con vegetales grillados y panqueques de manzana”, “Antes de comenzar el paseo, tomaremos un desayuno nutritivo: en el menú no faltarán las frutas y los cereales”, “No me gustó el menú de hoy ya que todos los alimentos tenían demasiadas grasas”.

Mejor: Cambio o progreso de una cosa que está en condición precaria hacia un estado mejor.

Plan: es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell. (1994). Mejoramiento continuo. Recuperado el 06 de 11 de 2019, de Academia:
https://www.academia.edu/10975610/Definici%C3%B3n_de_mejoramien
to
- Acreditación, A. N. (2019). Plan de mejoras. Obtenido de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Agricultura, O. d. (2017). Manual para manipuladores de alimentos. Obtenido de <https://www.fao.org/3/i7321s/i7321s.pdf>
- ARCSA. (16 de 10 de 2015).
- ARCSA. (16 de 10 de 2015). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/las-bpm-garantizan-la-inocuidad-en-la-cadena-de-produccion-de-los-alimentos-procesados/>
- ARCSA. (2015). LAS BPM GARANTIZAN LA INOCUIDAD EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE LOS ALIMENTOS. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR.
- ARCSA. (2015). NORMATIVA TECNICA SANITARIA . NORMATIVA TECNICA SANITARIA SOBRE PRACTICAS. Quito, Pichincha, Ecuador.
- ARCSA. (16 de 10 de 2015). NORMATIVA TECNICA SANITARIA SOBRE PRACTICAS. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/ARCSA-DE-057-2015-GGG_NORMATIVA-T%C3%89CNICA-SANITARIA-SOBRE-PR%C3%81CTICAS-CORRECTIVAS-DE-HIGIENE.pdf
- ARCSA. (2018). Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/las-bpm-garantizan-la-inocuidad-en-la-cadena-de-produccion-de-los-alimentos-procesados/>
- Arias, G. (junio de 2006). Técnicas e Instrumentos de Recolección. Obtenido de FidasG.Arias.ElProyectedelInvestigacin6ta.Edicin.pdf

- Arias, G. (2006). Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos. En F. Arias, El Proyecto de Investigación (pág. 72). Episteme. Obtenido de file:///C:/Users/CRISTOPHER/Downloads/FidiasG.Arias.EIProyectedelInvestigacin6ta.Edicin.pdf
- Arriaga, M. G. (Junio de 2019). UEDG virtual. Recuperado el 21 de 10 de 2021, de Union de economistas por el desarrollo del guayas: <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF>
- Balseca, M. V. (2016). "Diseño de un plan estrategico administrativo. Esmeraldas, Ecuador: Pontifica Universidad Catolica. Recuperado el 06 de 11 de 2019
- Barajas, E. S. (2016). Calameon. Recuperado el 05 de 11 de 2019, de Calameon: <https://es.calameo.com/read/0043447662cd283ac0aec>
- Bella, M. G. (28 de Abril de 2010). Servicio de calidad y blog. Recuperado el 05 de 11 de 2019, de Servicio de calidad y blog: <https://serviciodecalidad.wordpress.com/2010/04/28/%E2%80%9Cclacalidad-del-servicio-al-comensal-en-los-restaurantes-poblanos%E2%80%9D/>
- Betancourt, D. F. (01 de 09 de 2018). Cómo hacer un Análisis PESTEL. Obtenido de www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.
- Castillo, L. (11 de 2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cendales, J. (2019). Gestión por procesos para la satisfacción de los consumidores de servicios. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-para-la-satisfaccion-de-los-consumidores-de-servicios/>
- Cronbach, L. (1960). Essentials or Psychological testing. Obtenido de New York: karper and Row:

<https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>

ECHAURI, A. M. (ENERO de 2013). La Escala de Likert en la evaluación docente. La Escala de Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos.

Espinosa. (14 de 10 de 2012). Marketing Strategist. Obtenido de Roberto Espinosa: <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

Espinosa, C. (14 de 10 de 2012). Marketing. (S. h. empresa, Editor) Obtenido de Roberto espinosa: <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

Garza, K. (14 de 04 de 2022). La importancia de mapear los procesos de tu restaurante. Obtenido de <https://blog.cookingdepot.com/la-importancia-de-mapear-los-procesos-de-tu-restaurante>

Gastromarket. (11 de 03 de 2017). GastroMakers. Recuperado el 06 de 11 de 2019, de GastroMakers: <http://www.gastromakers.com/clasificacion-de-los-restaurantes/>

Gracia, S. (12 de 10 de 2019). Metodo inductivo. Obtenido de significados: <https://www.significados.com/metodo-inductivo/>

Gracia, S. (10 de 12 de 2019). Metodo inductivo. Obtenido de significados: <https://www.significados.com/metodo-deductivo/>

Gutierrez. (2012). Historia de la gastronomía mundial. TlanInepantla, Estado de Mexico, Mexico: Red tercer milenio. Recuperado el 06 de 11 de 2019

INEN. (30 de 10 de 2015). NORMA TECNICA ECUATORIANA. Obtenido de RESTAURANTES. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL AMBIENTE: https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/nte_inen_3010-PRUEBA.pdf

internacional, O. (2018). Implantacion de sistemas de Qualitat. Obtenido de <https://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurantes-bares/>

Jerez, C. (2014). Aplicación del modelo de negocio canvas para el relanzamiento de una empresa de textil. (2. Quito: USFQ, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito. Recuperado el 05 de 11 de 2019, de Universidad San Francisco de Quito.

Matias, R. (16 de 03 de 2018). Mejora continua. Recuperado el 06 de 11 de 2019, de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>

MEDINA. (27 de 01 de 2020). PERMISOS DE QUITO. Obtenido de <https://permisosquito.com/permisos-funcionamiento-restaurantes-ventas-de-comidas-quito/>

Montes, G. (21 de 09 de 2015). Prezi. Obtenido de <https://prezi.com/ni4qccczb59/procesos-productivos-en-restaurantes/>

MSP. (18 de 12 de 2015). LEY ORGANICA DE SALUD. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>

Oseguerra Parra, D. (2001). La comida: lugar de encuentro entre disciplinas científicas. Colima, Mexico: Universidad de Colima. Recuperado el 06 de 11 de 2019

paualsadn, m. (df de dfds de dfsdf). sdfjkbsdkfbjkds. Obtenido de sf.

Proaño, G. y. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3Ciencias, 50-56. Recuperado el 02 de 11 de 2019

procesos, E. d. (07 de 2019). Diego Yacelga. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/16197/1/67376_1.pdf

Ramírez, J. (2018). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA . Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

- Riaño, M. A. (12 de 05 de 2016). Gestión de procesos. Obtenido de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/8387/pdf>
- Santos, G. (Enero de 2017). Validez y confiabilidad del cuestionario . Obtenido de Universidad autonoma de puebla: <https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>
- Sepúlveda, M. S. (14 de 12 de 2013). Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales. Recuperado el 05 de 11 de 2019, de Escuela de organizacion estructural: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/12/14/tecnica-o-herramienta-util-en-la-direccion-de-proyectos-foda/#>
- Talacon, P. (2006). La matriz FODA. (" a el, Productor) Recuperado el 06 de 11 de 2019, de Contribuciones a la economia: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>
- Valdes, E. C. (2012). EDUMECENTRO. Revista de educacion medica del centro, 141. Obtenido de Revista de educacion medico.
- Villafuerte, D. B. (2019). Manual metodologico para la investigacion cientifica. Obtenido de Derecho, economia y ciencias: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/UNIDADES%20DE%20ANALISIS.htm>

ANEXO
ANEXO 1

El establecimiento para evaluar el nivel de cumplimiento del Reglamento de BPM tomo en cuenta realizar el siguiente instrumento llamado lista de chequeo y lo puso en acción de la siguiente manera.

Tabla 2: Lista de chequeo para el restaurante Twenty Seven **Fuente:** ARCSA

ITEM	DESCRIPCION	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	INSTALACIONES FISICAS			
1.1	El establecimiento está ubicado lejos de fuentes de contaminación.			
1.2	La infraestructura, reduce la posibilidad de ingreso al establecimiento de contaminación externa como polvo, aire contaminado, plagas.			
1.3	Las superficies y materiales, en particular aquellos que se encuentran en contacto con los alimentos, no sean tóxicos, y deben ser de fácil limpieza, desinfección y mantenimiento			
1.4	La disposición interna de las instalaciones facilita la aplicación de prácticas de higiene, en particular de medidas que protegen contra la contaminación de las materias primas y los productos durante el proceso de elaboración			
1.5	Las estructuras dentro de las instalaciones de producción son de fácil limpieza, desinfección y mantenimiento			
1.6	Los drenajes están protegidos con rejillas que permitan el flujo del agua, pero no el ingreso de plagas			
1.7	Las ventanas deben ser fáciles de limpiar, estar construidas de manera tal que se reduzca al mínimo la acumulación de suciedad e ingreso de plagas.			
1.8	Las puertas son de superficie lisa y no absorbente, fáciles de limpiar y, si es del caso, de desinfectar			
1.9	Calidad del aire y ventilación			
1.10	El agua potable es segura, manteniendo las propiedades definidas en la normativa vigente .			
2	REQUERIMIENTOS SANITARIOS DE FABRICACIÓN: EQUIPOS, UTENSILIOS, PERSONAL Y MATERIA PRIMA			
2.1	EQUIPOS Y UTENSILLOS			
2.1.1	Las superficies de trabajo que entran en contacto directo con los alimentos son sólidas, duraderas y fáciles de limpiar, desinfectar y mantener, deben ser de material liso, no absorbente y no tóxico			
2.1.2	Los equipos de cocina y demás menaje son de un material duradero; además, su diseño es desmontable para facilitar la limpieza y la inspección			

2.1.3	Los equipos están situados y diseñados de manera que sean fáciles de limpiar, desinfectar y mantener según la actividad que se realice.			
2.2	PERSONAL			
2.2.1	El personal cuida de su aseo personal, utiliza vestimenta limpia y para ser usada exclusivamente en el área de producción de alimentos			
2.2.2	El calzado es apropiado			
2.2.3	El personal frecuentemente se lava las manos; antes de comenzar o cambiar cualquier operación del proceso, después de usar los baños y después de manipular materia prima o alimentos crudos			
2.2.4	El personal que manipula alimentos evitar prácticas como las que se mencionan a continuación para evitar la contaminación de los alimentos: Fumar, escupir, mascar chicle, Estornudar o toser sobre los alimentos, agarrarse el cabello o el rostro o limpiarse el sudor con las manos durante las labores de trabajo, salir con el uniforme de trabajo a zonas expuestas a contaminación, usar joyas, relojes u otros objetos, guardar ropa y otros objetos personales en áreas donde los alimentos estén expuestos o donde se laven equipos y utensilios.			
2.2.5	Los trabajadores tiene el conocimiento de manipular el producto en condiciones higiénicas, Cómo manipular productos químico, Los encargados de procesos conocen sobre el manejo de las operaciones de procesos, el personal conoce los programas de limpieza y desinfección y de control de plagas.			
2.3	MATERIA PRIMA			
2.3.1	Garantía del uso de materias primas			
2.3.2	Muestreo y evaluación de las materias primas			
2.3.3	Recepción de materias primas			
2.3.4	Almacenaje de materias primas e insumos			
2.3.5	Procedimientos que minimicen la contaminación			
2.3.6	Los alimentos crudos están separados (en espacio o tiempo) de los cocidos para evitar su contaminación			
3	OPERACIONES DE PRODUCCIÓN			
3.1	Los trabajadores tienen conocimiento en manipular y preparar los alimentos			
3.2	Tienen receta estándar para sus preparaciones			
3.3	Tienen un control, identificación y registros.			
3.4	Control de las operaciones de producción			
4	ÁREA DE MONTAJE			
4.1	Esta área está libre de presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar las materias primas, insumos y los alimentos.			
4.2	Control de los olores que puedan afectar la aptitud de los alimentos			

5	ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN			
5.1	Tiene un control al almacenar los alimentos (materia prima, productos intermedios y productos terminados), insumos y los productos químicos no alimentarios (envases, artículos de limpieza, lubricantes, combustibles, etc.)			
5.2	Las materias primas y producto terminado no están ubicados directamente en el piso			
5.3	Conservación de los alimentos en la comercialización y expendio			
6	CONTROL DE CALIDAD			
6.1	Procedimientos, control y aseguramiento de la inocuidad, lleva los registros que demuestren que las operaciones se están supervisando con la frecuencia establecida.			
6.2	Métodos de limpieza y desinfección			
6.3	Control de plagas Se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos: - Barreras de protección al ingreso a las áreas de proceso y almacenamiento - Limpieza y orden de las áreas de la cocina - No se permitirá animales en el área de producción.			
	TOTAL			

Tabla 2: Lista de chequeo para el restaurante Twenty Seven **Fuente:** ARCSA

ANEXO 2

Juicios de expertos

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR



JUICIO DE EXPERTO

INSTRUCCIONES:

Coloque una "X" en la casilla correspondiente a su apreciación según los criterios que se detallan a continuación.

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUANTITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento.	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores.	X			
Desarrollo de la Operacionalización	X			
Relevancia del contenido.	X			
Factibilidad de aplicación.	X			

Apreciación cuantitativo:

Activar
Ir a Confi

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR



JUICIO DE EXPERTO

INSTRUCCIONES:

Coloque una "X" en la casilla correspondiente según su apreciación de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que se detallan a continuación:

Ítems	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado a la población		Mide lo que pretende		Valoración			Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Esencial	Útil pero no esencial	No importante	
1	x		x			x	x		x		x			
1.1	x		x			x	x		x		x			
1.2	x		x			x	x		x		x			
1.3	x		x			x	x		x		x			
1.4	x		x			x	x		x		x			
1.5	x		x			x	x		x		x			
1.6	x		x			x	x		x		x			
1.7	x		x			x	x		x		x			
1.8	x		x			x	x		x		x			

Activar Window
Ir a Configuración de PC para ar



Ítems	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado a la población		Mide lo que pretende		Valoración		Observaciones
1.9	x		x			x	x			x			
1.10	x		x			x	x			x			
2	x		x			x	x			x			
2.1	x		x			x	x			x			
2.1.1	x		x			x	x			x			
2.1.2	x		x			x	x			x			
2.1.3	x		x			x	x			x			
2.2	x		x			x	x			x			
2.2.1	x		x			x	x			x			
2.2.2	x		x			x	x			x			
2.2.3	x		x			x	x			x			
2.2.4	x		x			x	x			x			
2.2.5	x		x			x	x			x			

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar



Ítems	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado a la población		Mide lo que pretende		Valoración		Observaciones
2.3	x		x			x	x			x			
2.3.1	x		x			x	x			x			
2.3.2	x		x			x	x			x			
2.3.3	x		x			x	x			x			
2.3.4	x		x			x	x			x			
2.3.5	x		x			x	x			x			
2.3.6	x		x			x	x			x			
3	x		x			x	x			x			
3.1	x		x			x	x			x			
3.2	x		x			x	x			x			
3.3	x		x			x	x			x			
3.4	x		x			x	x			x			
4	x		x			x	x			x			

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar

Items	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado a la población		Mide lo que pretende		Valoración		Observaciones
4.1	x		x			x	x		x		x		
4.2	x		x			x	x		x		x		
5	x		x			x	x		x		x		
5.1	x		x			x	x		x		x		
5.2	x		x			x	x		x		x		
5.3	x		x			x	x		x		x		
6	x		x			x	x		x		x		
6.1	x		x			x	x		x		x		
6.2	x		x			x	x		x		x		
6.3	x		x			x	x		x		x		

Apreciación cuantitativa:

Activar Windows

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR

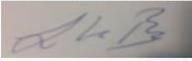


Observaciones:

Validado por: Mgst. Juan Francisco Romero

Profesión: Gastrónomo

Cargo que desempeña: Director Escuela de Gastronomía

Firma:  _____

Fecha: 15/03/2022

Activar Windows