



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**INICIATIVA DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LAS
ACTIVIDADES DEL RESTAURANTE EL HORNO EN
VALLE DE ÁNGELES**

SUSTENTADO POR:

ANIBAL SANDOVAL MURILLO

GABRIELA MARIA CASTRO

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M. HONDURAS C.A.
JULIO, 2018.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERECTORA ACADÉMICO

DESIRE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**INICIATIVA DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LAS
ACTIVIDADES DEL RESTAURANTE EL HORNO EN
VALLE DE ÁNGELES**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
MILTON GUEVARA**

MIEMBROS DE LA TERNA

EDWIN ARAQUE

MARIO GALLO

ALEJANDRO MC CARTHY



FACULTAD DE POSTGRADO

INICIATIVA DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL RESTAURANTE EL HORNO EN VALLE DE ÁNGELES

**NOMBRE DE MAESTRANTE:
ANIBAL SANDOVAL MURILLO**

GABRIELA MARIA CASTRO

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de Contribuir a potenciar los controles para el cumplimiento de roles y responsabilidades mediante un manual de descripción de puestos y funciones para el correcto funcionamiento del restaurante El Horno en Valle de Ángeles. La investigación fue realizada en un enfoque mixto, predominando el enfoque cuantitativo, pudimos conocer los factores que han influido para que los colaboradores del Restaurante El Horno Valle de Ángeles no realicen sus roles y funciones de manera eficiente. Utilizando un diseño de investigación no experimental transversal. El 72% de los clientes que visitaron el Restaurante El Horno no recibieron una experiencia única por parte de los meseros ya que ellos se limitaron a cumplir con el pedido solicitado por el cliente sin ofrecer un valor agregado. Es por eso que se decidió proponer el manual de roles y funciones para el correcto desempeño de los colaboradores.

Palabras claves: Manual, Calidad Total, Funciones, Control y Servicio.



POSTGRADUATE FACULTY

INITIATIVE OF IMPROVEMENT IN THE PERFORMANCE OF THE ACTIVITIES OF EL HORNO RESTAURANT IN VALLE DE ÁNGELES

**POSTGRADUATE NAME:
ANIBAL SANDOVAL MURILLO
GABRIELA MARIA CASTRO**

Abstract

The following investigation has been carried out with the purpose of contributing to strengthen controls of role fulfillment and responsibilities through a description manual of functions and positions for proper functioning of El Horno restaurant in Valle de Angeles. This research was conducted with a mixed focus, with a predominance of a quantitative focus. We were able to know the factors that have influenced every collaborator of El Horno Valle de Angeles to not carry out efficiently their roles and functions. Using a transversal non-experimental research design. 72% of clients that visited El Horno restaurant did not receive a unique service experience from the waiters since they have limited themselves to comply with the orders that have been requested by the clientele without offering an added value to their services. That is why it was decided to propose the manual of functions and positions for proper performance of every collaborator.

Key Words: Manual, Total Quality, Functions, Control and Service.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedicamos a nuestras familias que han sido nuestro pilar en todo momento, brindándonos un apoyo incondicional y motivándonos a seguir y ser mejores. También se la dedicamos al valor de la Amistad ya que aparte de ser compañeros durante este viaje, pudimos hacer más estrechos los lazos que un día nos unieron y fortalecerlos aún más para todo el camino de la vida.

Aníbal Sandoval y Gabriela Castro

AGRADECIMIENTO

Le damos gracias a Dios en primer lugar por dejarnos lograr cumplir un objetivo más en nuestras vidas. Agradecemos a nuestras familias que fueron un apoyo incondicional.

Queremos dar gracias a los docentes que se tomaron el tiempo de brindarnos su conocimiento y ayuda en las diferentes áreas de estudio.

Anibal Sandoval y Gabriela Castro

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	2
1.3 Definición del Problema	2
1.3.1 Enunciado del problema	2
1.3.2 Formulación del Problema.....	3
1.3.3 Preguntas de la Investigación.....	3
1.4 Objetivos del proyecto	3
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.4.3 Justificación	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Análisis de la situación actual.....	5
2.1.1 Análisis del Macroentorno.....	5
2.1.2 Análisis del Microentorno.....	16
2.1.3 Análisis Interno.....	17
2.2 Teorías	20
2.2.1 Teorías de Sustento	20
2.2.2 Conceptualización.....	22
2.3 Metodologías Aplicadas	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	24
3.1 Congruencia Metodológica.....	24
3.1.1 La matriz metodológica	24
3.1.1 Variables de Estudio	25
3.1.3 Operacionalización de las variables.....	27
3.1.3 Hipótesis.....	28
3.2 Enfoque y métodos aplicados.....	29
3.3. Diseño de la Investigación	31
3.3.1 Población	32
3.3.2 Muestra	32
3.3.3 Unidad de Análisis.....	32
3.3.4 Unidad de Respuesta.....	32
3.4 Instrumentos, Técnicas y Procedimientos Aplicados	33
3.4.1 Instrumentos	33
3.4.2 Técnicas.....	33
3.4.3 Procedimiento.....	33
3.5 Fuentes de Información	33
3.5.1 Fuentes Primarias.....	33
3.5.2 Fuentes Secundarias	33
3.6 Limitantes del Problema.....	33
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	34

4.1 Resultados de la encuesta	34
4.2 Resultados de la Entrevista	40
4.3 Diagrama de Ishikawa	49
4.4 Análisis Estadístico	51
4.5 Propuesta	53
4.5.1 Manual de descriptor de puesto.....	53
4.5.2 Introducción.....	53
4.5.3 Descripción de la Propuesta	54
4.5.3.1 Presentar propuesta.....	63
4.5.3.2 Socializar propuesta.....	63
4.5.3.3 Medición.....	63
4.5.4 Presupuesto	64
4.5.5 Cronograma de ejecución.....	64
4.6 Medición de Calidad.....	65
4.7 Acciones para mejorar el clima Laboral	66
4.8 Programas de Capacitación	67
4.9 Meta de Servicio	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
5.1 Conclusiones	68
5.2 Recomendaciones	69
BIBLIOGRAFÍA.....	71
Anexos.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. La matriz metodológica	24
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	27
Tabla 3. Presupuesto.....	63
Tabla 4. Cronograma de ejecución	63
Tabla 5. Concordancia de los segmentos de la tesis.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables de estudio.....	26
--	-----------

Figura 2. Diseño de la investigación.....	31
Figura 3. Frecuencia de visita de los clientes.....	34
Figura 4. Tiempo de espera en ser atendido por los meseros del Restaurante el Horno...35	35
Figura 5. Protocolo de atención de los meseros del restaurante el Horno Valle de Ángeles.36	36
Figura 6. Tiempo de espera del pedido	37
Figura 7. Seguimiento del mesero durante la visita del cliente.....	38
Figura 8. Los clientes visitaran el restaurante el Horno Valle de Ángeles nuevamente.....	39
Figura 9. Tendencia de resultados.....	40
Figura 10. Diagrama de Ishikawa Negativo.....	50
Figura 11. Diagrama de Ishikawa Positivo.....	51
Figura 12. Experiencia en el restaurante.....	66
Figura 13.Recomendación del restaurante.....	67

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se encuentran los antecedentes, definición y formulación del problema.

Donde se plantean los objetivos junto con la justificación.

1.1 Introducción

En la actualidad hay diversa variedad de restaurantes en Honduras de los cuales han sido pocos los que han perdurado a lo largo de los años, estos restaurantes han podido perdurar debido a que han encontrado una manera de afrontar los diversos factores con el pasar del tiempo.

Muchas veces se observa que un restaurante inicia operaciones, pero con el transcurrir del tiempo van cerrando o descuidan su calidad que fue lo que al inicio marco su fama, esto puede ser provocado por no contar con una guía o manual establecido que facilite a los colaboradores su mejor desempeño.

La presente investigación se realizó con el Objetivo de analizar el proceso de servicio y atención al cliente en el Restaurante El Horno, ya que este proceso se considera muy relevante en el funcionamiento de la pizzería ya que se observó que esta es una de las debilidades que tiene este negocio. Es por eso que se realizó la siguiente investigación con el fin de mejorar la experiencia del cliente al momento de visitar el Restaurante.

1.2 Antecedentes del Problema

La calidad en el servicio es fundamental que se debe de cumplir en cualquier negocio debido a que es la relación que existe entre el cliente y empresa. Es el ingrediente vital que la empresa debe de buscar mejorar día a día. Debido a que la experiencia que tenga el cliente dentro del restaurante servirá como pauta para que este mismo regrese o lo comunique a sus amistades.

El restaurante el Horno comenzó operaciones en Julio del 2015 en el municipio de Valle de Ángeles en el Departamento de Francisco Morazán, esta idea surgió por dos jóvenes emprendedores que quisieron ofrecer una variedad de sabores y combinaciones diferentes a las que ya existían en el mercado.

El restaurante comenzó operaciones únicamente con seis empleados integrados por El Chef Ejecutivo, la Administradora y cuatro meseros. La aceptación de la pizza de alta cocina fue tan buena que el crecimiento fue tan rápido que ya para julio de 2016 ya se contaba con otro restaurante en la ciudad de San Pedro Sula Departamento de Cortés.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del problema

Las actividades del día a día en un restaurante deberían de estar bien definidas por un manual donde indique a que hora prepararse para esperar a los comensales. Pero muchas veces los restaurantes trabajan de una manera empírica donde los colaboradores no tienen bien establecido su rol de trabajo y se dedican hacer un poco de todo. Esto es lo que actualmente sucede en el Restaurante El Horno de Valle de Ángeles debido a que no hay un descriptor de

puestos para cada colaborador y esto hace que el servicio que ofrece el restaurante se vea afectado.

Consecuencia de la falta de controles en los roles de los empleados de restaurante el Horno en Valle de Ángeles.

1.3.2 Formulación del Problema

Carencia de controles dentro del restaurante los colaboradores no siguen sus funciones de manera correcta y organizada en el día a día viendo afectado el servicio al cliente. Es por este motivo que se empieza la iniciativa de proponer un manual para el cumplimiento de roles y funciones.

¿Qué tan factible sería la aplicación de controles para el cumplimiento de funciones de los colaboradores en el restaurante el Horno ?

1.3.3 Preguntas de la Investigación

¿Cuál es la situación actual del funcionamiento del restaurante el Horno en Valle de Ángeles?

¿Cuál sería la opción más viable para el correcto cumplimiento de roles de los colaboradores del restaurante el Horno ?

¿Cuáles son las causas que han limitado a los empleados a no cumplir sus funciones de manera correcta dentro del restaurante el Horno en Valle de Ángeles?

¿Cuáles serían los beneficios de proponer controles de satisfacción al cliente, clima laboral y empoderamiento dentro del restaurante el Horno en Valle de Ángeles?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

Contribuir a potenciar los controles para el cumplimiento de roles y responsabilidades mediante un manual de descripción de puestos y funciones para el correcto funcionamiento del restaurante El Horno en Valle de Ángeles.

1.4.2 Objetivos específicos

Analizar la situación actual del funcionamiento del restaurante el Horno Valle de Ángeles.

Identificar porque no están definidos los roles de los colaboradores en el restaurante el Horno.

Analizar la información recibida por parte de los colaboradores y clientes del Horno.

Proponer controles que ayuden a la mejora continua en cuestión de satisfacción al cliente, clima laboral y empoderamiento del personal.

1.4.3 Justificación

Se pretende identificar por que los colaboradores no están cumpliendo correctamente sus funciones, es de suma importancia el cumplimiento de controles para la mejora continua y que los clientes que lo visiten reciban una experiencia única. Se hace la investigación debido a que se lograron observar esas oportunidades de mejora dentro del restaurante. Es de interés debido a que los restaurantes en el ámbito nacional no logran establecer los controles necesarios y se manejan de una forma empírica.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo consiste en la consulta de fuentes bibliográficas para el respaldo de la investigación incluyendo el análisis de la situación actual que está conformado por el macro entorno, micro entorno y análisis interno.

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis del Macroentorno

La pizza empezó a tomar forma de pizza en ITALIA, concretamente en Nápoles. La primera pizzería del mundo se fundó en 1830, la Antica Pizzeria Port'alba, que todavía existe, y allí se hizo lo que se llamó la Pizza Marinara, que no es una pizza con frutos marinos, como uno podría pensar por el nombre, sino que era la que comían los marineros cuando volvían a tierra. Años más tarde, cuando la reina Margarita de Saboya quiso ser una mujer de su tiempo y acercarse al pueblo, éste la recompensó con una pizza dedicada a ella con los colores de la bandera italiana: la Pizza Margarita (Sala-I- Martín, 2010, P.4-5).

La pizza se encuentra bien implantada en el paisaje culinario mundial del principio del siglo XXI. De Nápoles a Quito, de Dakar a Sídney, la encontramos en todos los continentes. En todos los lugares, es una preparación que se identifica como una pizza. Por esta razón, la pizza constituye realmente una fórmula culinaria mundializada, aunque nunca sea la misma, aunque su elaboración y su consumo no posean un sentido equivalente en todas las culturas. Las maneras de elaborar la masa y de cocerla son variadas, la gama de las guarniciones casi infinita. En cada parte del mundo, el hecho de emplear un método de preparación o de valorar un producto más

que otro sobre la pizza no solo remite a un complejo proceso histórico sino también a una sabrosa escenificación cultural (Duhart, Haid Meinhardt, & Tellström, 2006, p.63).

El éxito de una empresa, creada para ofrecer productos en el mercado, depende en gran medida de que pueda lograr una conjunción razonable de la cantidad, calidad, oportunidad y el costo de los bienes y servicios que produce. Cuando se habla de oportunidad en el aprovisionamiento y la entrega, lo que se considera en realidad es la tarea que ha de desarrollar la empresa para satisfacer, rentablemente, las necesidades de producción y de los clientes en el momento adecuado. El cometido de la logística es la estructuración racional de las diferentes áreas de la empresa que intervienen aprovisionamiento de la materia prima e insumos y en la entrega al cliente (Carro Paz & González Gómez, 2013).

La gastronomía es uno de los ámbitos por excelencia en los que es fácilmente aplicable el concepto de marketing de experiencias. La oferta y generación de experiencias de consumo únicas e irrepetibles para los clientes, se ha convertido en un factor clave a la hora de ganar un lugar dentro de este mercado marcadamente competitivo. Sabemos que tanto la fidelización del cliente, así como la referenciación positiva son fundamentales para sostener una propuesta gastronómica a largo plazo. Una herramienta importante tanto para lograr que el cliente vuelva o que nos recomiende a sus conocidos, puede estar dada por convertir el momento del consumo en una experiencia memorable que supere las expectativas del comensal (Cabrera, 2013).

Es por eso que es importante que manejemos un conjunto de políticas y estrategias innovadoras centradas en la búsqueda de una nueva fuente de ventajas competitivas en la cadena

de valor del negocio, que se base en la implicancia emocional de los clientes y en la creación de experiencias conectadas a nuestro producto o servicio(Cabrera, 2013).

Debemos trabajar en concientizar cuales ideas podemos implementar en el negocio para convertir el momento del comer en una experiencia. Al prestar un servicio gastronómico estamos generando una experiencia determinada ya sea positiva o negativa, con lo cual, cuanto más conscientes seamos de esta situación, mayor provecho podremos obtener de las herramientas como la ambientación, la propuesta gastronómica y la calidad del servicio. En primer lugar, es importante construir una imagen de marca que enfatice (Cabrera, 2013).

El camino hacia la excelencia sólo es posible cuando las empresas logran interpretar cabalmente sus posibilidades reales de crear valor. Antes de considerar que aspectos son fundamentales a la hora de dar satisfacción a las demandas de valor de los clientes. El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir, de lo que nosotros vendemos, durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente (Tigani, 2016).

La excelencia en servicio solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo. Debemos consultar a nuestros clientes, actuales, potenciales y aun a los clientes perdidos, para determinar la oferta de valor adecuada (Tigani, 2016).

Construyendo un Modelo de Valor Total

Modelo de Valor: Es la combinación de cosas y experiencias que crean en el cliente una percepción del valor total recibido.

Hablar de calidad, es pensar en un modelo de valor, donde el producto y sus circunstancias son cosas inseparables. El desafío es superar la brecha que existe, entre lo que valora la empresa, (personal, proveedores, vendedores, etc.) y lo que el cliente aprecia, adaptando a sus expectativas nuestro concepto de valor total. Resulta arrogante creer, que podemos saber perfectamente lo que el cliente valora sin preguntárselo. Conocer al cliente es la manera de empezar cualquier proceso que tenga como meta satisfacerlo, porque es mucho más rápido y económico consultarlo, que experimentar por el método de prueba y error.

Las expectativas del cliente evolucionan continuamente y nos obligan a subir constantemente el nivel para poder seguir sorprenderlo. La vocación de superar las expectativas de valor del cliente es el motor de la mejora continua (Tigani, 2016).

Organización y cultura corporativa

La planeación estratégica se desarrolla en el marco de la organización. La organización de una empresa está formada por sus estructuras, políticas y cultura, aspectos que pueden volverse disfuncionales como consecuencia de los rápidos cambios en el ambiente de los negocios.

Mientras que las estructuras y la política se pueden modificar, aunque con cierta dificultad, resulta mucho más complicado modificar la cultura de la empresa. No obstante,

modificar la cultura corporativa de una empresa suele ser la clave para aplicar con éxito una nueva estrategia.

La **cultura corporativa** para la mayoría de los empresarios no resultaría sencillo definir este concepto, que algunos describen como “las experiencias, historias, creencias y normas compartidas que caracterizan a una organización”. Sin embargo, si uno va a cualquier empresa, lo primero con lo que entra en contacto es con la cultura corporativa: la forma de vestir de los empleados, cómo se hablan entre sí y cómo saludan a los clientes. Algunas veces, la cultura de una empresa se desarrolla de forma orgánica y se transmite directamente desde la personalidad y costumbres del presidente al resto de los empleados.

Las empresas de éxito podrían verse en la necesidad de adoptar un nuevo enfoque para diseñar su estrategia. El enfoque tradicional consiste en que la alta dirección diseña la estrategia y deja su aplicación en manos de los empleados de menor rango. La alta dirección debería detectar y fomentar las nuevas ideas en tres grupos principales que suelen estar sub-representados a la hora de diseñar la estrategia de negocio: empleados con una visión joven, empleados alejados de la sede central de la empresa y empleados recién llegados a la industria en cuestión. Cada uno de estos grupos es capaz de desafiar la ortodoxia de la empresa y generar nuevas ideas (KOTLER & KELLER, 2006).

Comunicación de la visión estratégica para un desarrollo sostenible.

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que

elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nueva para la compañía.

Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio. Por lo tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, atender con franqueza las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el estado de ánimo e informar sobre los avances conforme se registren, todo es parte de la tarea de promover el apoyo para la visión y obtener compromiso con las acciones que se requieren.

Una visión convincente y cautivadora tiene un enorme valor en la motivación. Cuando los administradores articulan una visión vívida y convincente del rumbo de la compañía, los comentarios de los miembros de la organización manifiestan el siguiente tono: “Esto es interesante y vale mucho la pena. Quiero participar y hacer mi parte para realizarlo”. Mientras una visión genere más apoyo y emociones positivas, su impacto será mayor en despertar un esfuerzo organizacional comprometido y en conseguir que el personal opere en una dirección común. Así, la habilidad ejecutiva de presentar un cuadro convincente e inspirador de la ruta y destino de una compañía es un elemento importante de un liderazgo estratégico vigente (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

El Departamento de RRHH y los Directivos: Una Importante Asociación

Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy(2008) Afirman :Las responsabilidades de RRHH de los directivos. Por ejemplo, el departamento de RRHH puede desarrollar un medio para ayudar a los directivos a medir el rendimiento de sus subordinados, pero son los directivos los que tienen que llevar a cabo la evaluación. Dicho de otra manera, el departamento de RRHH es el principal responsable de ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos empresariales diseñando los programas de RRHH, pero los directivos tienen que poner en marcha estos programas. Esto significa que todo directivo es un director de RRHH. Las empresas pueden dar ciertos pasos para fomentar una asociación eficaz entre los directivos y el departamento de RRHH. Particularmente, las empresas deberían:

- a. **Analizar el lado personal de la productividad**, en vez de depender exclusivamente de soluciones técnicas para resolver los problemas. Esto exige que los directivos sean formados para adquirir determinadas capacidades en RRHH. También exige que se fomente el que los directivos valoren los RRHH como un elemento clave del rendimiento y la eficacia de la organización.
- b. **Considerar a los profesionales de RRHH como asesores internos** que pueden ofrecer consejos y apoyo valiosos que mejoran la dirección de las actividades.
- c. **Infundir un sentido compartido de destino común en la empresa**, en vez de una perspectiva de ganador-perdedor entre los departamentos y las unidades individuales.

- d. **Exigir cierta experiencia directiva como parte de la formación de los profesionales de RRHH.** Este requisito debería lograr que el personal de RRHH conozca mejor y sea más sensible a los problemas a los que se enfrentan los directivos.
- e. Implicar de forma activa a los altos directivos de la corporación y las divisiones a la hora de formular, implantar y revisar todos los planes y estrategias de RRHH en estrecha colaboración con el departamento de RRHH.
- f. Exigir que los altos ejecutivos de RRHH participen, de igual a igual, con los demás directivos clave de las diversas áreas funcionales (marketing, finanzas) implicadas en el diseño de la dirección estratégica de la empresa.

La responsabilidad de la utilización eficaz de los RRHH es, fundamentalmente, de los directivos. De ahí que todos los directivos sean directores de personal. El papel de los profesionales de RRHH consiste en actuar como asesores o expertos internos, ayudando a los directivos a hacer mejor su trabajo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

La noción de contrato psicológico

En los últimos años, las empresas más avanzadas han inscrito un texto distinto, los contratos psicológicos, Si los empleados se integran en la cultura y valores de su compañía, adquieren y/o desarrollan las competencias que necesita en su negocio, los colaboradores las ejercen en orden al logro de sus objetivos, y entre todos alcanzan estos, encontrarán con ellos formación y desarrollo, un ambiente de trabajo grato en el que tratarán de conocer y satisfacer

sus necesidades como persona y una retribución que reconozca su esfuerzo y lo haga partícipe de lo que han logrado con su ayuda(Puchol, 2007).

El propietario de Restaurante como Empresario y Anfitrión

El exitoso propietario de Restaurante es una combinación de empresario (u hombre de negocios y anfitrión (a veces incluso mago). Su éxito depende para su habilidad de entretener a su cliente en su propio teatro personalizado. Un restaurante sencillamente es un negocio de venta al por menor, con una decoración y personal adecuados para una producción específica, como lo es un teatro. Su menú es el libreto, los empleados sus actores, y su habilidad para equilibrar sus finanzas determina el éxito o el fracaso de su temporada. Ser capaz de predecir cuales de las últimas tendencias harán volver a los clientes, cuando hay tantos otros restaurantes compitiendo por su tiempo y su dinero, es teatro del mejor.

Sus clientes son sus críticos todos los días, y a él le convendrá escuchar cuidadosamente sus comentarios. Pasar revista a sus clientes mientras estén comiendo en su restaurante, pues con frecuencia le harán valiosas sugerencias sobre cómo mejorarlo. Los platos devueltos por los clientes e incluso las sobras pueden indicarle aciertos y fallas. Si los clientes están insatisfechos en su comida y se lo dicen, tendrán la oportunidad de corregir lo malo y mantenerlos como clientes. Siga funcionando sin hacer cambios y correrá el riesgo, no sólo de perder sus clientes más leales, sino de que estos comenten con sus amigos la mala experiencia que tuvieron en su establecimiento (Cooper, Floody, & McNeill, 2002, p.6).

Como se dice comúnmente, sé rápido como el trueno que retumba antes de que hayas podido taparte los oídos, veloz como el relámpago que relumbra antes de haber podido pestañear. Por lo tanto, los que no son totalmente conscientes de la desventaja de servirse de las armas no pueden ser totalmente conscientes de las ventajas de utilizarlas” (Tzu, 2003,p.6).

En el contexto de negocios es importante el Liderazgo centrado en los objetivos del negocio y en el bienestar de la gente, no en las necesidades personales del líder. Estos los líderes son excepcionales y difíciles de encontrar por su disposición de anteponer las necesidades de los demás a las propias y poseer un carácter fuerte y templado. Son la “verdadera joya de la organización” (Tzu, 2003, p.7).

La conformación del Equipo

Es importante que le dedique suficiente tiempo a elegir bien la estructura de su negocio y a sus socios. La Armonía solo prevalecerá si cada cual tiene un papel que desempeñar y un propósito que cumplir. Escoja a sus socios o inversionistas sobre la base de lo que puedan aportar al grupo.

La parte delantera y la parte trasera del establecimiento deben funcionar conjuntamente para crear armonía y equilibrio en la comida, el vino, el ambiente del restaurante(Cooper, Floody, & McNeill, 2002, p.24).

Si no sabes lo que persigues, nunca sabrás adónde vas

La decisión de adónde llegar, o visto con un concepto más amplio, la de decidir con cierta holgura hacia dónde dirigirse, significa concretar nuestro talento y rentabilizar nuestra energía.

Decidida una meta, aseguro que ayuda extraordinariamente el ponerla por escrito. Hacerse un plan a tres, cuatro o máximo cinco años definiendo lo que se quiere alcanzar y lo que creemos que deberemos hacer en el transcurso de ese tiempo para irlo consiguiendo. No es el diario íntimo donde algunos describen su pasado; es el mapa de nuestro futuro deseado y sus posibles rutas. Cuantas menos palabras, más concreción y menos dudas. Y lo que es determinante, abrirlo como mínimo cada tres meses y reencontrarnos con nosotros mismos en un proceso de análisis y meditación, para evaluar cómo estamos haciendo nuestra ruta y qué posibles mejoras, cambios o rectificaciones tendremos que hacer(Lorente, 2009,p.13-15).

Hay y siempre habrá empresarios que creen que, una vez definido sobre un papel un objetivo, instrucción o visión, su trabajo ya quedó hecho. Ignoran que el principal alimentador y estárter del cerebro es el sentimiento. Entre el papel y el poro, cualquier comparación es inútil. El dicho afirma que «el papel lo aguanta todo». No es cierto: el papel soporta, pero no transpira. En la relación humana, como mínimo el 51 por ciento es pura transpiración (Lorente, 2009,p.13-15).

Los valores empresariales y el futuro

Algunos empleados, especialmente los más jóvenes, están mostrando signos de poseer la necesidad de realizarse mediante el esfuerzo propio. Necesitan que su trabajo sea de valor y que tenga un sentido y un propósito. Llenar los bolsillos de los accionistas ya no se considera significativo. Ahora las compañías se ven obligadas a considerar más cuidadosamente su ética y sus valores, y las necesidades de todos sus participantes: empleados, clientes, comunidad y medio.

Las compañías están buscando un cambio de estilo gerencial, pero los empleados lo exigen. Si se pretende que estos jóvenes, y, los empleados más maduros, no lleguen a ser desleales, los cambios tienen que ocurrir muy pronto. Pero esto inevitablemente requiere tiempo y no queda mucho por delante. En realidad, el problema es tan importante y el tiempo tan escaso. Además, está destinado a convertirse en un tema clave para los líderes y requiere un nivel de comprensión más profundo.

La confianza en uno mismo es un criterio muy útil frente al cual evaluar el impacto de nuestra conducta sobre los otros. Es más fácil aunque más doloroso, analizar nuestras interacciones con los otros y ver cómo mejoran o deterioran la confianza que tienen en sí mismos. Todas las críticas, las instrucciones y limitaciones en la decisión, toda manifestación de jerarquía y toda actitud de reserva disminuyen sensiblemente la confianza de las personas en sí mismas(Whitmore, 2002 p. 123).

2.1.2 Análisis del Microentorno

Ipinza (2017) Afirma: “Una organización por procesos se caracteriza por semejarse a mini empresas independientes donde el Gerente es responsable de obtener los insumos del proceso de producción, del servicio, del marketing y las ventas; por tanto, asume los resultados”.

Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2012) Afirman: “La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva”.

KOTLER & KELLER (2006) Afirman: “Los consumidores consideran qué oferta les reportará el mayor valor percibido y actúan en consecuencia. El modo en que la oferta cumpla las expectativas del cliente influirá en su satisfacción y en las posibilidades de volver por el producto”.

ALCAIDE, BERNUÉS, AROCA-DÍAZ, ESPINOSA, MUÑIZ, & SMITH(2013) Afirman: “Es vital orientar la organización y al personal que la componen a los clientes, esto permitirá identificar claramente las necesidades y deseos, con objeto de ofrecerles productos que las satisfagan. Sí los Clientes están satisfechos serán fieles a la compañía”.

NUÑO DE LEON (2012) Afirma: “El éxito empresarial estriba en el sentimiento colectivo del capital humano, sentimiento de plenitud, satisfacción, actitudes proactivas en el trabajo, fundamentándolas en un conjunto de valores comunes para todos, esto forma la filosofía y modo de actuar a la organización”.

Filion, Cisneros, & Morelos-Mejía (2011) Afirman: “En la toma de decisiones es necesario que los individuos comprendan el porqué de la decisión, es indispensable que los argumentos que sustenta cada decisión sean contundentes, de esta forma se propicia un ambiente seguro y fomenta las iniciativas individuales”.

2.1.3 Análisis Interno

El proceso de atención al cliente es clave para la razón de ser del Horno: crear una experiencia única a través de una pizza gourmet única. El proceso comienza desde que el cliente

llega al restaurante e incluye los procedimientos que llevan a cabo los meseros para hacerlo sentir en casa, tomarle la orden, llevar el pedido en un tiempo prudencial y facilitar el cobro del mismo. Sin embargo, lejos de ser una experiencia única e inolvidable, la definición de la experiencia en un cliente incluye un “pero”: El mal servicio.

Análisis FODA del Restaurante El Horno de Valle de Ángeles

Fortalezas

- Innovación en las combinaciones de ingredientes en las recetas de las pizzas.
- El Chef ejecutivo cuenta con una experiencia Internacional y certificada.
- Las pizzas son elaboradas con altos estándares de calidad.
- Gran variedad de pizzas dentro del menú del Restaurante para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Los colaboradores del restaurante en su proceso de inducción son capacitados por alguien con experiencia Internacional.
- La ubicación del Restaurante en Plaza el Edén ya que no existen competidores en ese rubro.
- El restaurante tiene bien definido su mercado Meta.
- Posicionamiento Del Restaurante dentro del mercado.

Oportunidades

- Alta demanda de clientes en la Plaza el Edén donde está ubicada la pizzería.
- Incremento de clientes que visitan por primera vez el Restaurante.
- La afluencia de clientes extranjeros que visitan el municipio de Valle de Ángeles.

- Apertura de un servicio a domicilio por parte del Restaurante.
- Consumidores que buscan una experiencia gastronómica basada en alta cocina.
- Inclusión de nuevos platillos en el menú existente dirigido a niños ya que el ambiente de la Plaza es Familiar.
- Participación del Restaurante en eventos culinarios.

Debilidades

- Falta de involucramiento por parte de la Gerencia con los colaboradores del Restaurante.
- La Gerencia se desliga de sus obligaciones y cargan a una única persona que no le corresponde realizar dicha labor.
- Falta de reuniones de trabajo por parte de la Gerencia General con el personal.
- Falta de capacitación continua a los colaboradores para que realicen de manera correcta sus obligaciones.
- El proceso de reclutamiento del personal es empírico.
- La Gerencia General no conoce a profundidad el negocio.
- Falta de Motivación por parte de la Gerencia General a los colaboradores del Restaurante.
- Falta de utensilios de cocina en el Restaurante.
- Carencia de controles administrativos en base a la Ley del código de trabajo para los colaboradores del Restaurante.
- Falta de organización en las funciones y roles de los colaboradores dentro del Restaurante.
- Clima laboral tenso en el personal del Restaurante.
- Falta de liderazgo por parte de la Gerencia General.

- La falta de organización de Funciones y roles de los colaboradores afectan el servicio al cliente brindado por el Restaurante.
- La alta rotación de empleados que existe dentro del Restaurante.
- Falta de preparación y conocimiento de la Gerencia General en el rubro de Restaurantes.

Amenazas

- Los malos comentarios de los clientes que fueron afectados por el mal servicio al cliente recibido en el Restaurante.
- Confrontación de los colaboradores de los demás restaurantes que están ubicados en Plaza el Edén.
- El encarecimiento de los ingredientes para El Restaurante.
- Fuga de empleados por motivos ajenos al Restaurante.
- Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.
- La situación política del país.
- Apertura de una nueva sucursal por parte de la competencia en plaza el Edén.
- Mejor servicio al cliente por parte de los Restaurantes ubicados en la plaza.
- Los cambios en la economía del país.

2.2 Teorías

2.2.1 Teorías de Sustento

Control de Calidad

Cuando el control de calidad se pone en práctica por primera vez, se debe invertir estos procedimientos inicialmente se deben realizar inspecciones rigurosas para evitar molestar a los

consumidores, luego se debe instituir un control del proceso rígido y, finalmente, se debe crear un sistema de garantía de calidad a través de la etapa de desarrollo del nuevo producto (Ishikawa, 1989).

Tanto las necesidades como la valoración acerca del grado con que éstas se ven cumplidas están ligadas al cliente o usuario. El cliente puede ser externo o interno a la empresa. Así, la calidad se definirá a través de las especificaciones que definen el producto o servicio que queremos prestar. Estas especificaciones son consecuencia de las necesidades, ya sean éstas explícitas o implícitas(Mallor & Santos, 2007).

Las 4 p del marketing mix

Si una empresa decide aumentar su participación de Mercado, puede lograrlo, entre muchas otras acciones, recurriendo a perfeccionar o mejorar sus productos o servicios con el fin de que satisfagan mejor las expectativas de los consumidores y logren convencer a un número mayor de ellos para que los prefieran; o puede reducir su precio para atraer más consumidores; o puede aumentar la distribución del producto mediante la incorporación de nuevos canales a su estructura de distribución; o puede aumentar sus inversión en las actividades de comunicación para que las mismas lleguen a un número mayor de consumidores; o puede recurrir a una estrategia en la que combine dos o más de las acciones antes indicadas (Marketing Publishing, 1990).

Las necesidades humanas se caracterizan por ser ilimitadas lo que significa que no pueden ser satisfechas en su totalidad; también, por ser cambiantes y crecientes, por variar en forma y/o en intensidad, y están determinadas por factores socioculturales y psicológicos. Dichas

características tienen connotaciones tanto para la ciencia económica como desde la óptica del marketing, pues, a la par de que pueden constituirse en uno de los elementos fundamentales del crecimiento económico, son el nervio motor en el proceso de intercambio, dado que, del esfuerzo por cubrir tales necesidades, se realizan múltiples actividades para producir bienes capaces de satisfacerlas (Peñaloza, 2005).

2.2.2 Conceptualización

Pizza: Comida que consiste en una base de masa de pan, generalmente delgada y redonda, que se recubre con salsa de tomate, queso mozzarella o similar y diversos ingredientes troceados y se cuece al horno; es de origen italiano(Sala-I- Martín, 2010 P.4-5).

Alimentación: es la ingestión de alimento por parte de los organismos para proveerse de sus necesidades alimenticias, fundamentalmente para conseguir energía y desarrollarse (Sala-I- Martín, 2010 P.4-5).

Gastronomía: Se resume con un acertado aforismo: “Los animales se alimentan, el hombre come; solo el hombre de talento sabe comer”. Y este talento podemos llamarlo con letras mayúsculas GASTRONOMIA, el estudio de la relación del hombre con su alimentación y su medio ambiente o entorno (Goñi Cambrodón & Pérez Conesa, 2016).

Aculturación: es el nombre que recibe un proceso que implica la recepción y asimilación de elementos culturales de un grupo humano por parte de otro. De esta forma, un pueblo adquiere una filosofía tradicional diferente a la suya o incorpora determinados

aspectos de la cultura descubierta, usualmente en detrimento de las propias bases culturales (Sala-I- Martín, 2010 P.4-5).

Calidad total: como toda idea importante, no puede ser enjaulada en una definición cerrada. Ella es-por su propia naturaleza- dinámica, multifacética, expansiva. Su significado siempre abierto, incorporando nuevos desarrollos, nuevos horizontes, nuevos desafíos (Bonilla Castillo, 2009)

2.3 Metodologías Aplicadas

Administración de recursos humanos

Con la creciente competencia y dificultad para mantenerse eficientemente, las organizaciones tienden a reducir la improvisación para remplazarla por el reconocimiento de la necesidad de planear, a corto y largo plazo, las actividades de ventas, producción, finanzas y, por supuesto, la gestión de personal. El administrador de personal también requiere fijar objetivos y las formas para alcanzarlos, de tal manera que su actividad esté sustentada sobre bases razonables y con el mínimo de imprevisión (Castillo 2012 p. 40).

La conformación del Equipo

Es importante que le dedique suficiente tiempo a elegir bien la estructura de su negocio y a sus socios. La Armonía solo prevalecerá si cada cual tiene un papel que desempeñar y un propósito que cumplir. Escoja a sus socios o inversionistas sobre la base de lo que puedan aportar al grupo. La parte delantera y la parte trasera del establecimiento deben funcionar conjuntamente para crear armonía y equilibrio en la comida, el vino, el ambiente del restaurante(Cooper, Floody, & McNeill, 2002, p.24).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En esta investigación se tienen los dos enfoques. El cualitativo debido a que se realizaron entrevistas y cuantitativo por las encuestas. Pero predomina el cuantitativo debido a la cantidad de encuestas que se aplicaron.

3.1 Congruencia Metodológica

3.1.1 La matriz metodológica

Tabla 1. La matriz metodológica

Tema	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independientes	Dependientes
Iniciativa de mejora en el desempeño de las actividades del restaurante el Horno en Valle de Angeles	Consecuencia de la debilidad de controles en los roles de los empleados del restaurante el Horno en Valle de Angeles	¿Cuál es la situación actual del funcionamiento del restaurante el Horno en Valle de Ángeles?	Contribuir a definir los roles y responsabilidades mediante un manual de descripción de puestos y funciones para el correcto funcionamiento del restaurante El Horno en Valle de Ángeles	Analizar la situación actual del funcionamiento del restaurante el Horno Valle de Ángeles.	Funcionamiento empírico de los roles y actividades de los colaboradores dentro del restaurante el Horno en Valle de Ángeles.	Contribuir a mejorar el empoderamiento, clima laboral y para lograr la satisfacción de los clientes del restaurante el horno.
		¿Cuál sería la opción más viable para el correcto cumplimiento de roles de los colaboradores del restaurante el Horno ?		Identificar porque no están definidos los roles de los colaboradores en el restaurante el Horno.	Falta de control de las funciones y roles de los colaboradores del restaurante el Horno.	

		¿Cuáles son las causas que han limitado a los empleados a no cumplir sus funciones de manera correcta dentro del restaurante el Horno en Valle de Ángeles?		Analizar la información recibida por parte de los colaboradores y clientes del Horno.	Beneficios de cumplir con un manual de roles y actividades.	
		¿Cuáles serían los beneficios de proponer controles de satisfacción al cliente, clima laboral y empoderamiento dentro del restaurante el Horno en Valle de Ángeles?		Proponer controles que ayuden a la mejora continua en cuestión de satisfacción al cliente, clima laboral y empoderamiento del personal.	Falta de conocimiento por parte de la Gerencia General en temas de clima laboral, empoderamiento de los roles de sus colaboradores para poder brindar una satisfacción al cliente única.	

3.1.1 Variables de Estudio

Variables Independientes

- a. Funcionamiento empírico de los roles y actividades de los colaboradores dentro del restaurante el Horno en Valle de Ángeles.
- b. Falta de involucramiento por parte de la Gerencia General.

- c. Falta de capacitación en servicio al cliente en los colaboradores del restaurante el Horno en Valle de Ángeles.
- d. Socializar con los colaboradores el manual de roles y actividades dentro del restaurante el Horno en Valle de Ángeles.
- e. Proponer la elaboración de un manual de roles y actividades para el personal de restaurante el Horno en Valle de Ángeles.

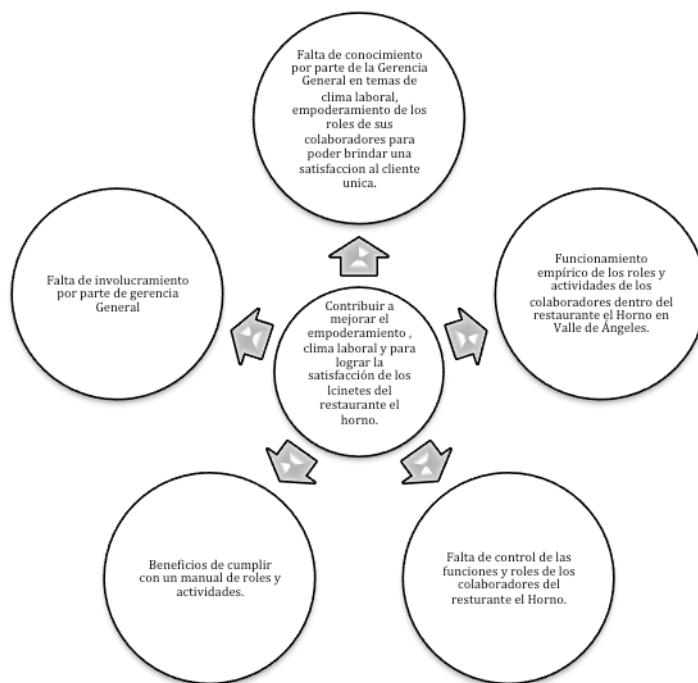


Figura 1. Variables de estudio

3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Funcionamiento empírico de los roles y actividades de los colaboradores dentro del restaurante el Horno en Valle de Ángeles.	Que está basado en la experiencia y en la observación de los hechos.	Los colaboradores actúan sin ningún control.	Funcionamiento	Tiempo de espera de los consumidores de ser atendidos	¿Cuánto tiempo tardó el mesero del Horno en acercarse a su mesa y ofrecerle el menú? ¿Entre estos rangos cuál fue aproximadamente su tiempo de espera?	Minutos Horas	1 2
Falta de involucramiento por parte de la Gerencia General.	Es un estado motivacional que vigoriza y dirige los procesos afectivos, cognitivos y de comportamiento de los consumidores cuando toman decisiones.	Los socios no demuestran un interés en aplicar un orden.	Desinterés	El índice de rotación de los colaboradores del restaurante el Horno Valle de Ángeles.	¿Volvería a visitar El Restaurante El Horno Valle de Ángeles?	PositivoNegativo	1 2
Falta de capacitación en servicio al cliente en los colaboradores del restaurante el Horno en Valle de Ángeles.	La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.	Algunos de los colaboradores no cuentan con los conocimientos de atención al cliente.	Capacitación	El tiempo de espera por pedido, midiendo semanal el número de quejas plasmadas en libro de quejas del restaurante.	¿Después de entregar su pedido, el mesero se acercó para saber si necesitaba algo más?	PositivoNegativo	1 2

Continuación Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Proponer la elaboración de un manual de roles y actividades para el personal de restaurante el Horno en Valle de Ángeles.	Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo	El manual brindara ayuda de los pasos a seguir para crear una experiencia única en el restaurante.	Aplicabilidad	Medición semanal de cuantos colaboradores cumplen sus roles y funciones de acuerdo al manual.	¿Cuáles de estos aspectos cumplió el mesero del Restaurante El Horno de Valle de Ángeles?	Recibió un Saludo Cordial Menciono el nombre Le ayudó al momento de elegir su pizza Demostró conocimiento sobre el menú	1 2 3 4
Socializar con los colaboradores el manual de roles y actividades dentro del restaurante el Horno en Valle de Ángeles.	Enseñanza o a la promoción del aprendizaje de pautas sociales tendientes a sumar a la hora de la integración y el desarrollo de los individuos en una sociedad dada.	Los colaboradores podran dar su opinion acerca del manual	Limitaciones	El número de clientes satisfechos semanalmente.	¿Cuáles son sus funciones diariamente?	Negativo Positivo	1
Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (categorias)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Manual de roles y actividades del restaurante el Horno Valle de Ángeles	Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.	Los colaboradores realizaran su funcion según sea el cargo asignado.	Aplicabilidad	Medición semanal de cuantos colaboradores cumplen sus roles y funciones de acuerdo al manual.	¿Cuáles son sus funciones diariamente?	Positivo Negativo	1

3.1.3 Hipótesis

El cumplimiento de roles y actividades por los colaboradores tendrá como resultado mejor funcionamiento del restaurante el Horno Valle de Ángeles.

3.2 Enfoque y métodos aplicados

Esta investigación tiene un enfoque mixto debido a que es de carácter cualitativo por las entrevistas a aplicar y cuantitativo por las encuestas a los clientes. Donde predomina el enfoque cuantitativo por que muestra datos medibles y mas estructurados que nos ayudaron a la toma de decisiones en la investigación.

Los métodos aplicados en el siguiente estudio fueron los siguientes:

Método Deductivo: Es un método lógico basado en la observación y en la experiencia al momento de realizar una investigación para poder obtener una hipótesis. “Esta aproximación utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se deriva en expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba” (Bergman, 2008).

Método Inductivo: Es el proceso de observar, conocer y analizar los factores que se buscan en una investigación para poder intuir y así concluir los resultados según los parámetros que se definieron dentro de la investigación. “Del mismo , como se inicia, en la practica, un estudio cualitativo, mediante el ingreso al contexto, ambiente o campo” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010).

Método Explicativo-secuencial: Es un método mediante el cual se recolecta información por medio de datos cuantitativos que se determinan tomando una muestra significativa para la investigación que se complementa con los caracteres cualitativos para obtener como resultado la interpretación y elaboración de la investigación. “El diseño se caracteriza por una etapa en la

cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla ocurre cuando los resultados cuantitativos informan a la recolección de datos cualitativos”(Sampieri, Collado, & Baptista, 2010).

Método Histórico: Es un método para conocer causas y efectos que han transcurrido a través del tiempo y que tienen influencia en los procesos actuales, ayuda a la investigación a tener una punto de partida. “ Asimismo, se analizan diacrónicamente cuanto se pretende explicar la ocurrencia de sucesos o procesos actuales como resultados de sucesos históricos” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2010).

Método Sintético : Es el método utilizado en todas las ciencias experimentales, da un valor agregado ya que genera un conocimiento superior, es complicado de adquirir ya que esta basada en la intuición. “Es el utilizado en todas las ciencias experimentales ya que mediante ésta se extrae las leyes generalizadoras entonces la síntesis genera un saber superior al añadir un nuevo conocimiento que no estaba en los conceptos anteriores” (Behar, 2008).

Método Analítico : Este método permite dividir cada parte de la investigación para obtener un resultado claro que pueda ser comprendido de una manera simple y objetiva. “Dividir en partes simples esa totalidad, hasta que cada parte se vuelva clara y evidente. Luego, reunificar lo dividido en una síntesis, que tras ser mediada por la razón puede ser entendida con simplicidad”(Ackerman & Com, 2013).

Método Sintético-Analítico: Es un método que separa la investigación en dos partes, emplea el análisis de los datos para después construir un resumen y una vez comprendido determinar el resultado de la investigación. “ El método que emplea análisis y síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo” (Behar, 2008).

3.3. Diseño de la Investigación

La presente investigación se realizó en un periodo de 10 semanas continuas desarrollando un anteproyecto del problema previo. Las próximas semanas se utilizaron para la recopilación de información y análisis. Luego se implementó en esta investigación un diseño no experimental transversal (Sampieri, 2010).

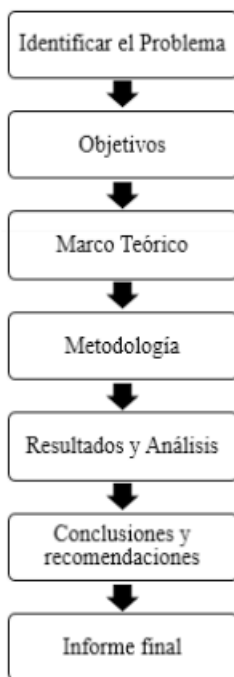


Figura 2. Diseño de la investigación

3.3.1 Población

En el siguiente estudio se definió como población todo el personal del restaurante el Horno en Valle de Ángeles junto con los clientes que lo visitan en días de alta demanda ya que asisten un aproximado de 200 grupos de amigos o familia.

3.3.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó el método de muestreo no probabilístico para poblaciones finitas que son los diez colaboradores del restaurante más los clientes que lo visitan y por conveniencia 60 grupos de amigos o familias a los clientes que visiten el restaurante el Horno el día domingo.

3.3.3 Unidad de Análisis

Como unidad de análisis se definió los colaboradores y clientes que visiten el restaurante el Horno Valle de Ángeles.

3.3.4 Unidad de Respuesta

La unidad de respuesta de esta investigación son los datos recopilados de las encuestas y que son presentados en porcentaje.

3.4 Instrumentos, Técnicas y Procedimientos Aplicados

3.4.1 Instrumentos

El principal instrumento utilizado fue el cuestionario ya que es aplicado indistintamente sea el enfoque de la investigación.

3.4.2 Técnicas

Debido a que la investigación es mas de enfoque cuantitativo se definió utilizar la aplicación de encuestas y para el enfoque cualitativo se definió utilizar la entrevista.

3.4.3 Procedimiento

Se aplicaron las encuestas de manera presencial a los empleados en los días de menor afluencia y las encuestas a los clientes únicamente el día Domingo.

3.5 Fuentes de Información

3.5.1 Fuentes Primarias

La información primaria se obtuvo de las encuestas y entrevistas aplicadas.

3.5.2 Fuentes Secundarias

La información se obtuvo por parte de los buscadores del CRAI UnitecHonduras, libros y revistas.

3.6 Limitantes del Problema

Distancia recorrida al visitar el restaurante.
Tiempo durante la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se pueden observar los resultados obtenidos por parte de la fuente primaria, asimismo se presenta un análisis de la misma.

4.1 Resultados de la encuesta

Con el objetivo de medir los tiempos de espera, servicio al cliente y si los colaboradores cumplen sus roles según su puesto.

1.¿Es primera vez que visita el Restaurante El Horno de Valle de Ángeles?

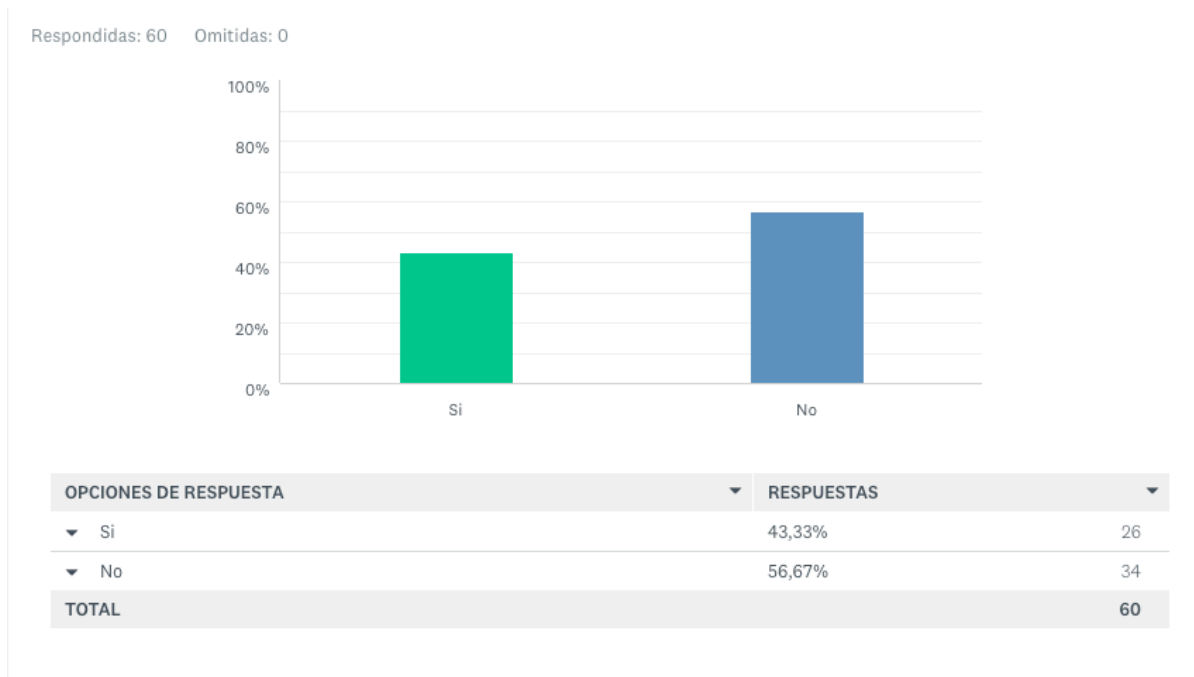


Figura 3. Frecuencia de visita de los clientes

Se encontró que el restaurante El Horno Valle de Ángeles tiene afluencia de clientes que visitan por primera vez el restaurante ya que un 43% de los clientes encuestados era su primera experiencia en el restaurante. Así mismo se observa que un 57% de los encuestados han

regresado al restaurante. Se genera una tendencia de incremento debido a que va aumentando el número de clientes que regresan al restaurante, en conclusión el estudio es viable.

2. ¿Cuánto tiempo tardó el mesero del Horno en acercarse a su mesa y ofrecerle el menú? Favor seleccionar solo una opción.

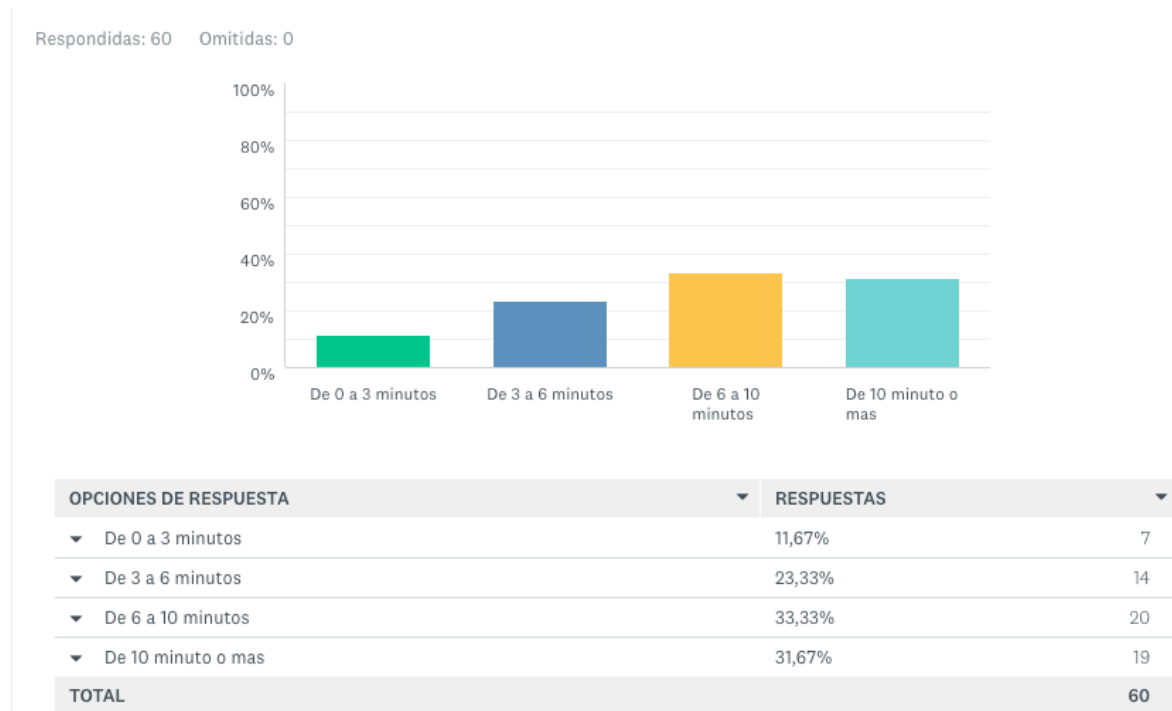


Figura 4. Tiempo de espera en ser atendido por los meseros del Restaurante el Horno.

Se encontró que el 33% de los clientes encuestados fueron abordados por el mesero del restaurante el Horno Valle de Ángeles en un promedio de seis a diez minutos. Así mismo logramos identificar que un 32% de los encuestados esperaron más de diez minutos en ser atendidos. Esto dio oportunidad a que los meseros de los otros restaurantes que pertenecen a la plaza, pudieran ofrecer sus productos. Los meseros no atienden de manera rápida a los clientes que van asistiendo a la plaza debido a que están realizando otras funciones que no son las que les corresponde. Se observa una tendencia que los clientes van esperando más por ser atendidos por

los meseros, se concluye que el estudio es viable y que se debe mejorar para no perder a los clientes por parte de los restaurantes competidores.

3. ¿Cuáles de estos aspectos cumplió el mesero del Restaurante El Horno de Valle de ángeles? Puede Marcar más de una.

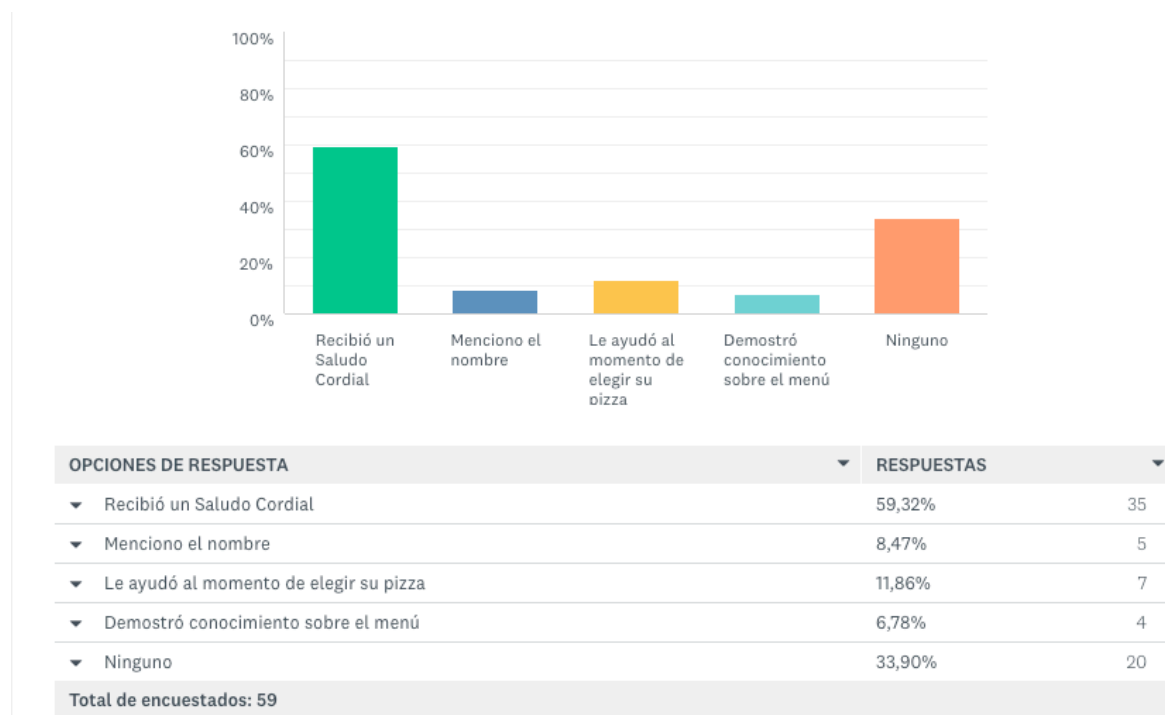


Figura 5. Protocolo de atención de los meseros del restaurante el Horno Valle de Ángeles.

Se encontró que el 59% de los encuestados recibieron un saludo cordial por parte de los meseros de restaurante el Horno de Valle de Ángeles. Así mismo un 33% de los encuestados no recibieron ninguno de los aspectos del protocolo de atención al cliente por parte de los meseros, es un porcentaje elevado y preocupante ya que da a conocer que no se está cumpliendo ningún protocolo de atención al cliente por lo tanto el estudio es viable debido a que tienen que cumplir los aspectos del servicio al cliente para que los consumidores tengan una experiencia única y deseen regresar.

4. Entre estos rangos ¿Cuál fue aproximadamente su tiempo de espera? Favor seleccionar una sola opción.

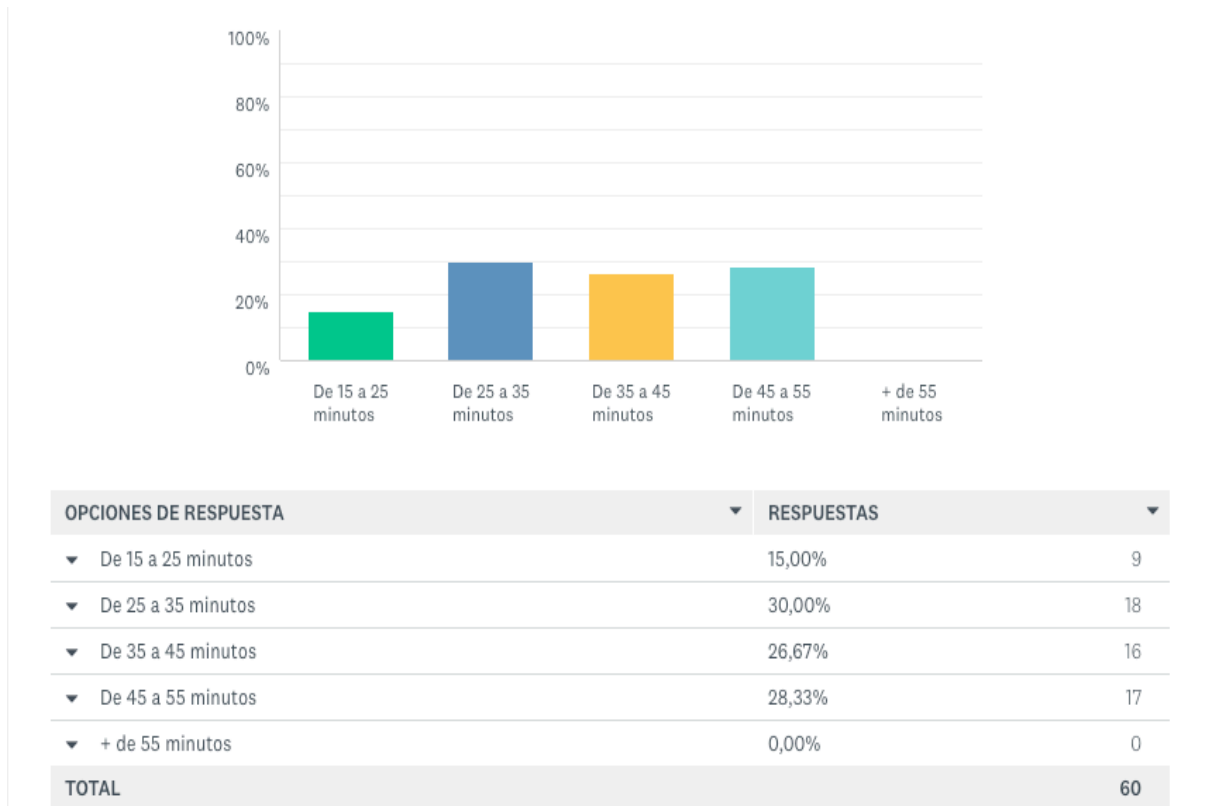


Figura 6. Tiempo de espera del pedido

Se encontró que el 30% de los encuestados esperaron de 25 a 35 minutos para que su pedido llegara a la mesa. No obstante, un 26% y 28% de los encuestados tuvieron un tiempo de espera entre 35 a 55 minutos para recibir sus platillos, esto es perjudicial para los clientes debido a que esperan obtener su comida en un tiempo razonable. Se observa una tendencia de incremento en la espera y esto es debido a que se logró observar que al principio la afluencia de clientes era pequeña pero conforme iban pasando las horas iba en incremento, así como el tiempo de espera de los clientes. Por lo tanto, se considera que el estudio es viable debido a que se tiene que corregir este aspecto para que los clientes no esperen tanto para poder disfrutar su orden.

5. ¿Después de entregar su pedido, el mesero se acercó para saber si necesitaba algo más?

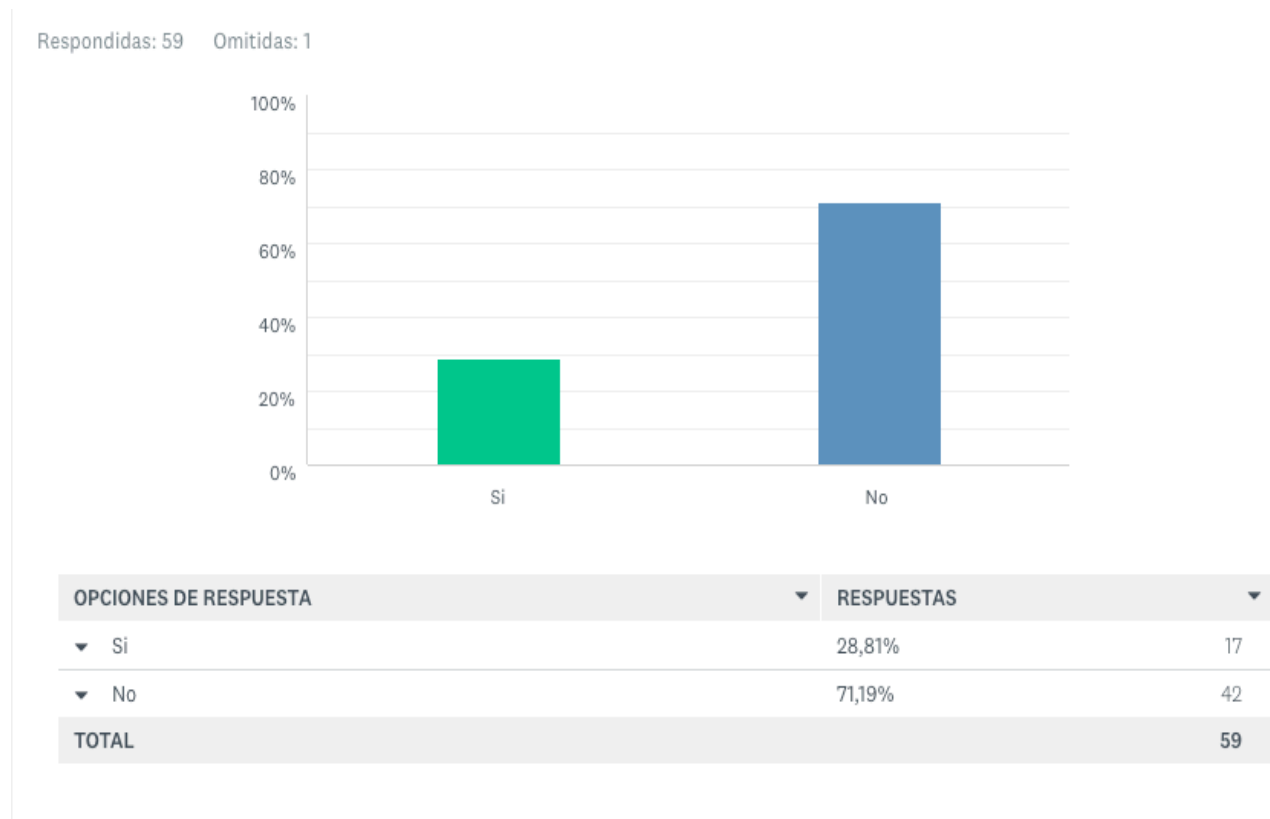


Figura 7. Seguimiento del mesero durante la visita del cliente.

Se encontró que el 72% de los clientes encuestados no recibieron atención y valor agregado por parte del mesero después de haber recibido su pedido. Únicamente el 28% de los clientes encuestados recibieron el valor agregado por parte del mesero. Esto es alarmante debido a que los meseros no se preocupan por volver donde los clientes para saber si necesitan algo más, perdiendo la oportunidad de ofrecerle un valor agregado a su experiencia dentro de la plaza. Es viable ya que se debe tener un mejor servicio al cliente para que los consumidores tengan una experiencia única y quieran regresar.

6. ¿Volvería a visitar El Restaurante El Horno Valle de Ángeles?

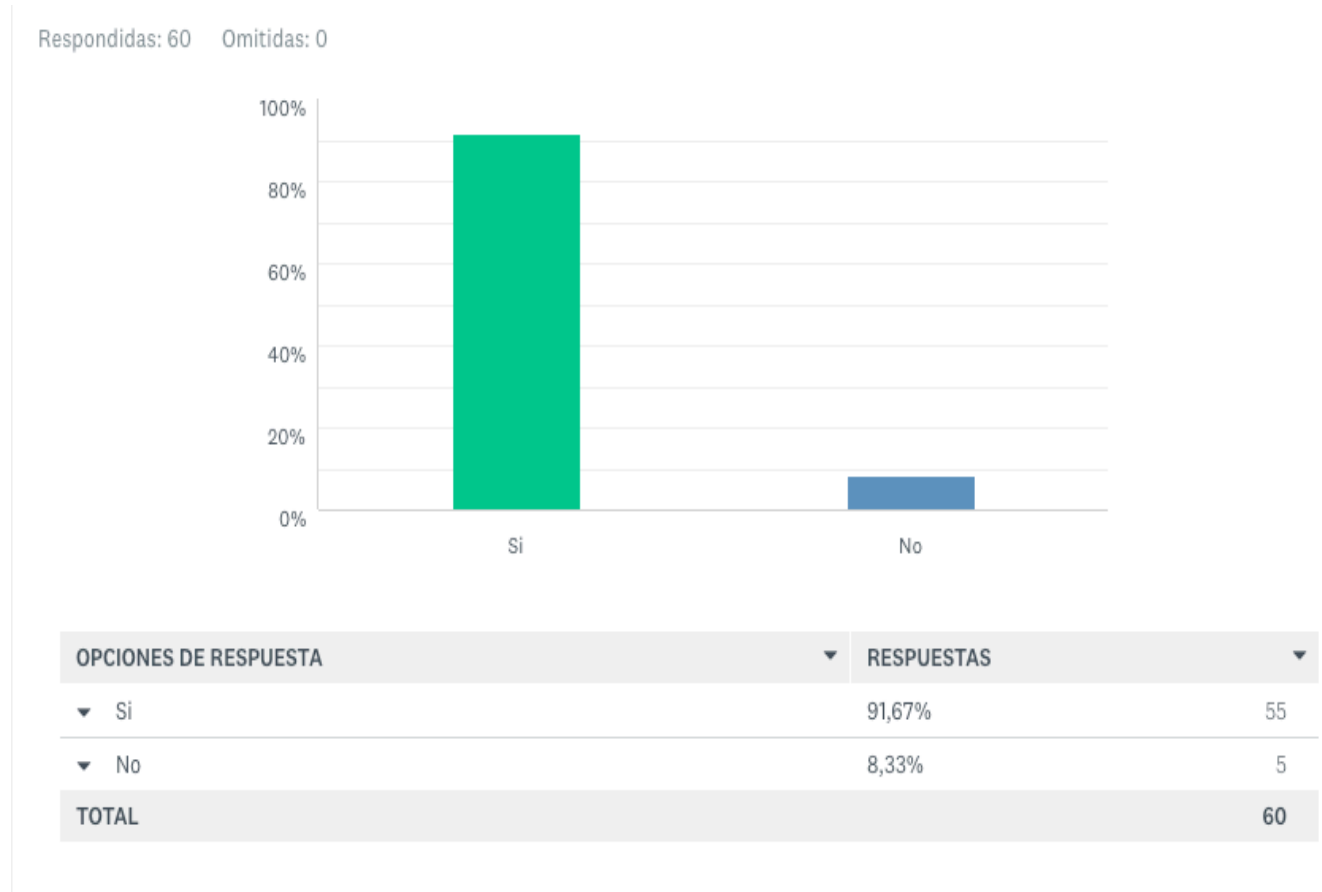


Figura 8. Los clientes visitarían el restaurante el Horno Valle de Ángeles nuevamente.

Se encontró que el 92% de los clientes encuestados repetirían la experiencia de comer en el restaurante el Horno Valle de Ángeles. Uno de los comentarios más frecuentes durante las encuestas fue que volverían por la calidad de la pizza. Por lo tanto, es viable el estudio, debido a que se busca mejorar el servicio al cliente y que no regresen únicamente por la calidad de la pizza sino también por haber tenido una experiencia única.

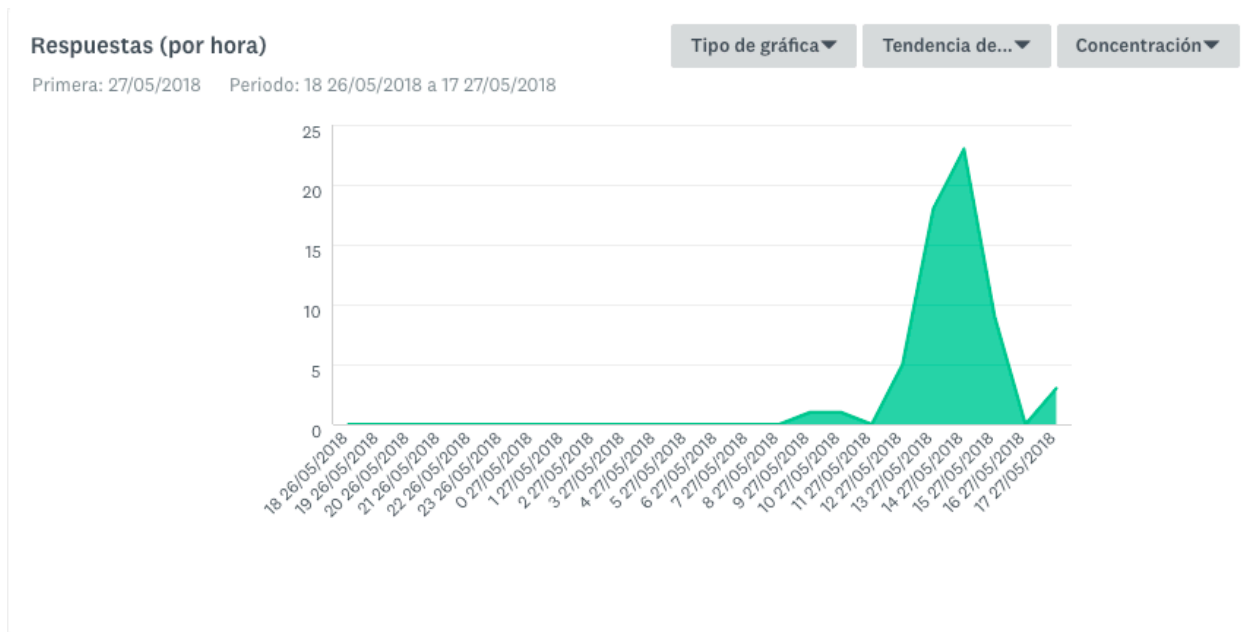


Figura 9. Tendencia de resultados

En este recuadro se puede observar como incrementa la afluencia de clientes según la hora siendo la hora con mayor afluencia a las 3:00 pm debido a que es un día de relajación y se vive un ambiente familiar.

4.2 Resultados de la Entrevista

Entrevista (Colaboradores)

Nombre del Entrevistado: Víctor Roque

Cargo que desempeña: Chef Ejecutivo del Restaurante El Horno

¿Cuáles son sus funciones diariamente?

Revisar los horarios de los meseros, revisar que las instalaciones del restaurante y área de cocina estén limpias, Revisar que todos los ingredientes y materia prima estén en perfecta calidad, revisar el uniforme de todo el equipo que este en perfecto estado, realizar las recetas de

todos los platillos, revisar que el equipo esté con la temperatura correcta, verificar que tengamos todos los utensilios de cocina estén limpios y ordenados.

¿Cuál fue su proceso de inducción al momento de ser contratado en el Restaurante?

Ninguno, yo fui quien realizo la consultoría primero, y di las ideas de los platillos que se podrían ofrecer a los clientes.

¿Anteriormente usted había trabajado en un Restaurante? ¿Cuál fue su experiencia?

Si, trabaje en Bistro des Anges le Cannes en Francia, Chef Ejecutivo de Kafetos, Instructor del Instituto Nacional de Formación Profesional , Chef del Distrito Hotelero San Martín Honduras Maya, Chef Ejecutivo del Hotel Clarión, Chef de Casa Campo. Estudié Gastronomía en la Universidad Autónoma de Honduras y me gane una beca para Francia en Cannes, luego estude en España en Tomelloso donde el cinco veces el Chef campeón del mundo en pizza fue mi maestro y aprendí chocolatería con un Chef Suizo en Italia. Fue una gran experiencia ya que pude aprender las diferentes recetas de pizzas y demás platillos que hoy por hoy están en mis recetas.

¿Cómo se siente en su actualmente en su ambiente laboral? La puede describir

Me siento desmotivado por el ambiente laboral, la falta de organización en el Restaurante, falta de liderazgo y compromiso por parte de los dueños del Restaurante.

¿Qué sugerencias podría brindar para mejorar el funcionamiento del Restaurante?

- Que exista más motivación por parte de la gerencia General a los colaboradores que trabajan en el Restaurante.
- Que los dueños se involucren más en el funcionamiento del Restaurante.
- Que los dueños conozcan a profundidad el negocio.
- Que exista más involucramiento por parte de los dueños con los colaboradores para conocer sus necesidades y así poder tener oportunidades de crecimiento.
- Que exista más preocupación por la salud y seguridad para los empleados por parte de la Gerencia General.

Entrevista (Colaboradores)

Nombre del Entrevistado: Wilmer Ilias

Cargo que desempeña: Hornero y cocinero

¿Cuáles son sus funciones diariamente?

Encender el horno y que se encuentre en la temperatura correcta para la cocción de pizzas, hacer producción, Revisar el producto, organización de la cocina, preparación de salsas para las pizzas, preparación de la masa para las pizzas y entradas que se sirven en el Restaurante.

¿Cuál fue su proceso de inducción al momento de ser contratado en el Restaurante?

Empecé como mesero después le pedí al Chef que quería ser parte de cocina y el Chef Ejecutivo me capacitó por varios meses para poder desempeñarme como Hornero y cocinero.

¿Anteriormente usted había trabajado en un Restaurante? ¿Cuál fue su experiencia?

Trabaje un año como ayudante de mesero en el Restaurante Las Tejas allí aprendí a mesear, pero no tenía ningún contacto con cocina.

¿Cómo se siente en su actualmente en su ambiente laboral? La puede describir

Me siento cómodo con el trabajo que realizo, me gusta mucho la relación que tengo con mi jefe directo que es el Chef Ejecutivo, pero existen roses con los dueños del Restaurante ya que ellos solo fijan en lo malo y no en las cosas buenas que uno hace.

¿Qué sugerencias podría brindar para mejorar el funcionamiento del Restaurante?

- Que haya más utensilios y materiales en la cocina del Restaurante.
- Que se realicen a tiempo las compras de materia prima.
- Que tengamos reuniones por lo menos una vez al mes con la Gerencia General del Restaurante.
- Que los dueños se preocupen por la firma de los contratos del personal.
- Que la propina en el Restaurante sea 50% para los colaboradores y 50% para los dueños, ya que actualmente el 60% es para los dueños y el 40% para los empleados.

Entrevista (Colaboradores)

Nombre del Entrevistado: Marisela Ilias

Cargo que desempeña: Jefe de Meseros

¿Cuáles son sus funciones diariamente?

Atender a los clientes de la mejor manera, atender varias mesas, mantener las mesas limpias desde que abre el Restaurante hasta que cierra, servir refrescos, llevar los pedidos a los clientes, limpiar las mesas después de que los clientes se retiran.

¿Cuál fue su proceso de inducción al momento de ser contratado en el Restaurante?

Si tuve un proceso de inducción con libros de cómo atender y manejar un Restaurante y capacitación con el chef Ejecutivo.

¿Anteriormente usted había trabajado en un Restaurante? ¿Cuál fue su experiencia?

No trabajé antes, era ama de casa y después mi trabajo antes de estar en el Restaurante era el personal de aseo en una casa.

¿Cómo se siente en su actualmente en su ambiente laboral? La puede describir

Me siento bien atendiendo a los clientes, en brindar un buen servicio, me gusta recibir propinas ya que esto me motiva a dar un buen servicio al cliente.

¿Qué sugerencias podría brindar para mejorar el funcionamiento del Restaurante?

- Que los dueños del Restaurante se involucren más en el Restaurante.
- Que los demás meseros estén más enfocados en dar un buen servicio.
- Que tuviéramos un mayor tiempo de capacitación continua.
- Organizar más las funciones del Restaurante.

Entrevista (Colaboradores)

Nombre del Entrevistado: Alicia Martínez

Cargo que desempeña: Mesera

¿Cuáles son sus funciones diariamente?

Servicio al cliente, tomar pedidos, manejar las bebidas, empacar el chile y queso en los recipientes plásticos, preparar los cubiertos, cargar el servilletero, llevar los pedidos a cocina, llevar la factura a los clientes, limpiar las mesas desde que el Restaurante abre hasta que cierra, retirar los platos cuando el cliente ya abandona el Restaurante.

¿Cuál fue su proceso de inducción al momento de ser contratado en el Restaurante?

El Chef Ejecutivo me dio la capacitación durante un mes de cómo servir mesas y atención al cliente.

¿Anteriormente usted había trabajado en un Restaurante? ¿Cuál fue su experiencia?

Si, Trabaje en El Restaurante Liquidámba, en Beer time, En el Hotel Honduras Maya y Tercetto, fue buena la experiencia ya que aprendí sobre el servicio al cliente y pude agarrar más confianza en atender clientes.

¿Cómo se siente en su actualmente en su ambiente laboral? La puede describir

Me siento bien con lo que hago, me siento bien con mis compañeros pero tengo roces con la Jefe de meseros ya que ella no sabe cómo dirigir y a veces su manera de llamar la atención me incomoda.

¿Qué sugerencias podría brindar para mejorar el funcionamiento del Restaurante?

- Que haya una comunicación directa con los dueños del Restaurante, porque todo lo tratamos directamente con el Chef Ejecutivo.
- Que los dueños del Restaurante se involucren más con nosotros, nos motiven o por lo menos que se involucren en nuestros cumpleaños.

Entrevista (Colaboradores)

Nombre del Entrevistado: Elvia Sánchez

Cargo que desempeña: Administrador

¿Cuáles son sus funciones diariamente?

Hacer el cierre del POS, cierre de caja, facturar, atender las reservaciones por medio del teléfono del Restaurante, recibir efectivo, llevar el control del libro contable, pago a proveedores, control de las compras.

¿Cuál fue su proceso de inducción al momento de ser contratado en el Restaurante?

Mi inducción fue de un mes con el Chef Ejecutivo y con uno de los dueños Marco Castro, ellos me enseñaron todo el proceso de cobro, y también recibí inducción por parte de BAC credomatic para el manejo del POS.

¿Anteriormente usted había trabajado en un Restaurante? ¿Cuál fue su experiencia?

No, esta es mi primera experiencia, porque solo estaba estudiando en la Universidad.

¿Cómo se siente en su actualmente en su ambiente laboral? La puede describir

Me siento bien con las actividades que realizo diariamente, a veces si las jornadas las siento muy largas sobre todo los sábados y los domingos que son los días de más afluencia de clientes. Tengo una buena comunicación con mis compañeros de trabajo con el Chef y los dueños del Restaurante.

¿Qué sugerencias podría brindar para mejorar el funcionamiento del Restaurante?

- Que haya más involucramiento por parte de la Gerencia General.
- Que todos mis compañeros tengan claras cuáles son sus funciones y que es lo que tienen que hacer.
- Que los dueños del Restaurante se reúnan más con el equipo de trabajo.

Entrevista (Gerente)

Nombre del Entrevistado: Marco Castro

Cargo de que desempeña: Gerente General

¿Cómo es el Funcionamiento del Restaurante El Horno de Valle de Ángeles?

El funcionamiento del Restaurante es el esperado, pero como todo negocio tenemos cosas que mejorar como el tiempo de espera en los pedidos del cliente, mejorar el servicio al cliente, pero tenemos nuestra fortaleza en las recetas y la excelente calidad que ofrecemos en nuestros platillos.

¿Explique cuál es el plan de capacitación para sus empleados?

Nosotros delegamos la función de capacitación en nuestro Chef Ejecutivo Victor Roque ya que él tiene la experiencia suficiente, esta certificado Internacionalmente tanto en la parte de cocina como en atención al cliente y las demás aéreas del Restaurante.

¿Cuál es el proceso de contratación para el personal del Restaurante? ¿Explique el Proceso?

Tratamos de seleccionar a gente que tenga alguna experiencia dentro del ámbito de Restaurantes, de lo contrario buscamos gente joven que no tenga experiencia pero que tenga el potencial de aprender, gente que no tenga antecedentes penales y siempre pasan por todas las áreas del Restaurante desde lavar platos hasta como montar una mesa.

¿Existe un plan de oportunidad para los empleados de crecer dentro del Restaurante? ¿En qué consiste?

Si existe, de hecho en nuestro plan de inducción hacemos que todo el personal conozca todas las áreas, después de cierto tiempo El chef Ejecutivo puede ir analizando las capacidades de los empleados para ver que potencial tienen para asumir cargos de mayor responsabilidad o para que se desempeñen en otras áreas dentro del Restaurante.

¿Cuáles son los factores que han llevado al Restaurante El Horno de Valle de ángeles al éxito? Explique

- La variedad de combinaciones en las pizzas hace que nos diferenciamos de las demás pizzerías.

- Nuestro Chef Ejecutivo ya que cuenta con una alta experiencia Internacional y certificada de manejar un Restaurante.
- La fidelidad de los clientes que regresan por nuestro producto que es de calidad y nos refieren a otros clientes.
- Tenemos claro cuál es el segmento de clientes que queremos para nuestro restaurante ya que ofrecemos una pizza de alta cocina.

4.3 Diagrama de Ishikawa

Negativo

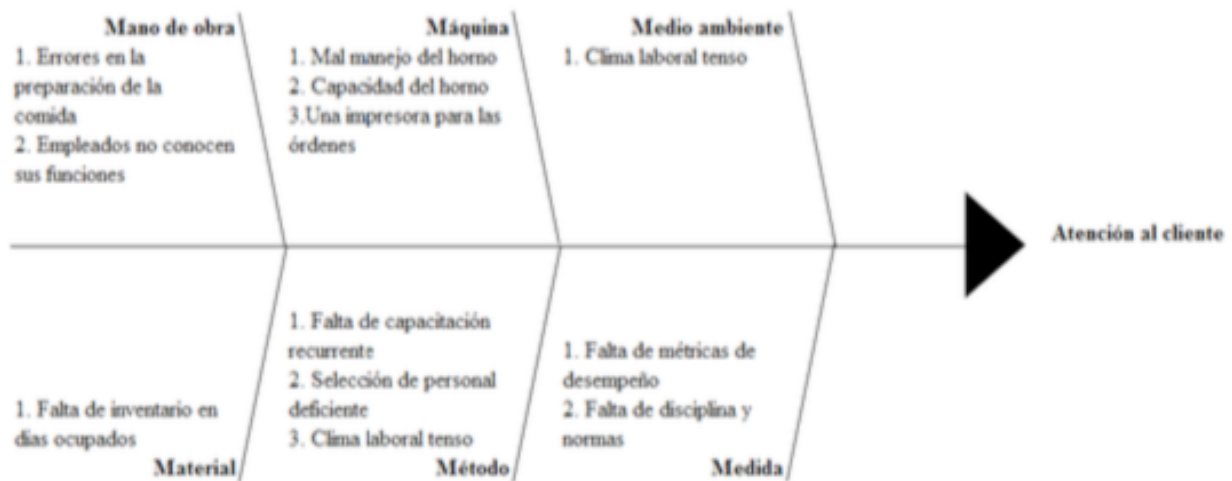


Figura 10. Diagrama de Ishikawa Negativo

Positivo

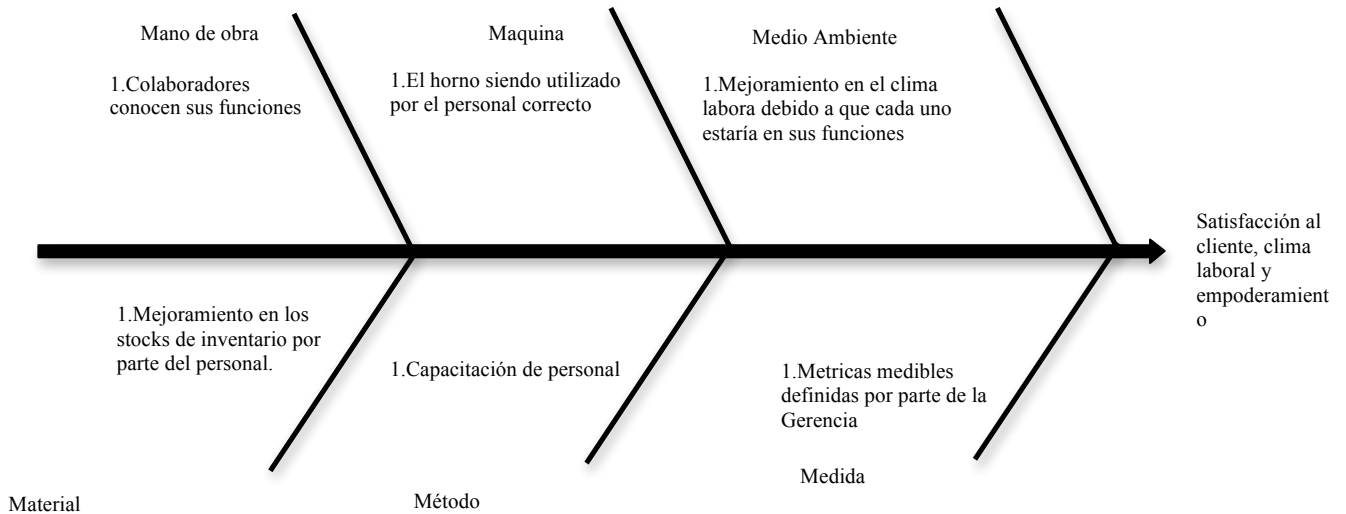


Figura 11. Diagrama de Ishikawa Positivo

Mano de obra

La apertura de los colaboradores al utilizar el manual de manera disciplinada se obtendría como resultado el desempeño de una manera correcta y eficiente según su función.

Maquina

Si el horno es utilizado por la persona correcta, podrá tener la temperatura adecuada para alcanzar el nivel de cocción deseado en cada pizza y no tendrá atrasos en los pedidos.

Método

La capacitación del personal en cada uno de sus cargos y posiciones lograra un compromiso por parte de ellos para tener una mejora continua.

Medio Ambiente

Al utilizar el manual de roles y actividades cada uno de los colaboradores se empoderará de su puesto, se limitará únicamente a su función y esto logrará un ambiente laboral favorable.

Material

El chef deberá realizar el inventario diariamente para que se cumplan los stocks en cocina, se realicen las compras de materia prima e ingredientes a tiempo y se puedan realizar todas las pizzas ofrecidas en el menú.

Medida

Definiendo mediante el manual sus roles y funciones, la gerencia general podrá definir métricas que ayuden a que cada uno de los colaboradores, incluyéndose ellos mismos, puedan tener como resultado el correcto funcionamiento del restaurante.

4.4 Análisis Estadístico

El siguiente análisis estadístico esta basado en las encuestas realizadas de manera presencial en el restaurante el Horno Valle de Ángeles.

¿Cuánto tiempo tardo el mesero del Horno en acercarse a su mesa y ofrecerle el menú?

Tabla 3. Datos estadísticos del tiempo en brindar el menú

Descripción	Valor
Media	8.5
Moda	#N/A
Mediana	6
Desviación Estándar	5.196152423

Varianza	35.33333333
Coefficiente de Variación	35%

La media es menor a la mediana lo que nos indica que la distribución es simétrica con respecto a la izquierda. El tiempo de espera en ofrecer el menú tiene un coeficiente de variación del 43% por lo tanto los meseros no cumplen un protocolo y es por eso que tardan tanto tiempo en ofrecer el menú.

¿Entre estos rangos cual fue aproximadamente su tiempo de espera?

Tabla 4. Datos estadísticos del tiempo de espera por orden

Descripción	Valor
Media	30
Moda	#N/A
Mediana	25
Desviación Estándar	4.082482905
Varianza	16.66666667
Coefficiente de Variación	14%

La media es menor a la mediana lo que nos indica que la distribución es simétrica con respecto a la izquierda. El tiempo de espera por orden por parte de los clientes tiene un coeficiente de variación del 27% por lo tanto nos confirma que los clientes esperan demasiado tiempo y debe mejorar mediante controles.

4.5 Propuesta

4.5.1 Manual de descriptor de puesto

4.5.2 Introducción

4.5.3 Descripción de la Propuesta

4.5.3.1 Presentar propuesta

4.5.3.2 Socializar propuesta

4.5.3.3 Medición

4.5.4 Presupuesto

4.5.5 Cronograma de actividades

4.6 Control de Calidad

4.7 Acciones para mejorar clima laboral

4.8 Programas de capacitación

4.9 Meta de Servicio

4.5.1 Manual de descriptor de puesto

4.5.2 Introducción

La siguiente propuesta pretende solucionar los problemas encontrados en el restaurante el Horno Valle de Ángeles debido a que tiene una carencia de controles con los roles y funciones de los colaboradores y esto afecta directamente en el servicio al cliente. Se pretende que el manual ayude a los colaboradores a cumplir sus roles específicos para que se vea reflejado en la atención al cliente y tengan una experiencia única.

4.5.3 Descripción de la Propuesta

El siguiente manual se propone a la gerencia general debido a que se encontraron oportunidades de mejora en el funcionamiento del restaurante el Horno, este manual contribuirá a que todo el personal conozca y cumpla correctamente las funciones que conlleva su puesto de trabajo, para generar una experiencia única a los clientes que visiten el restaurante.

Nombre del puesto: Gerente General

Propósito Clave del Puesto: Controlar, Dirigir, supervisar que los empleados realicen sus tareas y funciones de acuerdo a lo planeado y que el establecimiento brinde un servicio y productos de calidad.

Responsabilidad: Dirigir y motivar a sus subordinados, seleccionando los canales de comunicación más eficaces para capacitar a su personal.

Funciones a desarrollar:

- Tomar decisiones e implementar estrategias que ayuden al restaurante a alcanzar sus objetivos.
- Crear las políticas internas y el reglamento interno del Restaurante.
- Controlar el personal y al Restaurante.
- Definir y distribuir Funciones al personal.
- Controlar y establecer el presupuesto general del Restaurante.
- Crear las métricas de valoración y eficacia para que mes a mes el restaurante alcance los objetivos establecidos.

- Integrar y Coordinar el trabajo del personal.
- Crear e implementar el reglamento que mejore y promueva el mejoramiento constante del clima laboral en el Restaurante
- Realizar los reclutamientos, capacitaciones y entrenamiento del equipo en el Restaurante.
- Desarrollar los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia del Restaurante.
- Revisar anualmente el paquete de compensación y beneficios del Restaurante.
- Supervisar las evaluaciones de desempeño y crear los reportes de estas evaluaciones.
- Crear los lineamientos de Desarrollo de Talento del Personal de la Empresa.
- Coordinar y promover eventos de premiación al personal con extraordinario desempeño.
- Organizar y coordinar las reuniones con el personal del Restaurante.
- Atender y coordinar citas con proveedores existentes y /o nuevos proveedores.
- Coordinar Vacaciones, días libres, rotación del personal en los tres Restaurantes.
- Velar por los programas motivación y actividades de recreación para los empleados del restaurante.

Nombre del puesto: Mesero

Propósito Clave del Puesto: Otorgar un servicio de calidad a través de proporcionar una atención amable y personalizada, con la finalidad de lograr en los clientes una estancia placentera en el restaurante.

Responsabilidad: Conocer cada platillo del restaurante con el fin de ofrecer el producto que más se adecue a las necesidades y deseos de cada uno de los clientes.

Funciones a desarrollar:

- Aplicar las políticas y procedimientos, reglamento interno y criterios de calidad e higiene y seguridad del servicio.
- Preparar con anticipación servilletas, cubiertos, platos, cristalería y todos los insumos que se utilizaran en la mesa.
- Establecer una relación efectiva con el cliente y mantenerla durante todo el servicio.
- Dar respuesta a preguntas sobre los platillos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de cocción, los diferentes tipos en el caso de bebidas, haciendo sugerencias para apoyar la elección.
- Tomar la orden en el formato establecido.
- Verificar que el equipo, materiales y suministros sean adecuados para el platillo que los clientes van a consumir.
- Presentar la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platos ordenados por el cliente.
- Inspeccionar que los platos estén servidos de acuerdo con lo solicitado por el cliente, antes de llevarlos a la mesa.
- Servir los alimentos en la mesa.
- Estar pendiente del cliente durante la prestación del servicio.
- Solicitar al cajero la cuenta y presentarla al cliente para que se realice su pago.
- Retirar o supervisar el retiro de platos sucios.
- Escuchar comentarios y sugerencias de clientes y superiores para mejorar el servicio.
- Informar al jefe del área sobre sugerencias y proponer formas para implementarlas.
- Explicar cualquier demora en la prestación del servicio.

- Tratar al cliente y equipo de trabajo con cortesía y respeto.
- Colaboración con el aseo y cuidado del Restaurante y la dotación del mismo.

Nombre del puesto: Chef Ejecutivo

Propósito Clave del Puesto: Generar las recetas de los diferentes platos, además de apoyar en el proceso de selección del personal.

Responsabilidad: Crear, planificar, y renovar los menús del restaurante para mantener la satisfacción de los clientes, tomando en cuenta siempre los costos y precios de cada platillo en coordinación con el Gerente General.

Funciones a Desarrollar:

- Diseñar y elaborar los platillos del menú con sus respectivas decoraciones.
- Entrevistar y apoyar los procesos de selección de aspirantes a cargos en la cocina en coordinación con la Gerencia General.
- Renovar el menú incorporando nuevos platos que sean atractivos para los clientes.
- Verificar que los sabores y presentaciones de los platillos cumplan con los estándares establecidos.
- Determinar los costos de operación y producción del área de cocina.
- Supervisar el proceso de producción de platillos para garantizar que éstos cumplen con los requisitos establecidos.
- Capacitar al personal de cocina de acuerdo a las necesidades y exigencias detectadas.
- Realizar las fichas técnicas de la receta estándar para elaborar cada uno de los platillos.
- Elegir los insumos para la preparación de los alimentos y supervisar la adquisición, conservación de cada uno de los ingredientes de los platillos del restaurante.

- Sugerir el precio de venta de los diferentes platillos que integran el menú.
- Supervisar y evaluar el trabajo del personal a cargo.
- Elaborar horarios de trabajo, las liquidaciones de sueldo y finiquitos, así como minutas, programa de descanso y vacaciones con el apoyo del Gerente General.
- Elaborar el presupuesto de los gastos de Cocina del Restaurante.
- Elaborar CheckList de funciones diarias para empezar la jornada en el Restaurante.
- Solicitar personal eventual.

Nombre del puesto: Chef (Sub Chef)

Propósito Clave del Puesto: Es la mano derecha del Chef Ejecutivo y su labor principal es el supervisar el funcionamiento de la cocina para que se trabaje de acuerdo a las instrucciones del Chef Ejecutivo.

Responsabilidad: Es la persona responsable supervisar y coordinar las actividades del personal del área de cocina, Elaborar los platillos ordenados por los Clientes para satisfacer sus necesidades en tiempo y con un servicio de calidad.

Funciones a Desarrollar:

- Planear y dirigir cómo se presenta la comida en el plato.
- Establecer, Definir y Supervisar la temperatura adecuada del Horno para la cocción de las pizzas.
- Mantener al personal de la cocina en orden y supervisar que realicen sus funciones de manera adecuada.
- Revisar la limpieza e higiene del lugar de trabajo respetando las normas de sanidad.

- Supervisar el proceso de producción de platillos para garantizar que éstos cumplen con los requisitos establecidos.
- Entrenar a los nuevos chefs que ingresen al Restaurante.
- Realizar diariamente el inventario de ingredientes, condimentos y todos los insumos que se tienen en el almacén del Restaurante.
- Elaborar la lista de materia prima para la producción del día siguiente.
- Supervisar la calidad de los alimentos, insumos e ingredientes que llegan a la cocina.
- Planear y preparar la producción del día.
- Supervisar la limpieza de la cocina del Restaurante.
- Verificar que el sabor, color y presentación del platillo cumplen con los estándares establecidos.
- Coordinar que el almacenamiento de los ingredientes y alimentos de cocinados se realice de manera inmediata.
- Supervisar y evaluar el trabajo del personal a cargo.
- Revisar que los platillos sean elaborados de acuerdo al recetario maestro elaborado por el Chef Ejecutivo.
- Trabajar de la mano con el encargado para ofrecer un excelente servicio al cliente en todas las áreas del Restaurante.
- Informar de cualquier falla en el equipo al Gerente General.
- Verificar que los sabores y presentaciones de los platillos cumplan con los estándares establecidos.
- Controlar que en la cocina se atiendan las comandas de acuerdo al orden de ingreso y que los pedidos se tarden el tiempo establecido por la receta del platillo.

Nombre del puesto: Administrador/Encargado de Restaurante

Propósito Clave del Puesto: Responsable de velar por su personal haciendo que este cumpla con calidez y servicio para el cliente objetivo del restaurante.

Responsabilidad: Programar cada semana el personal a cargo, asignar tareas a los meseros y ver que las mesas estén en perfectas condiciones.

Funciones a Desarrollar:

- Controlar la reservación de mesas en el Restaurante.
- Cumplir y hacer cumplir los cuidados de higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia de su personal a cargo.
- Recibir solicitudes, quejas, reclamos y dar solución a los diferentes inconvenientes que se presenten en el Restaurante.
- Aclarar dudas sobre reservaciones, precios, productos y servicios del Restaurante.
- Mantener la disciplina y la buena presentación de los miembros del personal a cargo.
- Sugerir cambios, determinar y comunicar las necesidades del personal a la Gerencia.
- Desarrollar el programa de capacitación interna del personal de la unidad para fomentar su continuo crecimiento y desarrollo.
- Revisar y contar su fondo de caja antes de iniciar sus labores.
- Hacer limpieza de su área de trabajo previo a iniciar labores.
- Recibir los ingresos diarios del restaurante.
- Verificar autenticidad de los medios de pago.
- Hacer pagos a proveedores.

- Recibir las comandas por parte de los meseros y trasladarlas al área de cocina para que sean procesadas.
- Ingresar los pedidos en el sistema.
- Realizar la Factura conforme al pedido del cliente.
- Elaborar el reporte de gastos o compras autorizadas para el funcionamiento del establecimiento.
- Realizar diariamente cierre de caja y POS de las ventas de alimentos realizadas en su turno.
- Revisar e imprimir los reportes de cierre de caja al finalizar el día de labores, dejando el fondo de caja completo para el día siguiente

Nombre del puesto: Cocinero

Propósito Clave del Puesto: Aplicar las recetas realizadas por el chef.

Responsabilidad: Controlar la materia prima y demás insumos del restaurante.

Funciones a Desarrollar:

- Realizar la limpieza total de la cocina al empezar el día.
- Elaborar los ingredientes necesarios para la realización del trabajo (pre-cocción de masa de pizzas, salsas, etc.)
- Conocer y aplicar las recetas estándar de la cocina.
- Comprobar que los ingredientes seleccionados para el platillo cumplen con los requisitos establecidos.
- Revisar el inventario de la materia prima de forma diaria.

- Realizar las labores de corte de los vegetales o demás ingredientes que requieran ser cortados.
- Seguir al pie de la letra las recetas de los platillos solicitados.
- Mantener los recipientes de ingredientes con suficiente materia prima para evitar atrasos en la producción.
- Pasar al Chef los reportes de desperdicio, devoluciones o errores de producción diariamente.
- Realizar la limpieza general de la cocina, en conjunto al ayudante de cocina y demás personal de la cocina.
- Supervisar el trabajo de los ayudantes de cocina.
- Organizar los materiales, utensilios y equipo necesarios para preparar los alimentos a ofrecer.

Nombre del puesto: Hornero

Propósito Clave del Puesto: Realizar el respectivo Horneado de las pizzas, focaccia, bruschettas.

Responsabilidad: Calentar el horno a la temperatura óptima para realizar el horneo de las pizzas para satisfacer sus necesidades en tiempo y con un servicio de calidad.

Funciones a Desarrollar:

- Elaborar bajo la supervisión de su jefe inmediato las principales masas, pastas básicas y derivadas.
- Aplicar las normas de higiene y seguridad industrial.
- Realizar la limpieza del horno al empezar el día.

- Establecer, Definir y Supervisar la temperatura adecuada del Horno para la cocción de las pizzas.
- Elaborar la lista de materia prima (leña) para la producción del día siguiente.
- Elaborar cada una de las preparaciones que se ofrecen en la carta
- Cumplir y verificar que los productos cumplan con los estándares establecidos por la receta maestra.
- Organizar los materiales, utensilios y equipo necesarios para su área de trabajo.
- Controlar las comandas recibidas para sacar los pedidos en el tiempo correspondiente.

4.5.3.1 Presentar propuesta

Se realizará la presentación del manual a la gerencia general del restaurante.

4.5.3.2 Socializar propuesta

Se pretende socializar el manual con todos los colaboradores, para que ellos conozcan la importancia de cómo cumplir sus roles y funciones según su puesto de trabajo y exista una sinergia en las actividades de todos para el mejor funcionamiento del restaurante.

4.5.3.3 Medición

En esta etapa se pretende medir si los colaboradores están cumpliendo correctamente las funciones establecidas en el manual y se llevara el control del mismo de manera mensual por parte de la gerencia general.

4.5.4 Presupuesto

Tabla 3. Presupuesto

Presupuesto	Cantidad
CoffeBreak	L 536
Combustible	L 400
Equipo Audiovisual	L 1500
Total	L 2436

4.5.5 Cronograma de ejecución

Tabla 4. Cronograma de ejecución

N	Actividad	Tarea	Inicio	Final	Responsable	Supuesto
1	Propuesta	Presentación de manual a la gerencia general del restaurante el Horno	1 de Agosto	1 de Agosto	Gabriela Maria Castro	Manual presentado a la gerencia
2	Socializar	Socializacion de manual a los colaboradores del resturante	6 de Agosto	6 de Agosto	Anibal Sandoval	Manual socializado
3	Capacitación	Capacitar a los colaboradores para el cumplimiento del manual	13 de Agosto	13 de Agosto	Victor Roque	Colaboradorescapacitados
4	Simulación	Realizar un taller de simulación entre los colaboradores	13 de Agosto	13 de Agosto	Victor Roque	Autoaprendizaje de los colaboradores
5	Retroalimentación	Realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos en la simulación	13 de Agosto	13 de Agosto	Victor Roque	Corrección de errores
6	Supervisar	Supervisar a los colaboradores en el cumplimiento de sus roles y funciones	10 de Septiembre		Marco Castro	Colaboradoressuper visados
7	Revisión	Revisar los resultados obtenidos del manual	13 de Enero	13 de Enero	Marco Castro	Resultados del manual

4.6 Medición de Calidad

Realizar seis encuestas diarias de Martes a Viernes tres al azar en horario de almuerzo y tres en horario de cena y los fines de semana debido a la afluencia de clientes se aplicaran diez encuestas al azar por día cinco en horario de almuerzo y horario de cena, diariamente se tendrá que enviar los resultados a la base de datos SurveyMonkey que es una aplicación gratuita que se instala en el teléfono celular a la cual tendrán acceso La jefa de meseros y Gerencia General , ya que ellos serán los encargados de definir los parámetros de satisfacción a los consumidores. Estos resultados serán revisados por Gerencia General junto con el Chef Ejecutivo, y la discusión de los mismos se realizará el día martes antes de la apertura del Restaurante, para que todos los colaboradores conozcan los resultados para que de esa forma haya una retroalimentación y se puedan mejorar los puntos negativos.

1. Como fue su experiencia en el restaurante El Horno el día de hoy?



Formulario de encuesta con cinco opciones de satisfacción:

- Totalmente Insatisfecho
- Insatisfecho
- Regular
- Satisfecho
- Totalmente Satisfecho

Figura 11. Experiencia en el restaurante.

2. ¿Recomendaría El restaurante el Horno a sus amigos y familiares?

Si

No

Figura 12. Recomendación del restaurante

4.7 Acciones para mejorar el clima Laboral

- Grupo Focal: Esta actividad se realizara cada trimestre con el fin de escuchar a cada colaborador, conocer sus necesidades, si necesitan algún tipo de capacitación, que aspectos de sus funciones les gustaría mejorar, para que la Gerencia General tome las decisiones adecuadas de cómo mejorar el clima laboral.
- Celebración de Cumpleaños: Realizar el último viernes de cada mes la celebración de los cumpleaños del mes para fomentar la convivencia y que los colaboradores puedan compartir un momento agradable con sus compañeros y Gerencia General.
- Actividad de Recreación: Un día viernes de cada mes por la mañana antes de empezar sus labores que los colaboradores puedan tener un espacio recreativo viendo una película enfocada a motivaciones de trabajo en equipo y puedan brindar una retroalimentación sobre la misma.
- Celebración Navideña: Un día del mes de Diciembre se realizará una cena Navideña para todos los colaboradores por cortesía de la Gerencia General.

4.8 Programas de Capacitación

Recibir material por parte del INFOP en materia de servicio al cliente para poder designar a un colaborador que pueda compartir dicha experiencia, ya que el personal del Restaurante El Horno de Tegucigalpa está asistiendo a capacitaciones en el INFOP y Hotel Plaza San Carlos, Éste colaborador reside en Valle de Ángeles y puede asignado a que brinde la capacitación al personal de Valle de Ángeles.

Cada martes de cada Semana el Sub Chef deberá de impartir capacitaciones dirigidas a administración del tiempo, protocolo y Etiqueta, Manipulación segura de alimentos, Trabajo en Equipo y motivación al trabajo para que los colaboradores tengan presente los conocimientos y esto de cómo resultado una mejora continua.

4.9 Meta de Servicio

La meta de servicio completo se establece en 30 minutos incluyendo

- Toma de pedido
- Servir Refrescos
- Servir Entrada
- Entrega de Pizza

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se brindará las respuestas a las preguntas de investigación fijadas desde un inicio y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

5.1 Conclusiones

1. Los roles y actividades de los colaboradores del Restaurante El Horno Valle de Ángeles no están definidas ya que no existe ningún tipo de control e involucramiento por parte de la Gerencia General para que cada colaborador desarrolle las funciones que establece su puesto de trabajo.

2. Los colaboradores del Restaurante El Horno de Valle de Ángeles, según los resultados de las entrevistas, no cumplen sus funciones correctamente. Se concluyó que esto resulta debido a falta de colaboración por parte de Gerencia General en definir dichos roles para cada colaborador y el factor de carencia de supervisor en el establecimiento.

3. En las encuestas realizadas, a los clientes que visitaron el restaurante, se puede concluir que los colaboradores no brindan una experiencia totalmente satisfactoria para los clientes, ya que carecen de capacitación para desarrollo de funciones según su puesto de trabajo.

4. Al analizar la información recolectada, tanto de clientes como de los colaboradores, se puede proponer la elaboración de un manual de roles y funciones. Este con el propósito de establecer parámetros para brindar un servicio de alta calidad, ofreciendo una experiencia única y totalmente satisfactoria para los consumidores.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a Gerencia General que se involucre en la definición de roles y funciones para que los colaboradores desempeñen sus labores enfocados en ofrecer un excelente servicio al cliente.

2. Se le propone a Gerencia General considerar la implementación del manual de roles y funciones.

3. Socializar el manual de roles y funciones seguido de un plan de capacitaciones continuas para el personal del restaurante.

4. Se le sugiere a Gerencia General que uno de ellos adopte el rol de supervisión del manual de roles y funciones.

Tabla 5. Concordancia de los segmentos de la tesis

Titulo	Problema	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Propuesta
		General	Especifico			
Iniciativa de mejora en el desempeño de las actividades del restaurante el Horno Valle de Ángeles	Consecuencia de la falta de controles en los roles de los empleados de restaurante el Horno en Valle de Ángeles.	Contribuir a potenciar los controles para el cumplimiento de roles y responsabilidades mediante un manual de descripción de puestos y funciones para el correcto funcionamiento del restaurante El Horno en Valle de Ángeles.	Identificar porque no están definidos los roles de los colaboradores en el restaurante el Horno.	Los roles y actividades de los colaboradores del Restaurante El Horno Valle de Ángeles no están definidas ya que no existe ningún tipo de control e involucramiento por parte de la Gerencia General para que cada colaborador desarrolle las funciones que establece su puesto de trabajo.	Se recomienda a Gerencia General que se involucre en la definición de roles y funciones para que los colaboradores desempeñen sus labores enfocados en ofrecer un excelente servicio al cliente.	Manual de Roles y Funciones
			Analizar la información recibida por parte de los colaboradores y clientes del Horno.	Los colaboradores del Restaurante El Horno de Valle de Ángeles, según los resultados de las entrevistas, no cumplen sus funciones correctamente. Se concluyó que esto resulta debido a falta de colaboración por parte de Gerencia General en definir dichos roles para cada colaborador y el factor de carencia de supervisor en el establecimiento	Se le propone a Gerencia General considerar la implementación del manual de roles y funciones.	
			Definir el por que no se han cumplido los factores de las funciones de cada uno de los colaboradores.	En las encuestas realizadas, a los clientes que visitaron el restaurante, podemos concluir que los colaboradores no brindan una experiencia totalmente satisfactoria para los clientes, ya que carecen de capacitación para desarrollo de funciones según su puesto de trabajo.	Socializar el manual de roles y funciones seguido de un plan de capacitaciones continuas para el personal del restaurante.	
			Proponer un manual de roles y funciones de puesto para una mejora continua.	Al analizar la información recolectada, tanto de clientes como de los colaboradores, podemos proponer la elaboración de un manual de roles y funciones. Este con el propósito de establecer parámetros para brindar un servicio de alta calidad, ofreciendo una experiencia única y totalmente satisfactoria para los consumidores.	Se le sugiere a Gerencia General que uno de ellos adopte el rol de supervisión del manual de roles y funciones.	

BIBLIOGRAFÍA

1. ALCAIDE, J. C., BERNUÉS, S., AROCA-DÍAZ, E., ESPINOSA, R., MUÑIZ, R., & SMITH, C. (2013). *MARKETING Y PYMES las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Santiago, Chile: CEPAL.
2. Ackerman, S. E., & Com, S. L. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones del Aula Taller. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3216667>
3. Behar, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Bogota: Shalom.
4. Bonilla Castillo, J. A. (2009). *Gestión de la calidad total en el servicio público*. Córdoba, ARGENTINA: El Cid Editor. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3220620>
5. Cabrera, S. (2013). *Marketing gastronómico La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable*.
6. Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2013). *Logística Empresarial*.
7. Castillo, A. J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a. ed.)*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>
8. Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). *Como Iniciar y Administrar un Restaurante*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
9. Duhart, F., Haid Meinhardt, O., & Tellström, R. (2006 p.63). *Sobre la pizza. Identificación y apropiación alimenticias en el mundo Contemporáneo*. FRANCIA: SANCHEZ, S.
10. Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Morelos-Mejía, J. H. (2011). *Administración de PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: PEARSON.
11. Goñi Cambrodón, I., & Pérez Conesa, J. (2016). *Gastronomía versus nutrición: recetas, ciencia y salud*. Madrid, UNKNOWN: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4795104>
12. Ipinza, F. A. (2017). *Administración de las Operaciones Productivas*. Lima: PEARSON EDUCACIÓN.
13. Ishikawa, K. (1989). *Introducción al control de calidad*. Madrid, SPAIN: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3175208>

14. KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
15. Lorente, J. (2009). *Piensa es Gratis*. Barcelona, España: Editorial Planeta, S. A., .
16. Mallor, F., & Santos, J. (2007). *Introducción al control de calidad*. unav.
17. Marketing Publishing. (1990). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid, SPAIN: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3175227>
18. MIFFOMIN, Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Capitan de Meseros*. FENACAPTUR. Quito: INEN.
19. NUÑO DE LEON, P. D. (2012). *ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS*. Tlalnepantla, México: RED TERCER MILENIO S.C.
20. Sala-I- Martín, X. (2010 P.4-5). La Pizza Una historia de la Innovación. *‘Tres soluciones a la crisis: Competitividad, Competitividad, Competitividad*, (pp. 4-5). CORUÑA: educabarrié.
21. Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. CDMX: Intenamerica Editores S. A de C. V.
22. Peñaloza, M. (2005). El mix de marketing: una herramienta para servir al cliente. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3161875>
23. Tarcica, J., & Gonzalez , M. (2013). *120 descripciones de puesto*. Austin, Texas, USA: Outsmax Consultores S. A.
24. Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
25. Tigani, D. (2016). *Excelencia en Servicio*. Dunken.
26. Tzu, S. (2003). *El Arte de la Guerra* . Editorial del Cardo.
27. Whitmore, J. (2002). *Coaching El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Madrid, España: Espasa libros S.L.U.

Anexos

Encuesta

Buen día somos estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial de UNITEC, nos regala un momento de su tiempo para responder la siguiente encuesta.

El objetivo de la encuesta es conocer su experiencia en el Restaurante El Horno Valle de Ángeles.

1. ¿Es primera vez que visita el Restaurante El Horno de Valle de Ángeles?

Si ___

No ___

2. ¿Cuánto tiempo tardó el mesero del Horno en acercarse a su mesa y ofrecerle el menú? Favor seleccionar solo una opción.

De 0 a 3 minutos ___

De 3 a 6 Minutos ___

De 6 a 10 Minutos ___

De 10 minutos o Más ___

3. ¿Cuáles de estos aspectos cumplió el mesero del Restaurante El Horno de Valle de ángeles? Puede Marcar más de una.

Recibió un Saludo Cordial ___

Menciono el nombre ___

Le ayudó al momento de elegir su pizza ___

Demostró conocimiento sobre el menú ___

4. Entre estos rangos ¿Cuál fue aproximadamente su tiempo de espera? Favor seleccionar una sola opción.

15 a 25 minutos ___

25 a 35 minutos ___

35 a 45 minutos ___

45 a 55 minutos ___

+ De 55 minutos ___

5. ¿Después de entregar su pedido, el mesero se acercó para saber si necesitaba algo más?

Si ___

No ___

6. ¿Volvería a visitar El Restaurante El Horno Valle de Ángeles?

Si ___

No ___

Entrevista (Gerente)

¿Cómo es el Funcionamiento del Restaurante El Horno de Valle de Ángeles?

¿Explique cual es el plan de capacitación para sus empleados?

¿Cuál es el proceso de contratación para el personal del Restaurante? Explique el proceso

¿Existe un plan de oportunidad para los empleados de crecer dentro del Restaurante? ¿En queconsiste ?

¿Cuáles son los factores que han llevado al Restaurante El Horno de Valle de ángeles al éxito? Explique

Entrevista (Colaboradores)

¿Cuáles son sus funciones diariamente?

¿Cuál fue su proceso de inducción al momento de ser contratado en el Restaurante?

¿Anteriormente usted había trabajado en un Restaurante? ¿Cuál fue su experiencia?

¿Cómo se siente en su actualmente en su ambiente laboral? La puede describir

¿Qué sugerencias podría brindar para mejorar el funcionamiento del Restaurante?