

**Propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad en el restaurante
La Cafetería En Connecta (Gate Gourmet)**

Leidy Johanna Marín Bolaños
Bayron David Sanabria Obando
Iveth Sánchez Martínez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de la Calidad
Bogotá, D. C.
2019

**Propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad en el restaurante
La Cafetería En Connecta (Gate Gourmet)**

Leidy Johanna Marín Bolaños
Bayron David Sanabria Obando
Iveth Sánchez Martínez

Director
Hernando Camacho Camacho

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de la Calidad
Bogotá, D. C.

2019

Resumen

En la actualidad los sistemas de gestión brindan grandes ventajas competitivas en las organizaciones, de acuerdo a su actividad económica es importante adoptar los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.

El presente trabajo busca generar una propuesta de implementación de un SGC mediante la aplicación de métodos y herramientas necesarias al restaurante La Cafetería En Connecta, el cual es una línea de negocio de GateGourmet y así contar con un estándar de gestión de calidad, que nos garantice involucrar partes interesadas, aumentar la eficiencia empresarial, y la satisfacción del cliente.

A partir de lo aprendido en cada uno de los módulos del programa académico se logra identificar aspectos no favorables en cada uno de los procesos y establecer un enfoque de mejora continua al área administrativa y comercial del restaurante La Cafetería en Connecta. Actualmente el establecimiento tiene el mismo direccionamiento general de Gategourmet, donde se enfoca única y exclusivamente a los servicios de catering aéreo y no a los servicios prestados en tierra.

Palabras clave: procesos, mejora continua, gestión de calidad, servicio al cliente, catering aéreo.

Abstract

At present, management systems offer great competitive advantages in organizations, according to their economic activity it is important to adopt the guidelines of ISO 9001: 2015.

The present work seeks to generate a proposal for the implementation of a QMS through the application of necessary methods and tools, to El Restaurante la Cafeteria En Connecta, which is a line of business of GateGourmet, and thus have a standard of quality management, which Guarantee us to involve stakeholders, increase business efficiency, and customer satisfaction.

Based on what has been learned in each of the modules of the academic program, it is possible to identify unfavorable aspects in each of the processes and establish a continuous improvement approach to the administrative and commercial area of the restaurant. Currently the establishment has the same general address of Gategourmet, where it focuses solely and exclusively on air catering services and not on services provided on land

Keywords: processes, continuous improvement, quality management, customer service, air catering.

Tabla de Contenidos

	Pág.
Introducción.....	15
1. Contextualización de la organización.....	16
1.1 ¿Quiénes somos?.....	16
1.2 Ubicación	16
1.3 Portafolio de productos.....	16
1.4 Direccionamiento estratégico.....	17
1.4.1 Objeto social.....	17
1.4.2 Visión	17
1.4.3 Misión	17
1.4.4 Objetivos corporativos	17
1.4.5 Metas	17
1.4.6 Valores corporativos	17
1.4.7 Políticas generales de la empresa.....	18
1.4.8 Reseña histórica	18
1.5 Descripción del cliente.....	18
2. Identificación del problema	20
2.1 Antecedentes del problema	20
2.1.1 Sector de alimentos y restaurantes en Colombia.....	20
2.1.2 La importancia de Implementar normas ISO en organizaciones alimentarias.....	20
2.2 Descripción del problema	21
2.3 Formulación del problema	22
2.4 Descripción de variables	22
3. Objetivos.....	23
3.1 Objetivo general.....	23

3.2	Objetivos específicos	23
4.	Justificación	24
5.	Marco referencial.....	25
5.1	Marco teórico	25
5.2	Marco conceptual.....	25
5.2.1	Calidad	25
5.2.2	Sistema de gestión de la calidad.....	26
5.2.3	Contexto de una organización.....	26
5.2.4	Partes interesadas	26
5.2.5	Personas.....	27
5.2.6	Competencia.....	27
5.2.7	Toma de conciencia.....	27
5.2.8	Comunicación	28
5.3	Marco legal	29
5.4	Marco legal en Colombia.....	30
6.	Marco metodológico.....	31
6.1	Investigación descriptiva	31
6.2	Investigación documental o diseño documental	31
6.3	Investigación de campo o diseño de campo.....	31
6.4	Encuesta	31
6.5	Panel.....	32
6.6	Estudio de casos.....	32
6.7	Censo.....	32
7.	Diseño de procesos	33
7.1	Mapa de procesos.....	33

7.1.1	Procesos estratégicos de gestión	33
7.1.2	Procesos operativos o misionales.....	33
7.1.3	Procesos de apoyo o soporte	34
7.2	Caracterización de Procesos	36
7.2.1	Caracterización proceso administrativo	37
7.2.2	Caracterización proceso comercial.....	37
7.2.3	Caracterización proceso diseño de menús.....	39
7.2.4	Caracterización proceso producción- cocina.....	40
7.2.5	Caracterización proceso compras.....	42
8.	Neuromarketing.....	44
8.1	Marketing.....	44
8.1.1	Tipo de Marketing que se utiliza en el Restaurante La Cafetería en Connecta.....	44
8.1.2	Las Ps del mercado utilizadas en el Restaurante la Cafetería en Connecta	45
9.	Calidad y responsabilidad social	49
9.1	Materias fundamentales de la responsabilidad social	49
9.2	Propuesta de responsabilidad social empresarial para el restaurante La Cafetería en Connecta	50
9.2.1	Metodología de diagnóstico programa de RSE en la Cafetería en Connecta.....	50
10.	Calidad, competitividad e innovación	56
10.1	Calidad	56
10.2	Competitividad	57
10.3	Innovación.....	58
10.4	Calidad, competitividad e innovación en el restaurante La Cafetería en Connecta	58
11.	Verificación estratégica	60
11.1	Tipos de auditoría.....	60

11.1.1 Auditoría interna de calidad.....	60
11.2 Programa de auditoría	60
11.3 Plan de auditoría.....	63
11.4 Documentos de auditoría.....	66
11.4.1 Formato de encuesta de satisfacción del cliente.....	66
11.4.2 Identificación de amenazas	66
11.4.3 Matriz de necesidades y expectativas.....	67
11.4.4 Personal- Restaurante la Cafetería en Connecta	67
11.4.5 Listado maestro de equipos	68
12. Excelencia Directiva.....	72
12.1 Modelo EFQM.	72
12.1.1 Autoevaluación Modelo EFQM.....	73
12.1.2 El cuestionario.....	73
12.1.3 Resultados obtenidos.....	74
12.1.4 Liderazgo.....	75
12.1.5 Sub-criterios Liderazgo	76
12.1.6 Estrategia y planificación	77
12.1.7 Sub-criterios estrategia y planificación	78
12.1.8 Calidad de la dirección comercial	78
12.1.9 Sub-criterios calidad de la dirección comercial	79
12.1.10 Gestión del personal	80
12.1.11 Sub-criterios Gestión del Personal	80
12.1.12 Gestión de recursos	81
12.1.13 Sub-criterios gestión de recursos	82
12.1.14 Gestión de la información	83

12.1.15	Sub-criterios gestión de la información	84
12.1.16	Sistema de calidad y procesos.....	85
12.1.17	Sub-criterios sistema de calidad y procesos.....	85
12.1.18	Satisfacción del cliente.....	86
12.1.19	Sub-criterios Satisfacción del cliente	87
12.1.20	Satisfacción de la dirección comercial.....	87
12.1.21	Sub-criterios dirección comercial.....	88
12.2	Análisis de datos.....	88
13.	Seguimiento y medición de la calidad.....	91
13.1	Misión.....	91
13.2	Visión	91
13.3	Política de calidad	91
13.4	Objetivos de calidad.....	91
13.5	Indicadores de gestión restaurante La Cafetería en Connecta.....	93
14.	Mejora Continua.....	94
14.1	Las siete herramientas básicas de la calidad	94
14.2	Problema a resolver.....	94
14.3	Ciclo PHVA	95
14.3.1	Planear.....	95
14.3.2	Hacer	96
14.3.3	Verificar	98
14.3.4	Resultados del análisis	98
14.3.5	Actuar.....	99
14.4	Técnica de los 5 por qué.....	99
14.5	Diagrama de Pareto	101

15.	Consultoría organizacional.....	103
15.1	Comunicación.....	103
15.2	Flujo de comunicaciones.....	107
15.3	Matriz de influencia- interés	108
15.4	Proceso de escalación de la comunicación.....	108
16.	Conclusiones.....	110
17.	Recomendaciones	112
18.	Referencias	113

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Composición de planta de personal Gate Gourmet.....	16
Tabla 2. Formato de Cuestionario de Ambiente Laboral en Restaurante La Cafetería en Connecta.....	55
Tabla 3. Plan de Auditoría Interna SGC en Restaurante la Cafetería en Conecta.....	63
Tabla 4. Matriz de identificación de riesgos	66
Tabla 5. Promedio General de Resultados obtenidos por cada criterio EFQM.....	74
Tabla 6. Promedio criterio liderazgo.....	75
Tabla 7. Resultado criterio 1 liderazgo	76
Tabla 8. Promedio criterio estrategia y planificación.....	77
Tabla 9. Promedio Sub-criterios estrategia y planificación.....	78
Tabla 10. Resultados Criterio 3 Calidad de la dirección comercial	78
Tabla 11. Resultados Criterio 3 calidad de la dirección comercial	79
Tabla 12. Resultados criterio 4 gestión del personal.....	80
Tabla 13. Resultados sub-criterio 4 gestión del personal	80
Tabla 14. Resultados criterio 4 gestión de recursos	81
Tabla 15. Resultados sub-criterios gestión de recursos.....	82
Tabla 16. Resultados criterio 5 gestión de la información	83
Tabla 17. Resultados sub-criterios gestión de la información.....	84
Tabla 18. Resultados criterio 7 sistema de calidad y procesos.....	85
Tabla 19. Resultado sub-criterios sistema de calidad y procesos.....	85
Tabla 20. Resultados criterio 8 satisfacción del cliente	86
Tabla 21. Resultados sub-criterios satisfacción del cliente.....	87
Tabla 22. Resultados criterio 9 satisfacción de la dirección comercial.....	87
Tabla 23. Sub-criterios dirección comercial.....	88

Tabla 24. Análisis de datos modelo EFQM en Restaurante la Cafetería en Connecta88

Tabla 25. Análisis de porcentajes modelo EFQM.....89

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Logo restaurante La Cafetería en Connecta.....	19
Figura 2. Árbol de problemas restaurante La Cafetería en Connecta	22
Figura 3. Mapa de procesos restaurante La Cafetería en Connecta	35
Figura 4. Caracterización proceso administrativo restaurante la Cafetería en Connecta.....	37
Figura 5. Caracterización proceso comercial restaurante la Cafetería en Connecta	38
Figura 6. Caracterización proceso diseño de menús restaurante la Cafetería en Connecta	39
Figura 7. Caracterización proceso producción- cocina restaurante la Cafetería en Connecta	41
Figura 8. Caracterización proceso compras	43
Figura 9. Herramienta de Marketing Restaurante La Cafetería en Connecta	45
Figura 10. Ubicación restaurante La Cafetería en Connecta.....	46
Figura 11. Materias fundamentales de la Responsabilidad Social.....	50
Figura 12. Estrategia de diagnostico para programa RSE en restaurante La cafetería en Connecta.....	51
Figura 13. Plan de Acción para Programa de RSE en restaurante la Cafetería en Connecta.....	53
Figura 14. Cronograma de actividades plan de acción programa RSE en restaurante La Cafetería en Connecta.....	54
Figura 15. Formato de Nivel de Satisfacción del Cliente en Restaurante La Cafetería en Connecta.....	54
Figura 16. Modelo CANVAS restaurante la Cafetería en Connecta.....	59
Figura 17. Tipos de auditoria	60
Figura 18. Programa De Auditoria Restaurante La Cafeteria en Connecta	62
Figura 19. Formato de encuesta de satisfacción del cliente	66
Figura 20. Matriz de necesidades y expectativas	67
Figura 21. Personal la cafetería en Connecta	67
Figura 22. Lista de maestro de equipos restaurante la Cafetería en Connecta.....	71
Figura 23. Valores de la excelencia	73
Figura 25. Promedio por cada criterio EFQM.....	75
Figura 26. Promedio sub-criterios liderazgo.....	76
Figura 27. Promedio sub-criterios estrategia y planificación.....	78

Figura 28. Promedio sub-criterios dirección comercial	79
Figura 29. Promedio su- criterios gestión del personal.....	81
Figura 30. Resultados promedio sub-criterios gestión de recursos.....	82
Figura 31. Promedio de sub-criterios gestión de la información	84
Figura 32. Promedio sub-criterios sistema de calidad y procesos.....	86
Figura 34. Promedio sub-criterios satisfacción del cliente	87
Figura 34. Promedio sub-criterios satisfacción de la dirección	88
Figura 35. Nivel porcentual de la organización según resultados del modelo EFQM.....	90
Figura 36. Matriz de indicadores de gestión Cafetería en Connecta Gate Gourmet.....	93
Figura 38. Formato encuesta 1- Comensales	96
Figura 39. Formato encuesta 2- plazoleta de comidas	97
Figura 40. Muestra- 5 personas al azar que se encontraban en la plazoleta de comidas.....	97
Figura 41. Pregunta de reconocimiento de servicio restaurante la Cafetería en Connecta	98
Figura 42. Pregunta ¿Conoce usted los servicios que ofrece el Restaurante la Cafetería?	99
Figura 43. Aplicación Técnica de los 5 por qué.....	100
Figura 45. Registro de quejas.....	101
Figura 46. Resultados registro de quejas.....	101
Figura 47. Diagrama de Pareto - quejas restaurante la Cafetería	102
Figura 48. Matriz de comunicación por proceso.....	105
Figura 49. Matriz de Comunicaciones por Stakeholders Restaurante la Cafetería en Connecta .	106
Figura 50. Flujo de comunicaciones Restaurante la cafetería en Connecta	107
Figura 51. Gráfica de Nivel de Influencia de Partes interesadas Restaurante la Cafetería en Connecta.....	108
Figura 53. Matriz de Escalamiento de Comunicación Restaurante la Cafetería en Connecta	109

Introducción

La calidad se puede emplear en todas las empresas, sin importar su tamaño. Los productos o servicios que no cumplen con las especificaciones pueden llegar a ser sumamente costoso, por eso es importante identificar continuamente las posibles fuentes de estos errores para solucionarlos y evitar fallas que podrían surgir con el pasar del tiempo.

Un sistema de calidad le permitirá a las empresas u organizaciones planificar, hacer, verificar y actuar con el fin de lograr el objetivo del negocio.

Esta idea surge de la necesidad que tiene la organización de implementar un sistema de gestión de calidad, que le permita adaptarse a los cambios de la industria, aprovechar las oportunidades, evitar amenazas y satisfacer las necesidades del cliente.

Con base en la norma ISO 9001 se establece un plan de gestión enfocado a demostrar la capacidad de satisfacer los requerimientos del cliente y partes interesadas.

Al respecto Siliceo, Casares y González (2005) afirman: “el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (p. 26).

1. Contextualización de la organización

1.1 ¿Quiénes somos?

Gate Gourmet es el proveedor global líder de soluciones de catering para aerolíneas y servicios de aprovisionamiento para aerolíneas, tanto en vuelo en más de 200 aeropuertos como en salas de espera de aeropuertos. Desde el diseño del menú hasta la ejecución y la entrega, nuestra pasión es brindar a nuestros clientes de aerolíneas y sus pasajeros una experiencia excepcional.

Working with our airline customers and business partners, our talented chefs develop innovative culinary creations that delight the passenger senses. Our operational excellence team and program ensures standardized and consistent catering services across the globe while our extended supply chain and complex logistics operations deliver reliable on-time handling.

Our passion for culinary innovation and commitment to operational excellence enables our airline customers to provide their passengers with an exceptional dining experience. (GateGourmet, 2019).

1.2 Ubicación

Casa Matriz: Zúrich, Suiza.

Sede en Colombia: Avenida El Dorado calle 26 N° 92-32 Lote 1 Bogotá. (Álamos industrial)

Gate gourmet Colombia SAS, cuenta actualmente con personal directo, indirecto y de soporte para realizar los diferentes procesos que requiere su operación. Para los procesos de aviación cuenta con 990 personas y para el restaurante La Cafetería en Connecta tiene 16 personas vinculadas con las mismas garantías prestacionales.

Tabla 1.

Composición de planta de personal Gate Gourmet

Áreas	N° de colaboradores
Centro de costos Directos	660
Centros de costo Indirectos	250
Centros de costos de Soporte	80
Restaurante La Cafetería en Connecta	16
Total	1006

Nota. Tabla construida a partir de datos obtenidos de Sede Restaurante La cafetería en Connecta.

1.3 Portafolio de productos

Gate Gourmet ha evolucionado de manera significativa en su portafolio de servicios y aunque en Colombia siguen elaborando menús, la excelencia culinaria es una de las propuestas diferenciadoras, y se enfoca en invertir en recursos, aprovechar talento culinario y creativo,

haciendo un uso óptimo de las estructuras actuales de mejora continua y desarrollando asociaciones culinarias innovadoras con terceros, para cumplir con la satisfacción al cliente.

A través de inversiones estratégicas, ha diseñado nuevos productos y servicios destinados no solamente a las aerolíneas, sino a empresas de otro giro comercial, buscando satisfacer sus necesidades.

La Cafetería en Connecta: Ubicado en el Complejo Empresarial Connecta, ofrece servicios de alimentación al público general, provee cerca de 700 servicios diarios entre desayunos y almuerzos.

1.4 Direccionamiento estratégico

Teniendo en cuenta que el restaurante La Cafetería en Connecta es una oportunidad de negocio que surgió a partir de la necesidad de la prestación del servicio de alimentación a los colaboradores del Complejo Empresarial Connecta, el direccionamiento estratégico es igual al establecido para Gate gourmet.

1.4.1 Objeto social. Gate gourmet Colombia por acciones simplificadas matriculada el viernes 22 de agosto de 2003 con domicilio registrado en la ciudad de Bogotá. Esta empresa se dedica principalmente a la producción, venta, transformación y conservación de productos alimenticios y de bebidas, distribución y comercialización de dichos productos.

1.4.2 Visión. Gate Gourmet tiene como visión “Ser líder en los mercados que servimos y en los servicios que prestamos. Continuar construyendo nuestras capacidades y madurar como una empresa líder a nivel mundial. Entregar un conocimiento equilibrado, progresivo y sostenible” (GateGourmet, 2019).

1.4.3 Misión. Gate gourmet tiene como como misión “Servir a gente en movimiento” (GateGourmet, 2019).

1.4.4 Objetivos corporativos. Seleccionar y mantener el mejor equipo de colaboradores a partir del conocimiento, entrenamiento y empoderamiento.

Ser una compañía encaminada a cero errores, Lean (esbelta).

1.4.5 Metas. Conservar excelencia en todos los procesos que se realizan.

Mantener los más altos estándares de servicio.

1.4.6 Valores corporativos. Los valores que tiene Gate gourmet, son los siguientes:

- Excelencia
- Pasión
- Integridad

- Responsabilidad

1.4.7 Políticas generales de la empresa. Código de Conducta y Ética Empresarial, El Código de conducta ayudará a garantizar que siempre se haga lo correcto.

Cada empleado es un colaborador clave para hacer de Gate gourmet un excelente lugar para trabajar. El éxito requiere que todas las partes del negocio trabajen juntas para lograr los objetivos. Cuando se trabaja en equipo y, al mismo tiempo, se responsabilizan las acciones individuales para conseguir los mejores resultados para Gate gourmet, tanto ahora como en el futuro.

1.4.8 Reseña histórica. Gate Gourmet es el mayor proveedor mundial independiente de servicios de catering y aprovisionamiento para las aerolíneas y los ferrocarriles. Fundada en 1992 con sede en Zúrich, Suiza, es el mayor líder mundial en cuanto a decoración, logística y comida aérea se refiere. Hasta el 2004, Gate Gourmet generó 22,000 empleos, obtuvo utilidades por más de 2.4 millones de francos suizos y produjo 195 millones de comidas de avión durante todo el año (Buitrago, Idárraga, & Páez, 2017).

En el año 2005 inicia operación en Colombia, constituida como Sociedad de Responsabilidad Limitada Ltda., pero a partir de marzo de 2018 pasa de ser una empresa Ltda. a una empresa SAS (sociedades por acciones simplificadas).

A continuación, se relaciona el recorrido histórico que ha tenido la organización hasta la fecha.

En febrero de 2005 Catering PCA es adquirida por Gate gourmet Internacional, con casa matriz en Zúrich- Suiza, haciendo su lanzamiento oficial en julio como Gate gourmet Colombia Ltda.

En el año 2006 se firma contratos diferente aerolíneas, en el año 2013 se realizó la inauguración de las nuevas instalaciones de la planta, con tres niveles y más de 900 mts de área, para el 2014 hace apertura del restaurante la Cafetería en Connecta prestando los servicios de alimentación con desayunos, almuerzos y cafetería en general. Hoy en día Gate Gourmet es líder en el mercado, consolidada y reconocida con un sólido grupo de clientes abarcando un promedio de operación del 70%.

1.5 Descripción del cliente

En el Restaurante La Cafetería en Connecta los clientes principales son los colaboradores de las distintas empresas que componen el complejo industrial Connecta como lo es Terranum, SabMiller, GlaxoSmithKline, Securitas Colombia S.A, Suppla, Decameron, Dian, Scotiabank, Carvajal, Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres – UNGRD, Teleperformance, entre otras.



Figura 1. Logo restaurante La Cafetería en Connecta. Fuente: cafetería En Connecta.

2. Identificación del problema

2.1 Antecedentes del problema

2.1.1 Sector de alimentos y restaurantes en Colombia. La industria de los alimentos es una de las de mayor dinamismo en los últimos años en Colombia.

La apertura continúa de restaurantes y almacenes de víveres evidencian lo que está pasando en un sector que se ha vuelto clave en la economía nacional.

Pese a que los informes del Banco de la República dan cuenta de que la inversión extranjera directa durante el primer trimestre alcanzó los US\$2.133 millones, es decir una reducción de US\$367 millones frente al mismo periodo del año anterior, el interés por el país viene creciendo en varios frentes, y esto se ve reflejado en los anuncios hechos por grandes empresas que han decidido abrir oficina en Colombia.

A nivel mundial, Gate group factura 3.215 millones de dólares anuales, monto del cual el 7 por ciento se origina en Latinoamérica. “El presidente de la junta directiva de Gate Group, Andreas Schmid, dice que los negocios de comidas en Latinoamérica superan desafiantes condiciones de mercado” (El Tiempo, 2016, párr. 19).

La muestra trimestral de servicios (MTS), investigación realizada por el Departamento Nacional de Estadística (Dane) y que sirve de complemento a la Encuesta Anual de Servicios (EAS), reveló que los mayores incrementos en ingresos nominales los tuvo el sector de restaurantes, catering y bares (10,8 %) en 2017 (Sierra, 2018).

Encontramos entonces que por lo menos el 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez a la semana por fuera de su casa, explica Luis Carlos Cadena, director de la consultara Objetivo, lo cual se debe a cambios en la dinámica de trabajo de las personas y la movilidad caótica de las ciudades como motor del crecimiento del sector.

La oferta del canal foodservice no es nada despreciable. Barreto, presidente de Acodrés, indica que, según estadísticas de la Dian, más de 400.000 establecimientos hacen reporte del impuesto al consumo, lo que evidencia la magnitud de un sector que, según la propia directiva, había venido en los últimos 5 años con crecimientos superiores a 5%, pero que en 2017 se estancó, además de los impuestos por la reducción en el consumo (Dinero, 2018, párr. 6-7).

2.1.2 La importancia de Implementar normas ISO en organizaciones alimentarias. En los últimos años, las normas ISO para los sistemas de gestión han adquirido en las organizaciones papeles más importantes. Esto se puede demostrar a través de las encuestas que realiza ISO, en el que se observa que, en el último año, existen en todo el mundo 1.664.357 certificados. Si tomamos

como ejemplo los datos del número de certificados del año 2015, podemos ver cómo estos se incrementaron un 3% con respecto al anterior. Pues bien, en el pasado año 2016, hubo un repunte bastante importante, “se habla de que los certificados alcanzaron la cifra de 1.644.357, es decir, se incrementó en un 8%” (Isotools, 2017, párr. 4).

Las organizaciones que consiguen esta certificación elevan la calidad de sus productos y servicios finales en diferentes aspectos, como por ejemplo el diseño, los procesos de desarrollo de los alimentos y la comercialización. Los productos como complementos alimenticios, cosmética, medicamentos, alimentos utilizados en medicina y otros, entran en este grupo de organizaciones que se encuentran cada día más interesados en obtener los beneficios de contar con una certificación internacional como la norma ISO 9001.

El año pasado, se unió a la lista de normas ISO que hacen referencia a la nutrición, la norma ISO 22000 de Sistemas de Gestión de Inocuidad Alimentaria. Dicha norma, de carácter internacional, refuerza los ideales de excelencia en la industria de la alimentación y también de servicio. La norma ISO 22000 deriva de la familia de la norma ISO 9000 y su primera edición se publicó en el mes de septiembre de 2005, es decir, hace ya más de diez años, en estos momentos se encuentra en un periodo de revisión. Sus principales objetivos son asegurar la protección del consumidor en materia alimentaria, reforzar la seguridad alimentaria, fomentar la cooperación entre gobiernos e industrias, etc. (ISO, 2018).

La aparición de cadenas de cafeterías de bajo precio fue el primer conato de que en el sector algo estaba pasando”, dice Cadena, para quien, si bien la oferta es amplia y diversa, sigue representando oportunidades relevantes cuando se apunta a que las personas del común puedan consumir con más frecuencia en lugares bien presentados y de calidad. Esta es, asegura, una de las razones por las que cadenas como Tostao han logrado penetrar en el consumo. (Dinero, 2018, párr. 10).

2.2 Descripción del problema

El restaurante La cafetería en Connecta es una sucursal de Gategourmet Colombia, actualmente según el estudio preliminar realizado, se presentan dificultades ligadas a la falta de implementación de un sistema de gestión de calidad estructurado y medible, basado en la evaluación de riesgos operacionales que impactan al cliente, asignando controles de gestión de una manera predecible y estableciendo mejoras para proveer alimentos y servicios consistentes que correspondan a la promesa de venta establecida por Gategourmet.

Para el negocio de Catering Aéreo todos los procesos operativos de Gategourmet trabajan bajo los parámetros del plan HACCP (Puntos críticos de Control), las BPM (Buenas Prácticas de

Manufactura) y el GATEOPEX (Programa de Excelencia Operacional); en el caso del restaurante La Cafetería en Connecta al ser una línea de negocio diferente al Catering Aéreo, aún no cuenta con el desarrollo de estos lineamientos, por lo tanto es importante trabajar bajo un esquema de calidad para los servicios en tierra.

2.3 Formulación del problema

¿Cómo aplicar un sistema de gestión, basados en la norma ISO 9001 2015 en el restaurante La Cafetería en Connecta enfocado en el proceso administrativo y comercial para dar solución a los problemas de estandarización de procesos, procedimientos y mejora a la calidad en el servicio de alimentación buscando entregar un producto inocuo a todos sus clientes?

2.4 Descripción de variables

A continuación, se presenta por medio de un árbol de problemas, las variables existentes en la problemática expuesta anteriormente.

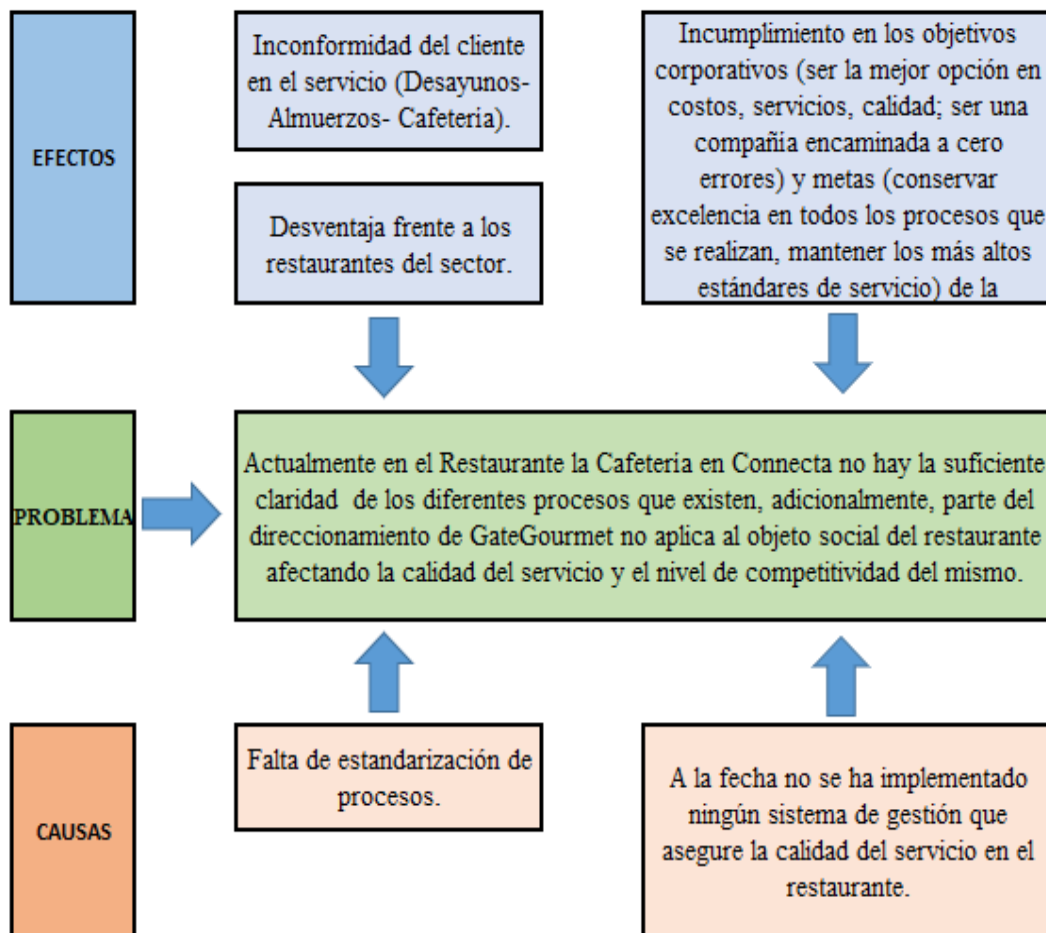


Figura 2. Árbol de problemas restaurante La Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Generar una propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad alineada a la norma ISO 9001-2015, para el restaurante la Cafetería en Connecta, enfocados al mejoramiento continuo del proceso administrativo y comercial.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis general del contexto organizacional de Gate gourmet y del Restaurante la Cafeteria en connecta.
- Definir y aplicar criterios de análisis, herramientas de seguimiento y metodologías de evaluación a los procesos del restaurante.
- Establecer una comunicación asertiva mediante canales formales con las Grupos de interés asociados al restaurante la Cafetería en Connecta lo que permita una sensibilización de información asociada a la organización y la propuesta de implementación del SGC.
- Generar estándares de documentación en cada uno de los procesos del restaurante y validar que se encuentren alineados al SGC y a parámetros de casa matriz.
- Utilizar herramientas de diagnóstico y estadísticas para plantear estrategias que permitan mejorar el proceso comercial que existe actualmente en el restaurante.

4. Justificación

Debido a la gran competencia en el sector alimenticio, se tiene la necesidad de implementar un sistema de mejoramiento continuo, que incremente la satisfacción de los clientes y por consiguiente aumente las ventas en el restaurante La Cafetería en Connecta. Este trabajo busca proponer a Gate Gourmet la implementación de un sistema de calidad basado en los parámetros de la norma ISO 9001 de 2015 enfocado al proceso comercial y administrativo del restaurante, puesto que, al ser una línea de negocio de catering aéreo que está encaminada el servicio en tierra, muchos de los lineamientos corporativos no aplican a su objeto social o no son claros para los colaboradores, afectando considerablemente la eficiencia en los procesos, la productividad del restaurante y la permanencia del mismo en el mercado.

De igual forma es importante que Gate gourmet Colombia se sensibilice acerca de la importancia de la ISO 9001 en las organizaciones, lo cual por medio de la iniciativa de esta propuesta en una de sus líneas de negocio como lo es el Restaurante, sirva como modelo para la adaptación del mismo posteriormente, obviamente alineados a normatividad, políticas y aval desde casa matriz.

5. Marco referencial

5.1 Marco teórico

Durante el transcurso de la historia los humanos han buscado la calidad, el mejoramiento y la excelencia en todas sus actividades, viéndose reflejado en los adelantos que se han desarrollado a lo largo de la civilización; las diferentes culturas han construido maravillas como las pirámides egipcias, han desarrollado máquinas, logrando grandes avances en todas las áreas, buscando siempre satisfacer las necesidades de las personas.

Gracias al avance en los aspectos social, cultural, político y tecnológico de cada etapa de la historia se han generado nuevas necesidades, lo que implica diversificar la forma para satisfacerlas, avanzando y transformando la calidad de los procesos y servicios en pro del beneficio común. (Uribe, 2007, p. 9).

Los sistemas de gestión de la calidad son de gran ayuda para las organizaciones para aumentar la satisfacción del cliente, ellos buscan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente son denominadas requisitos del cliente. Los requisitos del cliente son especificados por el cliente de forma contractual o son determinados por la propia organización. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes van cambiando, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos. El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad alienta a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que ayuden al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad sirve como marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. También, proporciona confianza, tanto a la empresa como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente. (Pulido, 2010, p. 48).

5.2 Marco conceptual

Un sistema de gestión de la calidad nos ayuda a mejorar nuestra posición competitiva e imagen tanto interna como externa. Para eso es necesario tener en cuenta algunos términos que se describirán brevemente a continuación:

5.2.1 Calidad. Radica en el cumplimiento de estándares y parámetros establecidos por la relación Empresa-Cliente para la satisfacción de este último.

Ahora bien, desde otro punto de vista tenemos que:

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el

diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc. (Rodríguez, 2011, párr. 1).

5.2.2 Sistema de gestión de la calidad. Tan de moda por estos días en las organizaciones, este tipo de actividades ayudan a las organizaciones a brindar mejores expectativas para todo el que se involucre dentro del sistema. Tenemos a continuación una definición acorde:

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. (Mateo, 2009, párr. 2).

5.2.3 Contexto de una organización. Importante tener clara la información de la organización, de tal manera no hay que olvidar lo siguiente.

Una de las novedades de la norma es el requisito de conocer, analizar o determinar el contexto de la organización, ya que esto forma parte de la estrategia de gestión de calidad en una organización. Es necesario determinar ciertos aspectos dentro del contexto de la empresa como, por ejemplo:

- Definir los procesos más importantes de la empresa con un diagrama que aclare los procesos del flujo de la información a todos los trabajadores.
- Establecer los objetivos y metas no solo del contexto de la organización, sino todos los de la organización.
- Evaluar y entender el mercado, así como los clientes y partes interesadas en nuestra empresa.
- Determinar los riesgos y oportunidades.

Como podemos ver, todos estos elementos pueden afectar de manera directa o indirecta a la empresa, por ello, es necesario tener en cuenta el contexto de la organización. (Escuela Europea de Excelencia, 2018, párr. 2-4).

5.2.4 Partes interesadas. Engloba todo aquello que influye a la organización, desde un punto de vista externo e interno, de tal manera encontramos más en detalle una definición de una importante fuente:

Las partes interesadas son el conjunto de factores internos y externos que ejercen influencia sobre la organización. Más formalmente, la norma ISO 9001:2015 define como «partes interesadas» a todos los grupos de interés que de alguna forma se puedan ver afectados por la actividad de la empresa o cuyas decisiones puedan afectar al Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa o entidad de carácter público. De forma más concreta, estaríamos hablando de los propios clientes de la empresa; los empleados; socios, propietarios o accionistas; proveedores; competidores, sindicatos y organismos

reguladores; o incluso grupos de ciudadanos que puedan ejercer una determinada presión (Escuela Europea de Excelencia, 2016, párr. 4-6)

5.2.5 Personas. Tenemos pues un concepto de lo que no podría faltar dentro el SGC como el recurso más importante, el capital humano.

Que establece el valor que aportan los integrantes de la organización. Son las personas en las que recaen las responsabilidades de ejecutar, monitorizar y realizar el seguimiento del sistema de gestión. Este capital no es estático, sino que la organización deberá invertir en recursos para su formación, ya que deberán realizar su tarea con eficiencia. (Nuevas Normas ISO, 2018, párr. 6).

5.2.6 Competencia. Así como se establece el capital humano y su rol dentro del sistema, es importante generar *Jobs descriptions* que permitan conocer cada una de las habilidades y competencias de cada colaborador y su relación con cada uno de los procesos.

A este respecto la página web “Nuevas normas ISO” afirma que:

Un sistema de gestión de calidad es más efectivo cuando todos los colaboradores conocen y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para ejercer sus roles y responsabilidades [...]

La empresa tiene que:

- Establecer la competencia de las personas que llevan a cabo un trabajo que puede afectar al desempeño y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Te tienes que asegurar de que las personas sean competentes, puedes basarte en su educación, formación o experiencia laboral.
- Cuando se puedan aplicar la toma de acciones necesarias para adquirir la competencia necesaria y así poder realizar la evaluación de la eficiencia de acciones llevadas a cabo.
- Se debe conservar la información de forma documentada, para contar con la evidencia si en algún momento es requerida (Nuevas Normas ISO, 2018, párr. 2-5).

5.2.7 Toma de conciencia. Para la organización que el personal comprenda todo lo que abarca la implementación de un sistema de gestión y el involucramiento de los mismos dentro de éste de manera óptima es generación de compromiso y sentido de pertenencia. De acuerdo con lo establecido en la página oficial de Nueva-iso-9001-2015 la empresa:

Se debe asegurar de que las personas que llevan a cabo un trabajo bajo el control de la empresa tomen conciencia sobre:

- La política de calidad
- Los objetivos de calidad pertinentes

- La contribución de la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad, se incluyen los beneficios de mejorar el desempeño
- Lo que implica incumplir los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad

Tomar conciencia sobre la calidad toma gran importancia en la nueva ISO 9001:2015. Se habla mucho de todos los elementos sobre los que se tiene que tomar conciencia y las consecuencias que puede acarrear que no se cumplan los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad. (Nuevas Normas ISO, 2018, párr. 1-3).

Para la Nueva ISO 9001:2015:

Todos los requisitos son aplicados a las personas que llevan a cabo un trabajo bajo el control de la empresa. Las personas que realizan un trabajo según el control de la empresa tienen que ser perfectamente conscientes de la política de calidad, los objetivos de calidad que persigue la organización también son relevantes, la forma en la que constituyen a la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad y las implicaciones de no mantener los requisitos de dicho sistema. (Nuevas Normas ISO, 2018, párr. 4).

5.2.8 Comunicación. Para la organización es fundamental establecer canales de comunicación con cada una de las partes interesadas, para lo cual se establecerán métodos que se profundizarán más en detalle en el módulo de comunicación.

Nueva-iso-9001-2015 destaca que:

La empresa tiene que establecer las comunicaciones internas y externas concernientes al Sistema de Gestión de la Calidad”, lo que debe incluir:

- ¿Qué comunicar?
- ¿Cuándo comunicarlo?
- ¿A qué persona comunicárselo?
- ¿Cómo realizar la comunicación?
- ¿Quién es la persona encargada de realizar la comunicación?

La norma ISO 9001:2015 quiere incrementar la precisión en aspectos de comunicación externa e interna para que sea mucho más eficiente, se deben establecer canales de comunicación con los que se tenga claro qué, cuándo y con quién vemos realizar la comunicación. Una empresa tiene que establecer de cierta forma lo que quiere comunicar sobre diferentes asuntos del sistema de gestión. Resulta muy importante saber cómo y cuándo realizar la comunicación para así llevar un control y saber reacciones ante situaciones de estrés. (Nuevas Normas ISO, 2015, párr. 1-3).

5.3 Marco legal

Dentro del contexto normativo y legal la implementación del SGC en el restaurante, se debe establecer dentro del análisis de partes interesadas, todo aquel ente que regule la actividad económica de la organización, y los que influyen directamente en la línea de negocio que es nuestra área objetivo.

Encontramos entonces que el restaurante ya realiza metodologías determinantes del sector alimentos como:

La aplicación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) en restaurantes y cafeterías, constituye una garantía de calidad e inocuidad que redundará en beneficio del empresario y del consumidor en vista de que ellas comprenden aspectos de higiene y saneamiento aplicables en toda la cadena productiva, incluido el transporte y la comercialización de los productos. Es importante el diseño y la aplicación de cada uno de los diferentes programas, con diligenciamiento de formatos para evaluar y realimentar los procesos, siempre en función de proteger la salud del consumidor, ya que los alimentos así procesados pueden llevar a cabo su compromiso fundamental de ser sanos, seguros y nutricionalmente viables [...] También nos mencionan varios lineamientos para cumplir con las BPM, y poder garantizar un producto que no haga daño al consumidor es necesario tener en cuenta los lineamientos del Decreto 3075/97 en cuanto a infraestructura y a los programas prerequisite que son las actividades de rutina, necesarias para garantizar que el proceso productivo se desarrolle en condiciones higiénicas. Estos se organizan en planes y programas:

- Plan de Saneamiento, que contempla. Programa de Limpieza y desinfección, programa de residuos sólidos y programa de control de plagas.
- Programa de Capacitación
- Programa de Control de calidad del agua potable
- Programa de Control de proveedores
- Programa de Distribuidores
- Plan de Muestreo
- Programa de Mantenimiento
- Programa de Aseguramiento de la calidad
- Programa de Control de procesos
- Programa de Trazabilidad
- Programa de Tratamiento de aguas residuales (Salgado & Castro, 2007, pp. 33-35).

5.4 Marco legal en Colombia

Dentro de un sector altamente competitivo es importante establecer políticas organizacionales basadas en el cumplimiento de estándares normativos y legales que permitan al restaurante llevar a cabo su actividad económica bajo la regulación activa y ser un modelo institucional en temas como por ejemplo de medio ambiente. De acuerdo con la página web Prevencionar.com.co (2016) en nuestro país:

Las buenas prácticas de manufactura (BPM) para alimentos están reguladas por el Decreto 3075 de 1997 y vigiladas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

El Decreto 3075 de 1997 fue elaborado por el Ministerio de Salud (hoy Ministerio de Protección Social) que reglamentó la implementación de directrices destinadas a la elaboración inocua de los alimentos, con el objetivo de proteger la salud de los consumidores.

El INVIMA es la institución oficial de vigilancia y control, de carácter técnico-científico, que trabaja en la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias como: decretos y resoluciones para alimentos, medicamentos, cosméticos, productos de aseo, bebidas alcohólicas, dispositivos médicos, homeopáticos, entre otros. (párr. 3-5).

6. Marco metodológico

Para el desarrollo de la propuesta para la implementación del sistema de gestión de la calidad basada en los principios de la norma ISO 9001 de 2015 en el restaurante la cafetería en Connecta (Gategourmet), se utilizarán tres tipos de investigación, la primera es de tipo descriptiva, la segunda de tipo documental y la tercera Investigación de campo o diseño de campo.

6.1 Investigación descriptiva

En una investigación descriptiva se clasifican una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades relevantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno, según Arias (2012): “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un acontecimiento, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24).

6.2 Investigación documental o diseño documental

La investigación documental o diseño documental se enfoca en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, ejemplo, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

La investigación documental sirve para otro tipo de investigaciones como la exploratoria, descriptiva y explicativo y se divide en 3 tipos:

- Monográfica.
- Estudios de medición de variables independientes a partir de datos secundarios.
- Correlacional a partir de datos secundarios.

6.3 Investigación de campo o diseño de campo

La investigación de campo que consiste en la recopilación de datos directamente de la fuente o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (Arias, 2012, p. 31).

Dentro de los diseños de campo, se encuentran los siguientes:

6.4 Encuesta

Es una metodología de obtener información que puede ser de carácter escrito y oral.

6.5 Panel

De acuerdo con Arias (2012) “son mediciones realizadas en un mismo grupo, con intervalos regulares para observar las variaciones que se producen en los resultados a través del tiempo” (p. 32).

6.6 Estudio de casos

Cualquier objeto que se considera como un total para ser estudiado intensamente. Un caso puede ser una institución, empresa, familia, uno o pocos individuos. Dado que un caso representa una unidad relativamente pequeña, este diseño indaga de manera exhaustiva, buscando la máxima profundidad de este. (Arias, 2012, p. 33).

6.7 Censo

Arias (2012) afirma que “el censo busca ahondar en datos acerca de la totalidad de una población. Así como los censos del país tienen como propósito la obtener de datos de todos los habitantes de una nación” (p. 33).

7. Diseño de procesos

De acuerdo con la NTC ISO 9001:2015 en el numeral 4.4 Sistema de Gestión de la Calidad y sus Procesos, la organización debe establecer, implementar mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones (ICONTEC, 2015); para dar cumplimiento a este numeral se desarrollan los siguientes puntos:

- Mapa de procesos Restaurante La Cafetería en Connecta.
- Caracterización de procesos del Restaurante La Cafetería en Connecta.

7.1 Mapa de procesos

Una de las metodologías o herramientas importantes para contextualizar la organización y sus áreas estratégicas es la generación del mapa de procesos, éste ayuda a tener una perspectiva global de cada uno de los procesos y su rol dentro del sistema de gestión.

En general en una organización se encuentran tres tipos de procesos que se pueden representar en el mapa de procesos. Los procesos Estratégicos o de Gestión, los procesos Operativos o Misionales y procesos de Apoyo o Soporte.

Cada uno de los procesos, se asocia como mínimo con un procedimiento en concreto, que también se coloca dentro del mapa de procesos. Con dicho detalle tan sencillo, se puede observar mucho mejor la trazabilidad, comprobando que cada proceso disponga de un procedimiento asociado. (Nuevas Normas ISO, 2016, párr. 4).

7.1.1 Procesos estratégicos de gestión.

Son aquellos procesos que se encuentran vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren fundamentalmente a todos los procesos de planificación y los que se considere que están ligados a los factores clave y estratégicos. Los procesos estratégicos guían a los operativos, mediante las pautas de gestión o estratégicas, y los procesos de apoyo le ayudan a su desarrollo. (Nuevas Normas ISO, 2016, párr. 14).

7.1.2 Procesos operativos o misionales.

Estos procesos se encuentran ligados de forma directa con la realización del producto o servicio, hablamos de procesos en línea. Los procesos operativos cuentan con una visión del cliente muy completa, desde el conocimiento de los requisitos, hasta la realización de un análisis de satisfacción, además una vez que ha sido recibido nuestro producto o servicio. Normalmente ocupan el bloque central en un mapa de procesos y este sí que difiere dependiendo de la actividad que se trate. (Nuevas Normas ISO, 2016, párr. 7-9).

7.1.3 Procesos de apoyo o soporte.

Son aquellos procesos que ofrecen soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a todos los procesos que están relacionados con los recursos utilizados y las mediciones realizadas. Una de las características de los procesos de apoyo son los que pueden ser fácilmente contratados, o sea que la empresa no se resiente en el momento en el que se toma la decisión de externalizar alguna de las actividades que se desarrollan en los procesos de apoyo. (Nuevas Normas ISO, 2016, párr. 17-18).

A continuación, se presenta el mapa de procesos del Restaurante La Cafetería en Connecta:

- **Procesos Estratégicos o de Gestión:** Proceso Administrativo y Proceso de Mejoramiento Continuo y Calidad.
- **Procesos Operativos o Misionales:** Proceso Comercial, Proceso de Diseño de Menús y Proceso de Producción- Cocina.
- **Proceso de Apoyo o Soporte:** Proceso de Compras, Proceso de Talento Humano y Proceso Financiero.

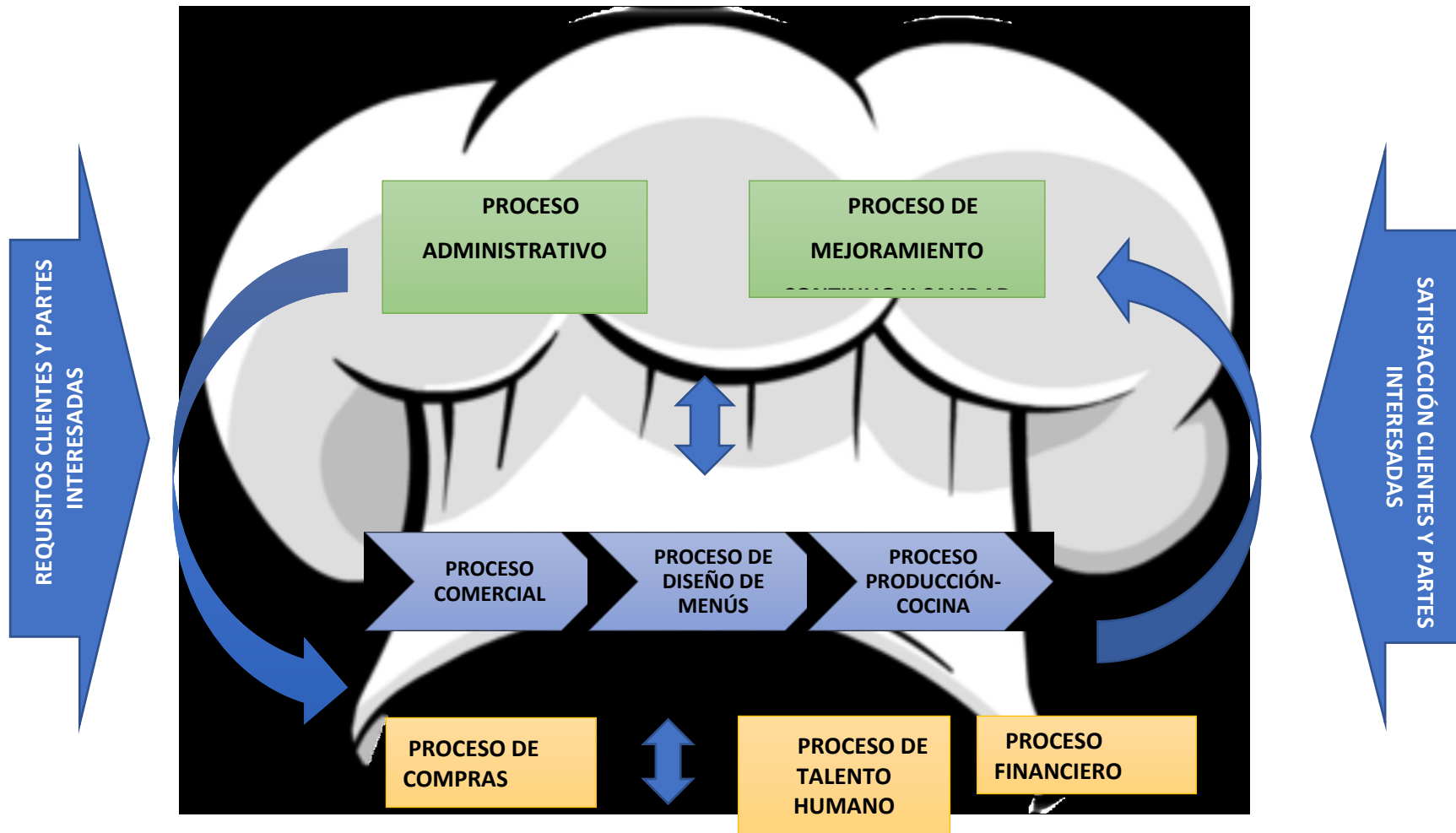


Figura 3. Mapa de procesos restaurante La Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.


7.2 Caracterización de Procesos

Mediante la caracterización de Procesos podemos describir cómo funciona un proceso y así dar cumplimiento a los requisitos de la norma a través de la estructuración de las actividades que brindan entradas y salidas a los procesos, así como también variables relevantes para el debido control y medición de los mismo a través de indicadores y asignación de responsables de cada actividad.

A continuación, se presenta la caracterización de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo del Restaurante la Cafetería en Connecta.

7.2.1 Caracterización proceso administrativo.

Figura 4. Caracterización proceso administrativo restaurante la Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		NOMBRE DEL PROCESO:		PÁG_1_DE 1	
				Administrativo		CÓDIGO:	PA
				TIPOLOGÍA:		VERSIÓN:	01-2018-PA
				Estratégico- Gestión		FECHA:	10/09/2018
OBJETIVO:	Conducir la organización hacia el cumplimiento de las directrices dadas por la Gerencia General.			RESPONSABLE:	Administrador del restaurante.		
PROVEEDOR	ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTE	NORMA ISO 9001:2015		
Proceso Gerencia General- Gate Gourmet	1- Direccionamiento Estratégico.	P 1- Planeación del proceso administrativo del restaurante.	Cronograma de actividades semanales.	Todos los procesos del restaurante.	4.1 4.2 5.1 6.2.1 6.2.2 6.3		
Proceso Administrativo	Cronograma de actividades semanales.	H 1- Supervisar las funciones del personal del restaurante. 2- Seguimiento al cumplimiento de actividades programadas. 3- Realizar cierre de caja.	1-Informe de ventas diarias. 2-Reporte de novedades del personal.	1-Proceso financiero 2-Proceso de Talento Humano	7.1.1 7.1.5 7.2 7.5 8.1		
Proceso Administrativo	Evaluación del servicio. Evaluación de las ventas. Evaluación Menús.	V Análisis del servicio. Análisis de las ventas. Análisis de Menús.	Planes de acción- Mejora.	Proceso de Gerencia General	Capitulo 9		
Proceso de Gerencia General	Planes de acción aprobados.	A Direccionamiento para implementar Planes de Acción, de Mejora.	Eficacia del plan de acción.	Procesos que lo requieran	Capitulo 10		
RECURSOS		DOCUMENTOS RELACIONADOS	RIESGOS (Por incumplimiento de numerales)	INDICADORES			
Recursos Humanos. Internet. Papelería. Equipo de computo. Equipo de oficina.		Formato para registro de ventas diarias.	4.2- Comprensión de necesidades y expectativas de las partes interesadas. 5.1 Liderazgo y compromiso. 7.2 Competencia necesaria para el cargo.	Ver tabla de indicadores.			

7.2.2 Caracterización proceso comercial.


		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		NOMBRE DEL PROCESO:		PÁG 1 DE 1	
				Proceso Comercial		CÓDIGO:	PC
				TIPOLOGÍA:		VERSIÓN:	01-2018-PA
				Operacional- Misional		FECHA	10/09/2018
OBJETIVO:	Identificar las necesidades y requisitos de los comensales del Complejo Empresarial Connecta.			RESPONSABLE:	Administrador del restaurante		
PROVEEDOR	ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES		SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTE	NORMA ISO 9001:2015	
1- Proceso Administrativo	1- Cronograma de actividades semanales.	P	1- Planeación del proceso Comercial.	1-Quejas, reclamos, recomendaciones, sugerencias (Cliente) 2-Encuestas	Proceso Comercial.	5.1.2 6.3	
1- Cliente externo 2- Proceso Comercial	1-Quejas, reclamos, recomendaciones, sugerencias (Cliente) 2-Encuestas	H	1- Trámite de PQR. 2- Promocionar, gestionar los servicios de alimentación prestados en el restaurante. 3-Investigación del mercado.	1- Requisitos- Requerimientos del cliente 2- Informes del servicio. 3- Respuesta PQR	1-Proceso de Diseño de Menús 2-Cliente externo	7.2 7.5 8.2	
Proceso Comercial	Evaluación del servicio.	V	Análisis del servicio.	Planes de acción- Mejora.	1- Proceso Administrativo.	9.1 9.3	
1- Proceso Administrativo.	Planes de acción aprobados.	A	Implementación de planes de acción.	Eficacia del plan de acción.	1- Proceso Administrativo. 2- Proceso Comercial.	Capitulo 10	
RECURSOS		DOCUMENTOS RELACIONADOS		RIESGOS (Por incumplimiento de numerales)	INDICADORES		
Recursos Humanos. Internet. Papelería. Equipo de computo. Equipo de oficina.		Formato de PQR. Formato de encuestas.		4.2- Comprensión de necesidades y expectativas de las partes interesadas. 5.1 Liderazgo y compromiso. 7.2 Competencia necesaria para el cargo.	Ver tabla de indicadores.		

Figura 5. Caracterización proceso comercial restaurante la Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

7.2.3 Caracterización proceso diseño de menús.



		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		NOMBRE DEL PROCESO:		PÁG 1 DE 1	
				Proceso Diseño de Menús		CÓDIGO:	PDM
				TIPOLOGÍA:		VERSIÓN:	01-2018-PDM
				Operacional- Misional		FECHA	10/09/2018
OBJETIVO:	Diseñar menús que satisfagan los requerimientos de los comensales del restaurante la cafetería en Connecta.			RESPONSABLE:	Jefe de cocina		
PROVEEDOR	ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES		SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTE	NORMA ISO 9001:2015	
1-Proceso Administrativo 2-Proceso Comercial	1- Cronograma de actividades semanales. 2-Requisitos- Requerimientos del cliente	P	Planeación del proceso del Diseño de Menús.	Investigación de recetas teniendo en cuenta los requerimientos del cliente.	Proceso de Diseño de Menús.	5.1.2 7.1	
Proceso de Diseño de Menús.	Investigación de recetas teniendo en cuenta los requerimientos del cliente.	H	1-Elección menús a partir de: - Disponibilidad de materia prima. - Precio - Balance nutricional 2-Estandarización de platos. 3- Diseño de nuevos menús.	Informe de Menús- Listado semanal	1-Proceso de Producción- Cocina 2-Proceso de Diseño de Menús	7.2 7.5	
Proceso de Diseño de Menús.	Evaluación de Menús	V	1-Análisis de Menús 2- Evaluar la aceptación de los nuevos menús por parte de los comensales. 3- Cumplir con el presupuesto de venta del nuevo menú.	Planes de acción- Mejora.	1- Proceso Administrativo.	9.1.2 9.1.3	
1- Proceso Administrativo.	Planes de acción aprobados.	A	Implementación de planes de acción.	Eficacia del plan de acción.	1- Proceso Administrativo. 2- Proceso de Producción.	Capitulo 10	
RECURSOS		DOCUMENTOS RELACIONADOS		RIESGOS (Por incumplimiento de numerales)	INDICADORES		
Recursos Humanos. Internet. Papelería. Equipo de computo. Equipo de oficina.		Recetarios (Receta estandar)		4.2- Comprensión de necesidades y expectativas de las partes interesadas. 7.2 Competencia necesaria para el cargo.	Ver tabla de indicadores.		

Figura 6. Caracterización proceso diseño de menús restaurante la Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

7.2.4 Caracterización proceso producción- cocina.

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		NOMBRE DEL PROCESO:		PÁG <u>1</u> DE <u>2</u>	
				Producción- Cocina		CÓDIGO:	PPC
				TIPOLOGÍA:		VERSIÓN:	01-2018-PPC
				Operacional- Misional		FECHA	29/08/2018
OBJETIVO:	Garantizar que los productos suministrados a los colaboradores de las empresas ubicadas en el Complejo Empresarial Connecta (desayunos, almuerzos, cafetería) cumplan con los requisitos del CLIO (Cliente, legales, inherentes y organizacionales).			RESPONSABLE:	Jefe de cocina		
PROVEEDOR	ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES		SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTE	NORMA ISO 9001:2015	
1-Proceso Administrativo 2-Proceso de Diseño de Menús	1- Cronograma de actividades semanales. Informe de Menús- Listado semanal	P	1- Planeación del proceso de producción- Cocina	1- Programación de Menús. 2- Requerimientos- Requisición de materia prima.	1- Proceso de Producción- Cocina. 2-Proceso de compras.	5.1.2	
1- Proceso de Compras. 2- Programación de Menús.	1- Recepción de materia prima. 2- Programación de Menús.	H	1- Almacenamiento de materia prima (Refrigeración- Congelación). 2- Gestionar todo el proceso para la transformación de materia prima en producto terminado de acuerdo al menú programado. 3- Mise en place para línea caliente y/o baño maría. 4- Atención al cliente externo. 5- Seguimiento- Control de inventarios- Rotación de producto. 6- Realizar la producción de menús programados en los tiempos establecidos.	Servicio de desayuno, almuerzo, cafetería.	Cliente externo.	7.1 7.2 7.5 8.6	
	Evaluación de Menús	V	Análisis de Menús	Planes de acción- Mejora.	1- Proceso Administrativo.	9.1.1 9.1.2 9.1.3 9.3	
1- Proceso Administrativo.	Planes de acción aprobados.	A	Implementación de planes de acción.	Eficacia del plan de acción.	1- Proceso Administrativo. 2- Proceso de Producción Cocina.	Capitulo 10	



	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	NOMBRE DEL PROCESO:	PÁG 2 DE 2	
		Producción- Cocina	CÓDIGO:	PPC
		TIPOLOGÍA:	VERSIÓN:	01-2018-PPC
		Misional	FECHA:	29/08/2018
OBJETIVO:	Garantizar que los productos suministrados a los colaboradores de las empresas ubicadas en el Complejo Empresarial Connecta (desayunos, almuerzos, cafetería) cumplan con los requisitos del CLIO (Cliente, legales, inherentes y organizacionales).	RESPONSABLE:	Chef	
RECURSOS	DOCUMENTOS RELACIONADOS	RIESGOS (Por incumplimiento de numerales)	INDICADORES	
Recursos Humanos. Infraestructura. Herramientas y equipo.	Formato de solicitud- Requerimiento de materia prima.	7.2 Competencia necesaria de las personas. 8.6 Liberación de los productos.	Ver tabla de indicadores.	

Figura 7. Caracterización proceso producción- cocina restaurante la Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

7.2.5 Caracterización proceso compras.

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		NOMBRE DEL PROCESO:		PÁG <u>1</u> DE <u>2</u>	
				Compras- Logística		CÓDIGO:	PC
				TIPOLOGÍA:		VERSIÓN:	01-2018-PC
				Misional		FECHA:	29/08/2018
OBJETIVO:	Garantizar que los productos suministrados por los proveedores cumplan con los requisitos del CLIO (Cliente, legales, inherentes v organizacionales).			RESPONSABLE:	Jefe de Compras		
PROVEEDOR	ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES		SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTE	NORMA ISO 9001:2015	
Proceso de Producción-Cocina.	1- Requerimientos-Requisición de materias primas.	P	Planeación de compras	Programación de compras	1- Proceso de Compras.	6.2.2	
1- Proceso de Compras.	Programación de compras.	H	1- Búsqueda de proveedores- Solicitud de cotizaciones. 2- Recepción de muestras, documentos por parte de proveedores prospecto. 3- Analizar, precio, capacidad, tiempos de entrega y condiciones de pago de acuerdo a las políticas de la empresa. 4- Clasificar al proveedor. 5- Gestionar compras- Emitir orden de pedido. 6- Seguimiento de pedidos de acuerdo a los tiempos de entrega.	1- Selección de proveedores. 2- Base de datos- Listado de proveedores primarios, secundarios, terciarios, etc. 3- Recepción de materia prima- Proveedor. 4- Factura- Cuenta de Cobro (Proveedor) 5- Despacho de materia prima al Proceso de Producción- Cocina. 6- Proporcionar los recursos- materia prima al Proceso de Producción conforme a los requerimientos.	1- Proceso de Compras. 2- Proceso de Producción-Cocina. 3-Proveedor externo. 4- Proceso mejoramiento continuo y calidad.	7.1.2 7.1.3 7.2 7.5 8.4.1 8.4.2 8.4.3	


		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		NOMBRE DEL PROCESO:		PÁG <u>2</u> DE <u>2</u>	
				Compras- Logística		CÓDIGO:	PC
				TIPOLOGÍA:		VERSIÓN:	
				Misional		01-2018-PC	
OBJETIVO:		Garantizar que los productos suministrados por los proveedores cumplan con los requisitos del CLIO (Cliente, legales, inherentes v organizacionales).		RESPONSABLE:		Jefe de Compras	
RECURSOS		DOCUMENTOS RELACIONADOS		RIESGOS (Por incumplimiento de numerales)		INDICADORES	
1- Proceso de Compras.	Evaluación de proveedores. Evaluación de costos fijos y variables. Evaluación del presupuesto.	V	1- Seguimiento- Control de inventarios- Rotación de producto. 2- Verificar que los productos suministrados externamente son conformes a los requisitos (Revisión de factura, certificados de calidad, etiqueta con fecha de elaboración, lote y vencimiento, pruebas microbiológicas). 3- Evaluación de proveedores. 4-Análisis de costos fijos y variables. 5-Análisis cumplimiento de Presupuesto de Compras.	Planes de acción- Mejora.	1- Proceso Gerencial.	9.1 9.2 9.3	
1- Proceso Gerencial.	Planes de acción aprobados.	A	Implementación de planes de acción.	Eficacia del plan de acción.	1- Proceso Gerencial. 2- Proceso de Compras.	Capitulo 10	
RECURSOS		DOCUMENTOS RELACIONADOS		RIESGOS		INDICADORES	
Recursos Humanos. Internet. Papelería. Equipo de computo. Equipo de oficina. Materia prima. Software.		1- Documentación proveedores (Rut, Cámara de Comercio, Estados financieros). 2- Facturas- Documento equivalente. 3- Orden de pedido. 4- Base de datos proveedores. 5- Certificados de calidad de productos.		4.1- Contexto de la organización. 4.2- Necesidades y expectativas de las partes interesadas. 7.2 Competencia necesaria de las personas. 8.1 Planificación y control operacional. 8.6 Liberación de los productos.		Ver tabla de indicadores.	

Figura 8. Caracterización proceso compras. Fuente: elaboración propia.

8. Neuromarketing

Desde hace mucho tiempo se ha manejado diversas herramientas de medición para comprender mejor el comportamiento del consumidor. Desde investigaciones hechas con lápiz y papel, observaciones directas, informes verbales datos de comportamiento o investigación etnográfica, hasta una variedad de otras mediciones no invasivas. Sin embargo, estos enfoques han tenido falencias importantes. Esto ha llevado a que se utilice cada vez más tecnología avanzada para medir respuestas psicológicas a un estímulo, lo que ha dado lugar a la disciplina del Neuromarketing. En ella se promueve el análisis del tono de voz, respuesta pupilar, ritmo cardíaco, movimiento ocular, ondas cerebrales y otros factores similares para comprender mejor el comportamiento y la respuesta del consumidor (Álvarez, 2011).

8.1 Marketing

Se puede afirmar que el marketing crea necesidades engañosas. Son muchas las personas que piensan que gran parte de sus decisiones de compra se producen debido al dominio ejercido por la propia empresa sobre ellos y, más concretamente, por sus responsables de marketing, aun cuando ellos no tenían ninguna intención previa de adquirir tal producto, pero la realidad es que las necesidades no se crean artificialmente de la nada, sino que existen de forma latente en los mercados, aunque no haya todavía un producto que las cubra y que, de este modo, las haga manifiestas. A este respecto, el objetivo del agente de marketing será la de detectar estas necesidades reales del consumidor con tal de diseñar la oferta que mejor le satisfaga (Monferrer, 2013).

8.1.1 Tipo de Marketing que se utiliza en el Restaurante La Cafetería en Connecta. El Restaurante La Cafetería en Connecta es una empresa filial de Gategourmet, donde se elaboran alimentos para su posterior venta dentro del complejo empresarial Connecta, se ofrecen desayunos, almuerzos y servicios de cafetería.

El Marketing es una herramienta que permitirá buscar estrategias para lograr los objetivos propuestos entendiendo la lógica del mismo.

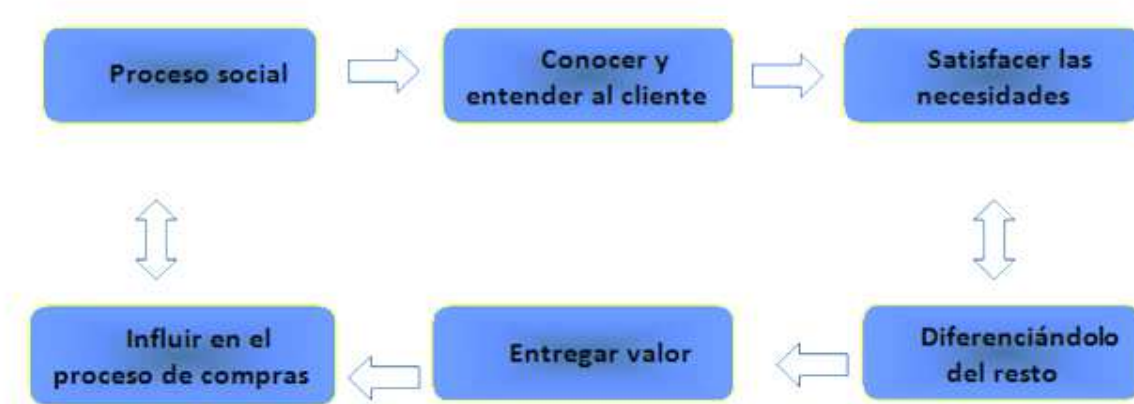


Figura 8. Herramienta de Marketing Restaurante La Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

Haciendo un análisis el restaurante se encuentra en la fase del Marketing 2.0, desarrolla estrategias con base en el consumidor, se encarga de conocerlos y satisfacer sus necesidades, además resalta sus sentimientos y amplía la capacidad para evaluar diferentes productos. En esta fase del marketing se comunica con medios interactivos que promuevan la participación de la sociedad y de esta forma obtener retroalimentación constante.

El Gerente entiende que no se trata de solo del producto, que también se debe tener en cuenta el consumidor, basados en retener y crear fidelización con el cliente, donde no solo se posicione el producto en la mente de quien lo consume sino de marcar una gran diferencia, buscando un vínculo emotivo con el cliente.

8.1.2 Las Ps del mercado utilizadas en el Restaurante la Cafetería en Connecta.

8.1.1.1 Plaza. El Restaurante la Cafetería en Connecta se ubica en el complejo empresarial Connecta en la dirección Av. Cll. 26 # 92 – 32.

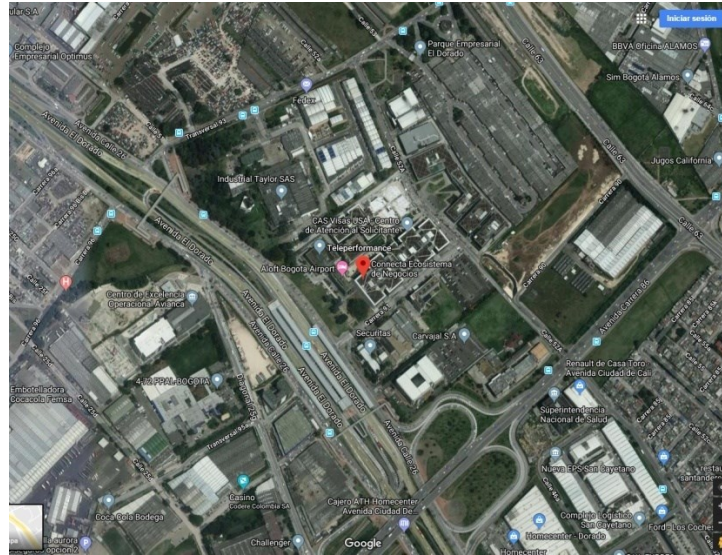


Figura 9. Ubicación restaurante La Cafetería en Connecta. Fuente: Google Maps, 2019.

Canal Directo: En el Restaurante la Cafetería en Connecta los productos y servicios se entregan directamente al cliente o consumidor final sin necesidad intermediarios de ningún tipo.

8.1.1.2 Precio. Los precios de los diferentes menús están establecidos, según el poder adquisitivo de las personas que laboran en las empresas del complejo empresarial. Al hacer una comparación con otros restaurantes del sector el restaurante cafetería en Connecta tiene los precios más bajos, lo que le permite tener una clientela bastante fuerte, teniendo en cuenta que los ingresos promedio de un colaborador va de un salario mínimo hasta dos millones de pesos.

- Descuentos: La figura del descuento no se maneja actualmente dentro del restaurante.
- Formas de pago: El pago lo pueden realizar por medio de efectivo o por tarjeta.
- Plazos de pagos: El producto que los clientes necesitan, lo deben pagar de inmediato.

8.1.1.3 Producto. Los productos que se venden en el Restaurante la Cafetería en Connecta, se realizan bajo los lineamientos del sistema de análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control y BPM (Buenas prácticas de manufactura).

- Variedad: Gate Gourmet cuenta con el área de desarrollo de recetas, quien se encarga de realizar los menús para el negocio de la aviación y servicios en tierra, esto le permite al restaurante entregar productos variados y nutritivos.
- Calidad: Cada integrante que conforma la planta de personal del restaurante trabaja y se capacita continuamente para lograr los objetivos enfocados a lograr la satisfacción del cliente.
- Tamaño: El tamaño de los platos es estándar con el fin de que los clientes queden satisfechos con el servicio.

- Gramaje: Las porciones se sirven dentro de los gramajes permitidos, tratando de cumplir con las raciones adecuadas de un plato rico, pero saludable.

8.1.1.4 Promoción. La forma de promocionar que tiene actualmente el restaurante es voz a voz, correo electrónico o WhatsApp.

8.1.1.5 Proceso. Elaboración del producto: La elaboración del producto se realiza dentro del restaurante, en las áreas de procesos en condiciones de Asepsia.

- Manipulación: todos los colaboradores que hacen parte del restaurante cuentan con el curso de Manipulación de Alimentos y son auditados aleatoriamente por un representante del área de aseguramiento de la calidad. Todos los colaboradores deben hacer uso de los elementos de protección personal, para garantizar un producto inocuo.

- Almacenamiento: El restaurante cuenta con equipos de refrigeración (Neveras Industriales) para la conservación de la cadena de frío.

8.1.1.6 Personal. El personal responsable del servicio al cliente, han sido capacitados para la atención oportuna y adecuada de los clientes, ya que comprende que es la fuente de ingreso para la organización. Gategourmet, se preocupa en motivar y formar a su personal continuamente para lograr los objetivos propuestos.

8.1.1.7 Filosofía de la administración del marketing. Las organizaciones desempeñan sus actividades de mercadotecnia bajo estos 5 conceptos: producción, producto, venta, mercadotecnia y mercadotecnia social.

Filosofía de producción: La filosofía que tiene Gategourmet en cuanto a la producción, es realizar los productos bajo estándares de calidad, siempre cumpliendo los lineamientos del plan Haccp y BPM (buenas prácticas de manufactura).

Filosofía del producto: La materia prima que se utiliza para realizar los productos, son adquiridas a proveedores reconocidos, el área de Aseguramiento de la calidad realiza una auditoria previamente, donde se evalúan las instalaciones y los diferentes procesos antes de iniciar algún vínculo comercial.

Filosofía de venta: El restaurante actualmente no hace filosofía de venta, el personal compra los productos porque sabe dónde están ubicados, el voz a voz es otro factor que hace que el restaurante se mantenga y sea rentable.

Filosofía de mercadotecnia: El restaurante no se enfoca en la mercadotecnia, pero conoce las necesidades de los clientes y busca proporcionar eficiencia y efectividad en todos sus procesos para superar a la competencia.

Filosofía de mercadotecnia social: El restaurante se enfoca a la mercadotecnia social, porque dentro del complejo empresarial son los que brindan mayor economía en sus productos, los almuerzos en el sector oscilan entre \$18.000 a \$25.000, mientras que las personas pueden adquirir un almuerzo corriente en \$10.500 y un especial en \$13.200, esto pensando en las necesidades, los deseos e intereses de ese mercado meta.

9. Calidad y responsabilidad social

El restaurante La Cafetería en Connecta, como línea de negocio relacionada a Gategourmet, basa cada una de sus actividades orientadas a los principios de responsabilidad social fundamentales relacionado a continuación

- En relación a Derechos humanos, Gategourmet fomenta el respeto de los derechos humanos establecidos universalmente.
- Trabajo forzado: Gategourmet se encuentra en contra de cualquier tipo de trabajo de carácter forzado
- Trabajo infantil: Gategourmet no está de acuerdo con ningún tipo de explotación infantil, o actividades que interfieran con el desarrollo y crecimiento adecuado de los niños.
- Remuneración Adecuada: Gategourmet fomenta el respeto por una óptima remuneración, ofreciendo desde salario mínimo legal vigente, hasta salarios acordes al perfil profesional de los empleados.
- Igualdad de oportunidades: Gategourmet genera el compromiso de generar equidad en oportunidades de empleos, evitando así la discriminación, basados en normatividad y criterios de carácter legal para todo tipo de contratación. La organización busca tratar a todos sus empleados por igual, sin ningún tipo de prejuicio o condición.
- Sueldos equitativos: De acuerdo con la normatividad vigente a nivel nacional, Gategourmet respeta la equidad en salarios independientemente del género.

9.1 Materias fundamentales de la responsabilidad social

La RSE dentro de una organización establece generar grandes expectativas entorno al rol que jugamos dentro de la sociedad para el desarrollo sostenible de la misma, mediante unos parámetros éticos fundamentales que brindaran cada vez más a la organización un valor agregado en su cultura organizacional y direccionamiento estratégico.

En este orden de ideas Romero (2010) opina que “como parte de la definición del alcance de la responsabilidad social de una Organización, se deberán identificar los asuntos pertinentes y establecer sus prioridades, considerando las siguientes materias fundamentales de responsabilidad social” (p. 5).



Figura 10. Materias fundamentales de la Responsabilidad Social. Fuente: elaboración propia.

9.2 Propuesta de responsabilidad social empresarial para el restaurante La Cafetería en Connecta

El restaurante La Cafetería en Connecta en busca de tener una filosofía más ética y solidaria, para que la misión del restaurante crezca, pasando de ser un negocio que sirve comida a convertirse en una empresa que satisface el placer de vivir experiencias gastronómicas de sus clientes y el placer de ayudar a contribuir socialmente. En este sentido, es muy importante que todo el personal esté en sintonía y que a la hora de elegir los perfiles para los diferentes cargos, se les dé prioridad a aquellos candidatos dispuestos a participar de esta forma de negocio consciente. Así, se podrán sostener las políticas que se tienen actualmente como lo es el reciclaje, gestión de residuos o donación de alimentos de forma correcta.

9.2.1 Metodología de diagnóstico programa de RSE en la Cafetería en Connecta. Se utiliza una vieja una herramienta de diagnóstico muy conocida dentro del campo administrativo el análisis DOFA.

El análisis FODA (o DOFA) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2007, párr. 1).

ESTRATEGIA DE DIAGNOSTICO MATRIZ DOFA RESTAURANTE LA CAFETERIA EN CONNECTA		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
			F1	Amplio portafolio de Productos.	D1	Alta rotación del personal.
			F2	El restaurante cuenta con instalaciones modernas y llamativas.	D2	Falta de estrategias que permitan evaluar la satisfacción de los clientes.
			F3	Credibilidad, cuenta con respaldo de Gategourmet Colombia.	D3	Uso de elementos poco amigables con el medio ambiente, tales como icopor y mezcladores plásticos.
			F4	Innovación de productos (menús y recetas), preparación, sabor y frescura de los alimentos.	D4	Capacitación discontinua al personal del restaurante.
OPORTUNIDADES		FO		DO		
O1	Reconocimiento de marca.	F1-O1	Implementar publicidad referente a la variedad de productos que ofrece el Restaurante.	D1-O1	Fidelización de empleados teniendo en cuenta el respaldo y el reconocimiento de la marca Gate Gourmet Colombia.	
O2	Apoyo de Gate Gourmet Colombia (Personal, equipos, financiero) a iniciativas con impacto positivo en la organización.	F2-O2	Fortalecer el diseño moderno con el que ya cuenta las instalaciones del restaurante.	D1-O4	Ofrecer estabilidad laboral con posibilidad de crecimiento dentro de la organización teniendo en cuenta que el restaurante es una línea de negocio de la multinacional Gate Gourmet.	
O3	Apertura de sucursales del Restaurante la Cafetería en Connecta en otros Complejos Empresariales.	F3-O3	Realizar estudio de mercado que permita identificar puntos estratégicos para la apertura de nuevas sucursales del restaurante.	D3-O2	Buscar e implementar el uso de productos sustitutos que disminuyan el impacto negativo en el medio ambiente.	
O4	Generación de empleo.	F4-O4	Contratación de personal para la creación de nuevos menús y recetas.	D4-O2	Presentar propuesta al Departamento de Talento Humano de Gate Gourmet Colombia de capacitaciones periódicas al personal del Restaurante la Cafetería en Connecta.	
AMENAZAS		FA		DA		
A1	Competencia de precios de productos de otros restaurantes ubicados en el Complejo Empresarial.	F1-A1	Impulsar los productos estrella del restaurante.	D2-A1	Establecer mecanismos de evaluación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente.	
A2	Disponibilidad de productos en el mercado.	F4-A2	Elaboración de menús y recetas con insumos sustitutos y/o productos disponibles en el mercado.			
A3	Aumento de impuestos.	F3-A3	Realizar el aumento al precio de los diferentes productos que se vean afectados al alza de impuestos.	D1-A1	Establecer incentivos y beneficios al personal para evitar su migración a restaurantes cercanos.	
A4	Crecimiento del segmento de comida preparada en casa.	A4-F4	Creación de zonas para el almuerzo portátil, incentivando el consumo de bebidas, postres y otros productos del restaurante.			

Figura 11. Estrategia de diagnostico para programa RSE en restaurante La cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

9.2.1.1 Análisis de acuerdo al diagnóstico. Gategourmet se encuentra debidamente estructurado, de allí se centran esfuerzos en la debida divulgación y cumplimiento de la normatividad relacionada con RSE en las organizaciones, profundizando en temas de ética que permiten un reconocimiento adecuado por generar acciones en contra cualquier tipo de conducta indebida tanto dentro como fuera de la compañía.

Cuenta con un conjunto de normas soportadas en sus valores corporativos y se compone del código de ética y del código de conducta político, directriz de tipo corporativo además de sus políticas de entidad legal.

Gategourmet se encuentra en un mercado muy interesante social mente hablando ya que es reconocido su marca por lo tanto influye en la sociedad involucrada cada uno de sus grupos de interés que la hacen una empresa modelo, vital para una cultura organizacional tan extensa, y que por o general necesita un óptimo control.

Dentro del impacto en RSE que Gategourmet quiere establecer se encuentran sus líneas de negocio, una de ellas su restaurante La cafetería en Connecta, para el que también es importante estimular un compromiso social.

9.2.1.2 Plan de Acción para Programa de RSE en Restaurante La Cafetería en Connecta.

PROPUESTA RSE- RESTAURANTE LA CAFETERÍA EN CONNECTA					
LÍNEA DE ACCIÓN	INICIATIVA	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
Práctica Laboral	Identificar motivo y/o causal de altos índices de rotación de personal en el Restaurante la Cafetería en Connecta.	<p>1- Realizar cuestionario que permita evaluar el ambiente laboral en el Restaurante.</p> <p>2- Con los resultados del cuestionario, presentar propuesta a la Administración del Restaurante que permita mitigar el impacto de los puntos débiles.</p>	1/11/2019	Cada tres meses.	Administración del Restaurante
Medio Ambiente	Propuesta para eliminar el uso de mezcladores plásticos en el Restaurante.	<p>Gestionar el envío de la propuesta por parte de la empresa Palitos Group S.A.S con la Administración del Restaurante.</p> <p>Con dicha propuesta se busca implementar el uso de mezcladores comestibles los cuales cuentan con un empaque individual en PLA 100% compostable. La idea es que no solo se implemente en el Restaurante, sino que también se logre implementar en el Catering Aéreo.</p>	1/11/2019	Semanal	Administración del Restaurante
Asunto de consumidores	Evaluar satisfacción del cliente.	<p>1-Realizar encuesta para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.</p> <p>2- Con los resultados de la encuesta, presentar propuesta a la Administración del Restaurante que permita mitigar el impacto de los puntos débiles.</p>	1/11/2019	Cada tres meses.	Administración del Restaurante

Figura 12. Plan de Acción para Programa de RSE en restaurante la Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

9.2.1.3 Cronograma de actividades. De acuerdo al anterior plan de acción se establece un cronograma de actividades GANTT para control y seguimiento y cumplimiento que conllevan el programa de RSE en el restaurante.

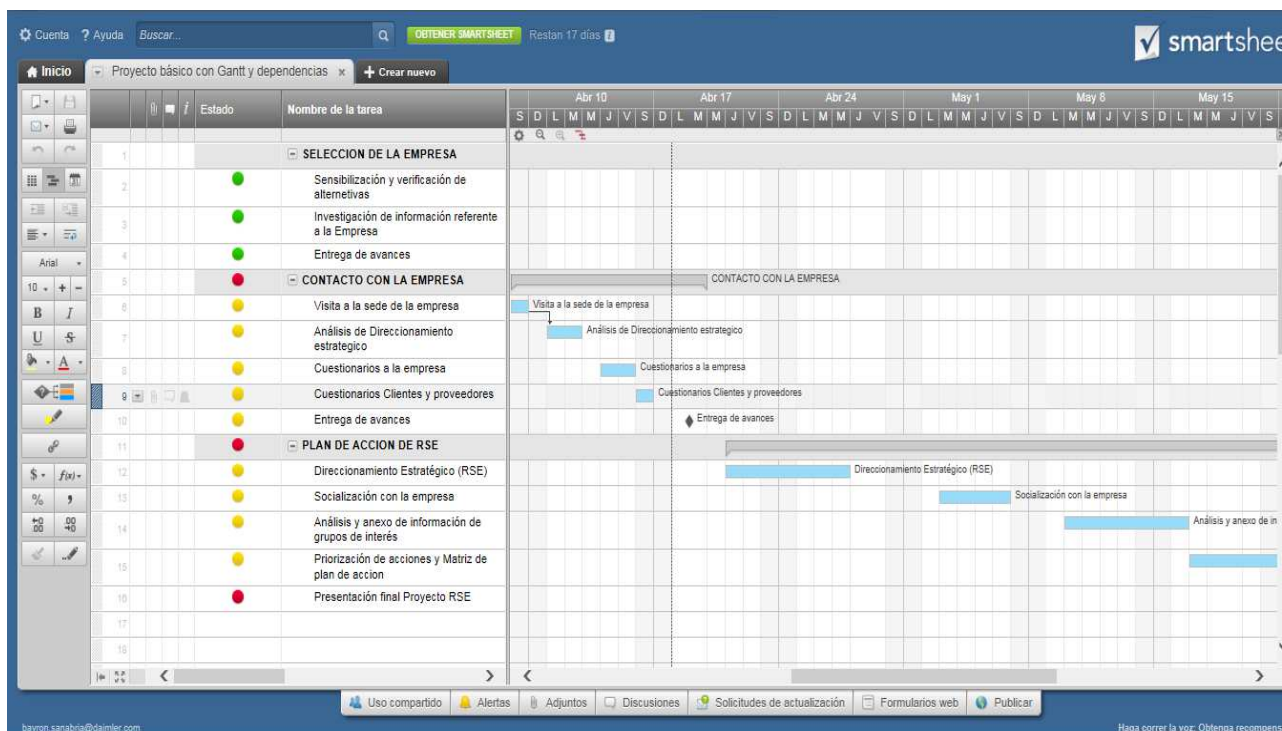


Figura 14. Cronograma de actividades plan de acción programa RSE en restaurante La Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

9.2.1.4 Formato de Nivel de Satisfacción del Cliente en Restaurante La Cafetería en Connecta.



Queremos saber tu opinión

Nombre _____

E-mail _____

Teléfono _____

Presentación del Menú- Producto

Calidad del Menú- Producto

Precio del Menú- Producto

Rapidez del servicio

Limpieza del Restaurante

Actitud del empleado que te atendió

Excelente

Bueno

Malo

Sugerencias- Comentarios

Escribenos al:

 **311,,,,**

Figura 13. Formato de Nivel de Satisfacción del Cliente en Restaurante La Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

9.2.1.5 Cuestionario de ambiente laboral.

Tabla 2.

Formato de Cuestionario de Ambiente Laboral en Restaurante La Cafetería en Connecta

Cuestionario			
<p>En aras de mejorar el AMBIENTE DE TRABAJO en el Restaurante, queremos conocer tu opinión.</p> <p>Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.</p> <p>Para responder, tienes las siguientes opciones:</p> <p>1- Totalmente de acuerdo</p> <p>2- Parcialmente de acuerdo</p> <p>3- En desacuerdo</p>			
Preguntas	1	2	3
1- Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo.			
2- Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo.			
3- Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.			
4- Me gusta mi trabajo.			
5- Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.			
6- En esta organización valoran mi trabajo.			
7- Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.			
8- Considero que me pagan lo justo por mi trabajo.			
9- Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.			
10- El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales			

Nota. Elaboración propia.

10. Calidad, competitividad e innovación

10.1 Calidad

Hablar de calidad sin hablar de innovación es muy difícil puesto que cada día las organizaciones están obligadas a actualizar sus métodos y generar nuevas ideas para así ser más competitivos. De tal manera se ha discutido mucho la definición de calidad, pero los pensadores que más han sobresalido en el tema son los que presentaremos a continuación.

Joseph M. Juran Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania. Fue el precursor de la calidad en Japón. Se le considera el padre de la calidad. Lo más importante es que se le reconoce como quien agregó recalco el aspecto humano en el campo de la calidad es de aquí donde surge los orígenes estadísticos de la calidad total

A sus 20 años se graduó de Ingeniería Eléctrica. Trabajó en la Lend-Lease Administration donde tuvo contacto con el término de la reingeniería. En 1951 publicó su primer trabajo referente a la calidad, el cual se llamó Manual de control de calidad. Luego de esto contribuyó con las empresas japonesas de mayor importancia asesorándolas sobre la calidad y como lograrla dentro de los procesos de producción. En 1979 se fundó el Instituto Juran, el cual se dedicaba a estudiar las herramientas de la calidad. (Blog liderazgoenequipo, 2009, párr. 1).

Philip B. Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad en años muy recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa. En 1979 se crea la fundación Philip Associates II Inc. la cual se le considera una firma líder en consultorías acerca de la calidad. Se basan en la creencia de que la calidad puede ser medida y utilizado para mejorar los resultados empresariales, por esto se le considera una herramienta muy útil para competir en un Mercado cada vez más globalizado. (Gestiópolis, 2018, párr. 17).

W. Edward Deming En 1950 Japón buscaba reactivar su economía ya que esta quedó muy dañada luego de la segunda guerra mundial, por lo tanto, estaban abiertos a varias opiniones para lograrlo. Es en esta época cuando Deming llega a Japón y les instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total (TQM). Con el paso del tiempo los Estados Unidos se dio cuenta de los efectos de incluir la calidad en su producción, convirtiendo a Deming en el asesor y conferencista más buscado por grandes empresas americanas. Fue tan grande su influencia que se creó el premio Deming, el cual es reconocido internacionalmente como premio a la calidad empresarial. (Gestiópolis, 2018, párr. 10).

Kaoru Ishikawa La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la buena

recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejoras de calidad, también que los diagramas de Ishikawa, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto [...]

Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial (CWQC). Este enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal. Los resultados de este enfoque son:

La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.

Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.

Se reduce el costo.

Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.

1. El trabajo de desperdicio y el re trabajar se reducen.
2. Se establece y se mejora una técnica.
3. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
4. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente
5. Se amplía el Mercado de operaciones.
6. Se mejoran las relaciones entre departamentos.
7. Se reducen la información y reportes falsos.
8. Las discusiones son más libres y democráticas.
9. Las juntas son más eficientes.
10. Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas
11. Se mejoran las relaciones humanas. (Gestiópolis, 2018, párr. 20-25).

10.2 Competitividad

Una clara consecuencia de la generación de productos o servicios de alta Calidad es poder ser competente dentro del campo objetivo, mediante la genialidad que brinda el ser innovador para el desarrollo de productos, se brindaran características y ventajas que hacen en ocasiones exclusivas o diferentes a las organizaciones.

Competitividad engloba los conceptos de productividad, eficacia y rentabilidad a los cuales se anexa el de mejora en la calidad de vida. Pero es importante no perder de vista que la competitividad es un concepto económico que se puede definir como la capacidad que tiene una empresa o territorio para insertarse en nuevos mercados al tiempo que conserva las cuotas de mercado obtenidas en el pasado, en forma eficaz, alcanzando con ello un aumento de la productividad y la rentabilidad. Dicho de otra forma,

una empresa o sector o una nación o un territorio son competitivos cuando consiguen insertarse en nuevos mercados y conservar los ya obtenidos elevando su productividad, y su rentabilidad por que han logrado diferenciarse de sus competidores o rivales; o sea porque cuentan con un conjunto de ventajas competitivas (Puccio & Grana, 2008, p. 63).

10.3 Innovación

Es un término vital para la generación de ideas en la inclusión de nuevos productos o servicios en diferentes mercados, muchas empresas llegan a la obsolescencia en diferentes aspectos organizacionales y esto conlleva a consecuencias muchas veces fatales.

El Manual de Frascati (OECD, 1996: 19) Innovación como la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado que es introducido en el mercado, o en un proceso de fabricación nuevo o significativamente mejorado que es utilizado en la industria o en el comercio. La novedad que define la innovación debe serlo para el mercado en el que se desenvuelve la empresa, independientemente de si este es local, regional, nacional o internacional.

El Libro Verde de la Innovación (Unión Europea 1995: 4) considera a la innovación como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad (Puccio & Grana, 2008, p. 64).

10.4 Calidad, competitividad e innovación en el restaurante La Cafetería en Connecta

Para marcar la diferenciación a través de la calidad, competitividad y la innovación, nos centrarnos en un grupo de clientes a los que podemos aportar verdadero valor desde el conocimiento interno de su cultura, su estrategia y sus retos. Fidelizando al máximo dichas relaciones y definiendo así, conjuntamente, vínculos de colaboración de medio y largo plazo. Únicamente conociendo a nuestro cliente podemos convertir buenas ideas en proyectos viables.

El gran aspecto diferenciador de la forma de entender el servicio nos lleva a incorporar elementos de innovación que mejoren nuestra situación actual. Así, la creatividad debe ser “actitud” permanente en la forma de diseñar y acometer nuevas acciones desde nuestra cocina, nuestro entorno y nuestro servicio.

El Modelo CANVAS es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.

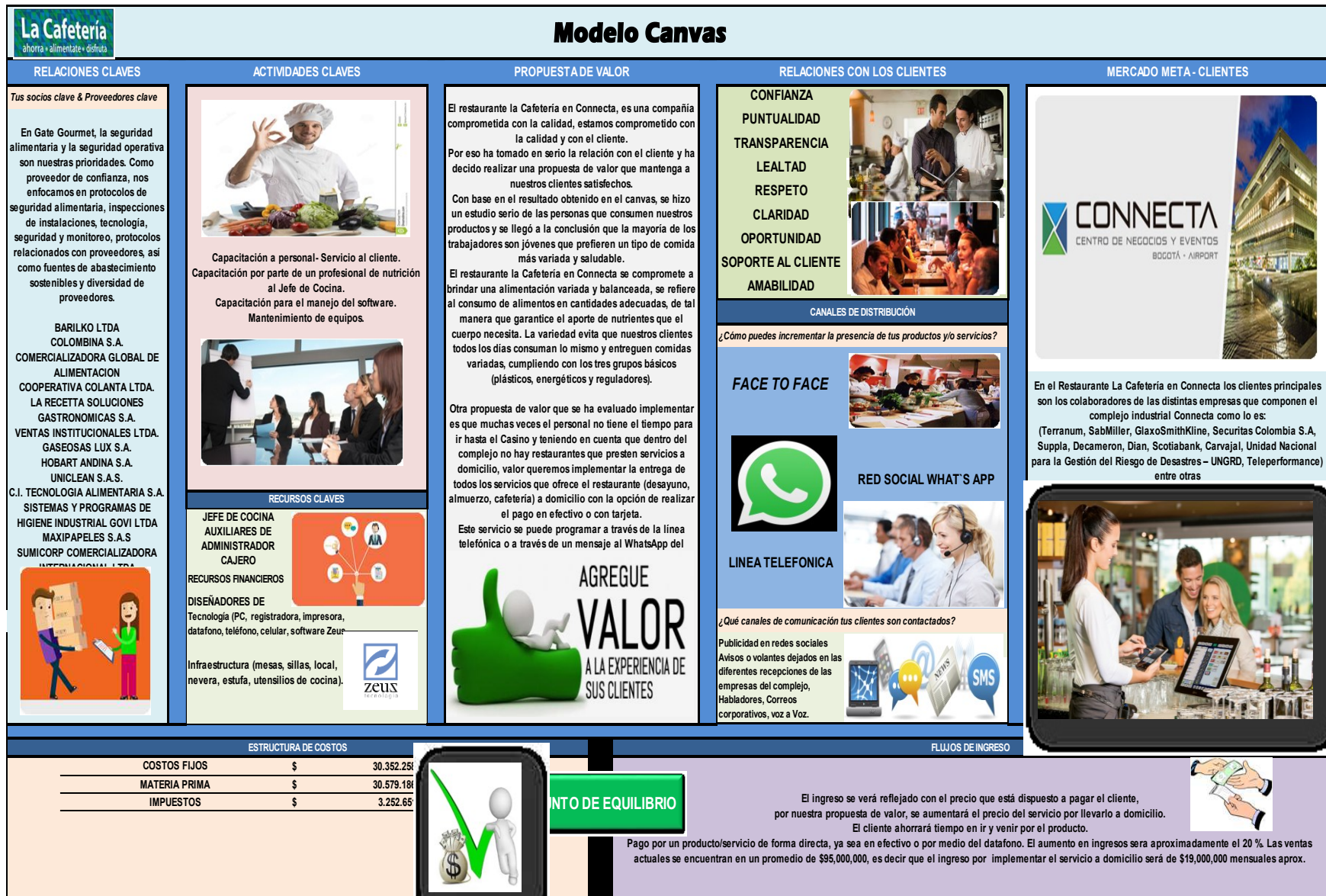


Figura 146. Modelo CANVAS restaurante la Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

11. Verificación estratégica

Controlar, es aquí donde debemos utilizar herramientas administrativas que permiten que aquel control sea debidamente generado a través de una planificación acertada de auditoría, de esta forma una óptima evaluación del SGC.

ISO 19011 es una norma internacional desarrollada por la Organización Internacional de Normalización, que establece las directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad. La última revisión de la norma fue en julio de 2018. Esta norma internacional proporciona orientación sobre la auditoría de los sistemas de gestión, incluyendo los principios de la auditoría, la gestión de un programa de auditoría y la realización de auditorías de sistemas de gestión, así como orientación sobre la evaluación de la competencia de los individuos que participan en el proceso de auditoría. (Jacobo, 2018, párr. 1).

11.1 Tipos de auditoría

Auditoría de primera parte	Auditoría de segunda parte	Auditoría de tercera parte
Auditoría interna	Auditoría a proveedor externo	Auditoría de certificación / acreditación
	Auditorías partes interesadas externas	Auditoría legal, regulatoria o similar

Figura 157. Tipos de auditoría. Fuente: Icontec (2015).

Los diferentes actores en una auditoría son:

- Auditor/es: Son las personas que llevan a cabo la auditoría. Sólo las personas que cumplen con ciertos requisitos necesarios pueden realizar una auditoría de calidad.
- Auditado: Es la organización o parte de la organización que se somete a la auditoría.
- Cliente: Persona u organización que solicita la auditoría.

11.1.1 Auditoría interna de calidad. Las auditorías de calidad son aquellas en las que se evalúa la eficacia del sistema de gestión de calidad de la organización. Normalmente, se auditan sistemas de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001:2015 puesto que esta es la norma mundial que describe los requisitos de un sistema de gestión de la calidad.

11.2 Programa de auditoría

“Un programa de auditoría es el Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico” (Universidad Nacional de Colombia, 2015, p. 1).

El programa de auditoría para el Restaurante la cafetería en Connecta se basa en el mapa de procesos de la organización:

Empresa:	RESTAURANTE LA CAFETERÍA EN CONNECTA	Programa Anual de Auditoria Vigencia <u>2018</u>
Objetivo del Programa: <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la calidad del servicio a las partes interesadas. - Realizar una evaluación objetiva del desempeño de los diferentes procesos del Restaurante la Cafetería en Connecta. 		
Alcance del Programa: <ul style="list-style-type: none"> - Proceso administrativo. - Proceso de mejoramiento continuo y calidad. - Proceso comercial. - Proceso de diseño de menús. - Proceso de producción- cocina. - Proceso de compras. - Proceso de talento humano. - Proceso financiero. 		
Criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Caracterización de los diferentes procesos. - Matriz de necesidades y expectativas. - Listado maestro de equipos. - Listado de identificación de amenazas. 		
Riesgos de la Auditoria: <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia del equipo auditor en el lugar de la auditoría. - Ausencia del personal a auditar el día programado. - Incumplimiento de los horarios y actividades establecidos en el plan, por parte de auditados y/o auditores. - No contar con personal idóneo, competente y capacitado para la ejecución de la auditoría. - El equipo auditor no cuenta con la suficiente experticia en el sector para realizar una auditoría objetiva. - Políticas de calidad no definidas por la empresa. - Que no exista documentación base en la empresa. - Ausencia del administrador del restaurante para iniciar auditoria - El auditor líder no informe a la empresa o no presente con claridad los hallazgos durante la auditoria. - Resistencia a la auditoría por parte de los auditados - Tiempo insuficiente para la ejecución de actividades de auditoría. - Suministro inadecuado o incompleto de EPP necesarios para realizar la auditoría en el Restaurante. 		

Recursos: - Personal idóneo, competente y capacitado a cargo de los procesos y actividades de la organización - Documentación - Recursos Económicos y Tecnológicos																			
Categoría Auditoria	Criterios de Auditoria	Numeral	Procesos	Auditor	Equipo Auditor	Método de Auditoria	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Responsable: Líder de proceso auditado
Auditoría de Procesos	Caracterización de los diferentes procesos. Matriz de necesidades y expectativas. Listado maestro de equipos.	Norma ISO 9001:2015	-Proceso administrativo. -Proceso de mejoramiento continuo y calidad. -Proceso comercial. -Proceso de diseño de menús. -Proceso de producción-cocina. -Proceso de compras. -Proceso de talento humano. -Proceso financiero.	Responsable asignado.	Responsables asignados.	Entrevistas a colaboradores de la organización. Revisión normativa aplicable y revisión documental de políticas, objetivos, planes, procedimientos, instructivos y registros, entre otros													Administrador del Restaurante la Cafetería en Connecta.

Figura 18. Programa De Auditoria Restaurante La Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

11.3 Plan de auditoría

El plan de auditoría es una descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría. El proceso a auditar es el referente al manejo de la parte comercial del Restaurante.

Tabla 3.

Plan de Auditoría Interna SGC en Restaurante la Cafetería en Conecta

Plan de auditoría interna del sistema de gestión de calidad restaurante la cafetería en conecta
<p>Objetivo:</p> <p>Realizar una evaluación objetiva del Proceso Comercial en el Restaurante la Cafetería en Conecta.</p> <p>Detectar hallazgos que permitan la mejora continua en el Proceso Comercial.</p> <p>Alcance:</p> <p>Esta auditoría es aplicada al Proceso Comercial del Restaurante la Cafetería en Conecta ubicado en el complejo empresarial Conecta en la ciudad de Bogotá.</p> <p>Criterios:</p> <p>Norma ISO 9001:2015 requisitos 8.2, 9.1</p> <p>Procedimientos, registros y documentación enfocado al Proceso Comercial:</p> <p>Matriz de necesidades y expectativas</p> <p>Registro de encuestas.</p> <p>Listado maestro de equipos.</p> <p>Caracterización del proceso comercial.</p> <p>Listado de personal.</p> <p>Riesgos de Auditoría:</p> <p>Ausencia del equipo auditor en el lugar de la auditoría.</p> <p>Ausencia del personal a auditar el día programado.</p> <p>Incumplimiento de los horarios y actividades establecidos en el plan, por parte de auditados y/o auditores.</p> <p>Políticas de calidad no definidas por la empresa.</p> <p>Que no exista documentación base en la empresa.</p> <p>El auditor líder no informe a la empresa o no presente con claridad los hallazgos durante la auditoría.</p>

Resistencia a la auditoría por parte de los auditados

Tiempo insuficiente para la ejecución de actividades de auditoría.

Suministro inadecuado o incompleto de documentación.

Recursos:

Personal idóneo, competente y capacitado para responder la auditoría.

Sala de conferencias para reunión de apertura, cierre y revisión documental.

Documentación y equipo de cómputo.

Fecha	Hora	Auditor	Área / Departamento / Proceso / Función	Auditado
Noviembre 2018	07:30	Auditor asignado.	Reunión de apertura. Restaurante.	Administrador del Restaurante.
Noviembre 2018	07:45	Auditor asignado.	Revisión del numeral 8.2.1- Comunicación con el cliente.	Administrador del Restaurante.
Noviembre 2018	08:30	Auditor asignado.	Revisión del numeral 8.2.2- Determinación de los requisitos para los productos y servicios.	Administrador del Restaurante.
Noviembre 2018	9:30	Auditor asignado.	Revisión del numeral 8.2.3- Revisión de los requisitos para los productos y servicios.	Administrador del Restaurante.
Noviembre 2018	10:00	Auditor asignado.	Revisión del numeral 8.2.4- Cambios en los requisitos para los productos y servicios.	Administrador del Restaurante.
Noviembre 2018	10:15	Auditor asignado.	Revisión del numeral 9.1.1- Generalidades (Seguimiento, medición, análisis y evaluación)	Administrador del Restaurante.

Noviembre 2018	10:30	Auditor asignado.	Revisión del numeral 9.1.2- Satisfacción del cliente.	Administrador del Restaurante.
Noviembre 2018	11:00	Auditor asignado.	Revisión del numeral 9.1.3- Análisis y evaluación.	Administrador del Restaurante.
Noviembre 2018	11:30	Auditor asignado.	Reunión de cierre.	Administrador del Restaurante.

Equipo Auditor

Cargo	Nombre	Firma
Personal asignado		
Recibido y aprobado por		
Cargo	Nombre	Firma

Fuente: elaboración propia.

11.4 Documentos de auditoría

11.4.1 Formato de encuesta de satisfacción del cliente.



Queremos saber tu opinión			
	Nombre	_____	
	E-mail	_____	
	Teléfono	_____	
	Excelente	Bueno	Malo
Presentación del Menú- Producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del Menú- Producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio del Menú- Producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza del Restaurante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actitud del empleado que te atendió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugerencias- Comentarios	<input type="text"/>  Escribenos al: 311,...		

Figura 19. Formato de encuesta de satisfacción del cliente. Fuente: elaboración propia.

11.4.2 Identificación de amenazas.

Tabla 4.

Matriz de identificación de riesgos

Origen	Amenaza	Área	Riesgo
Natural	Terremoto, Sismo, Temblor	Edificio - Todas las instalaciones - Todos los colaboradores	Si
Social	Atentado o terrorismo	Edificio - Todas las instalaciones - Todos los colaboradores	Si
	Robos, asalto	Edificio - Todas las instalaciones - Todos los colaboradores	Si
	Vandalismo	Edificio - Todas las instalaciones - Todos los colaboradores	Si
	Violencia	Edificio - Todas las instalaciones - Todos los colaboradores	Si
Técnico o Tecnológico	Incendio	Edificio - Todas las instalaciones - Todos los colaboradores	Si
Tecnológico	Explosión	Edificio - Todas las instalaciones - Todos los colaboradores	Si
	Fallas en equipo o maquinaria	Edificio - Todas las instalaciones - Todos los colaboradores	Si
	Contaminación biológica	Edificio - Todas las instalaciones - Todos los colaboradores	Si

Fuente: elaboración propia.

11.4.3 Matriz de necesidades y expectativas.


		MATRIZ DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS PARTES INTERESADAS				
Clasificación de las partes interesadas	Parte interesada	Tipo de parte interesada			Necesidad	Expectativa
		Cliente	Proveedo	Otro		
Personas Naturales y Jurídicas	Gate Gourmet	X			Tener como línea de negocio un servicio en tierra que cumpla con todos los estándares establecidos por Gate Gourmet.	Cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
Personas Naturales y Jurídicas	Comensales	X			1- Accesibilidad a productos alimenticios de calidad en el complejo empresarial Connecta.	1- Instalaciones agradables. 2- Ser atendido con rapidez. 3- Servicio amable y respetuoso por parte de los empleados del restaurante. 4- Que el nivel calidad del producto y servicio brindado se mantenga sin importar la hora y el día.
Cliente interno	Personal- Restaurante la Cafetería en Connecta	X			1- Devengar el salario acordado con el empleador. 2- Contar con los equipos y herramientas de trabajo para el buen desarrollo de sus funciones.	1- Contar un buen ambiente laboral. 2- Cumplimiento en los pagos. 3- Estabilidad laboral.
Proveedores Externos			X		Comercializar productos alimenticios, teniendo claridad de las especificaciones de los productos que se suministran.	1- Cumplimiento en los pagos. 2- Pedidos claros y en el tiempo establecido.
Gobierno	Secretaria Distrital de Salud			X	Velar por el cumplimiento de la normatividad vigente en base a la seguridad alimentaria.	Encontrar que el establecimiento cumpla con los requerimientos establecidos por la resolución 2674 del 2013.

Figura 20. Matriz de necesidades y expectativas. Fuente: elaboración propia.

11.4.4 Personal- Restaurante la Cafetería en Connecta.







		PERSONAL RESTAURANTE LA CAFETERÍA EN CONNECTA	
CANTIDAD	AREA	COLABORADOR	RESPONSABILIDADES
1	Administración	Administrador	Se encarga de planificar y organizar todas las actividades dentro del restaurante.
1	Cocina	Jefe de cocina	Se encarga de coordinar y supervisar las labores de los Ayudantes de Cocina.
13	Cocina	Ayudante de cocina	Ejecuta las instrucciones y labores impartidas por el Jefe de Cocina.
1	Comedor- Servicio	Cajero	Se encarga de verificar el menú y/o producto que lleva el cliente para realizar el cobro correspondiente.
	Comedor- Servicio	Personal de servicio	Se encargan de servir el Menú que solicita el cliente en el servicio de desayuno y almuerzo. Esta labor la realizan los Ayudantes de Cocina y Jefe de Cocina.
16	TOTAL		

Figura 21. Personal la cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

11.4.5 Listado maestro de equipos

 LISTADO MAESTRO EQUIPOS RESTAURANTE LA CAFETERÍA EN CONNECTA		
EQUIPOS DE APOYO		
NOMBRE	CARACTERISTICA	IMAGEN
Estantería de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> * Dotada de 4 estantes en polipropileno, desmontables para su limpieza. * Estructura construida en aluminio anodizado. * Soportan 150 Kg por estante, en promedio. * Dimensiones: L1390 x A550 x H1.800 mm. 	
Mesas de trabajo mural	<ul style="list-style-type: none"> * Construcción en acero inoxidable. * Encimera de al menos 1,5 mm. de espesor con perfiles de refuerzo. * Peto trasero con radio de unión a encimera. * Peto en lateral derecho * Dimensiones: L1800 x A700 x H850 mm 	
Mesa de lavado	<ul style="list-style-type: none"> * Construcción en acero inoxidable. * Encimera con espesor uniforme de 1,5 mm., con perfiles de refuerzo y reborde achaflanado en todo su perímetro. * Faldón cubriendo frente, laterales y trasera de seno. * Peto trasero con radio de unión a encimera. * Dimensiones: L1400 x A700 x H850 mm 	
Samovar	<ul style="list-style-type: none"> * Fabricado en acero inoxidable * Control automático de temperatura * Capacidad: 13.5 Lt * Dimensiones: 64 x 36 x 37 cm 	
Autoservicio Caliente	<ul style="list-style-type: none"> * Línea modular * Fabricado en acero inoxidable * Patas niveladoras en acero * Incluye 5 recipientes de 20 Lt. ó 10 recipientes de 10 Lt * Vitrina y pasabandejas en acero inoxidable * Dimensiones: 180 x 95 x 120 cm 	

EQUIPO MAYOR		
NOMBRE	CARACTERISTICA	IMAGEN
Cocina (Estufa)	<ul style="list-style-type: none"> * Cuatro puestos grandes * Parrillas en fundición de hierro * Quemadores indeformables en hierro, de alto rendimiento * Mueble en acero inoxidable * Dimensiones: 122 x 43 x 87 cm 	
Freidora	<ul style="list-style-type: none"> * Dos tanques de 6 litros, dos canastillas removibles * Hasta 40 libras de fritura por hora * 2 Termostatos de seguridad (Control de temperatura, para siempre freír a la temperatura adecuada y evitar recalentamientos) * Tanques y mueble en acero inoxidable * Dimensiones: 46 x 53 x 108 cm 	
Licuadaora	<ul style="list-style-type: none"> * Vaso transparente en policarbonato libre de BPA * Tritura hielo. Alto rendimiento. Panel digital * Dos velocidades y pulso. Timer * Cuchillas en acero inoxidable * Capacidad: 1.4 Lt., 48 Oz * Dimensiones: 19 x 45 cm. 	
Máquina Automática de Café	<ul style="list-style-type: none"> * Máquina automática con molino incorporado * Auto-cappuccinador incorporado * Molino con ajuste de 6 grados de molienda * Gramos de café por taza, variable de 5 a 16 gr * Opción de preparar café en polvo (descafeinado). Recomendada para 50 a 60 tazas en promedio al día. Depósito de Agua: 1.9 Litros * Dimensiones: 29 x 43 x 35 	
Horno	<ul style="list-style-type: none"> * Fabricado en acero inoxidable * Luz de encendido y listo * Controles independientes de tiempo y temperatura * 1 bandeja y 3 rejillas de horneado * Dimensiones: 60 X 55 X36 cm 	

Campana extractora de humo	<ul style="list-style-type: none"> * Construcción en acero inoxidable austenítico * Autolimpiable, y con estructura interior totalmente diáfana, de superficie plana, sin ningún remate que impida su limpieza. * Parte inferior y perímetro con perfil reforzado, destinado a la recogida de condensaciones de grasas. * Techo en acero inoxidable. 	
Plancha- Asador	<ul style="list-style-type: none"> * Plancha grande en platina de hierro * Recolector de grasas * Quemador indeformable en hierro, de alto rendimiento * Mueble y entrepaño en acero inoxidable * Dimensiones: 62 x 73 x 87 cm. / 60 x 57 Plancha 	

EQUIPO DE CONSERVACIÓN		
NOMBRE	CARACTERISTICA	IMAGEN
Congelador	<ul style="list-style-type: none"> * Fabricado en acero inoxidable * 2 puertas solidas batientes * 4 Entrepaños para almacenamiento * Iluminación LED * Control inteligente de funciones * Opera de 0°C a -25°C * Refrigeración NO FROST * Refrigeración NO FROST * Dimensiones: 135 x 74 x 199 cm 	
Mesa de trabajo refrigeradora	<ul style="list-style-type: none"> * Mesa de trabajo refrigeradora en acero inoxidable con sistema de enfriamiento de aire forzado * Dos puertas con sistema de auto cerrado, 4 rodachines (dos con bloqueo), control digital * Temperatura: 0 a 5°C. * Dimensiones: 142 x 70 x 85 cm 	

EQUIPO RODANTE		
NOMBRE	CARACTERISTICA	IMAGEN
Carro de servicio	<ul style="list-style-type: none"> * En Acero Inoxidable cal. 18 y 20. * Tres (3) entrepaños * Dimensiones 1x0.5x0.9 m 	
EQUIPO DE MEDICIÓN		
NOMBRE	CARACTERISTICA	IMAGEN
Termómetro de punzón	<ul style="list-style-type: none"> * Termómetro de punzón (sonda), especial para realizar mediciones de temperatura en alimentos calientes y fríos, permite registrar temperaturas máximas y mínimas 	
Balanza electrónica	<ul style="list-style-type: none"> * Balanza de hasta 30 kg de peso * Visores Iluminados * Visor para el Cliente y para el Operario. * Nivel de estabilizador * Calculo automático del total 	
EQUIPO MENOR		
NOMBRE	CARACTERISTICA	IMAGEN
Olla de presión 25 lt	<ul style="list-style-type: none"> * Fabrica en acero aluminio, apta para trabajo pesado * Asas metálicas con cubierta en baquelita * Válvula de seguridad * Perilla para fácil apertura * Dimensiones: 49 x 35 x 41 	
Olla de acero	<ul style="list-style-type: none"> * Fabricada en acero inoxidable * Con tapa 	
Cuchillos profesionales de chef	<ul style="list-style-type: none"> * Fabricados en Acero Inoxidable * De mango de alta adherencia y durabilidad. * Microafilado 	
Pinzas	<ul style="list-style-type: none"> * Fabricados en Acero Inoxidable * De gran durabilidad. 	

Figura 22. Lista de maestro de equipos restaurante la Cafetería en Connecta. Fuente: Serrano (2018).

12. Excelencia Directiva

Es importante en las organizaciones tener metodologías de planeación estratégica que permita conocerse a sí misma, a analizar su estructura desde todo punto de vista de manera objetiva, logrando identificar oportunidades de mejora y una adecuada gestión organizacional.

La excelencia directiva tiene que ver con el deseo de aspirar a ser mejores cada día en nuestra organización. Es decir, una persona que busca ser excelente pretende sobresalir por sus grandes cualidades. En consecuencia, la excelencia no depende de los actos sino de los hábitos, o sea, de esas pautas consistentes y, a menudo, inconscientes que por repetirse con cierta frecuencia se vuelven naturales para quien las ejerce.

Nuestra gran realidad es que tenemos hábitos positivos y negativos y ambos influyen de manera profunda en nuestra conducta. Unos son fruto del trabajo arduo como hacer deporte, mientras que otros surgen naturalmente por algún estímulo como fumar o tomar. La buena noticia es que podemos elegir nuestros hábitos; la clave está en descubrir cómo funcionan (Dinero, 2018).

12.1 Modelo EFQM.

Modelo EFQM de Excelencia ofrece una herramienta integral que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión. De una forma muy simple, podríamos decir que el Modelo EFQM es un diagrama de causa y efecto. Si queremos lograr un resultado diferente, necesitamos cambiar algo de lo que hacemos dentro de la organización.

EFQM Model

The EFQM Excellence Model is based on a set of European values, first expressed in the European Convention on Human Rights (1953) and the European Social Charter (revised in 1996). This treaty is ratified by the 47 member states of the Council of Europe and the principles are incorporated into national legislation [...]

Regardless of sector, size, structure or maturity, organizations need to establish an appropriate management framework to be successful. The EFQM Excellence Model is a practical, non-prescriptive framework that enables organizations to:

- Assess where they are on the path to excellence; helping them to understand their key strengths and potential gaps in relation to their stated Vision and Mission.
- Provide a common vocabulary and way of thinking about the organization that facilitates the effective communication of ideas, both within and outside the organization.

- Integrate existing and planned initiatives, removing duplication and identifying gaps.
- Provide a basic structure for the organization's management system. Whilst there are numerous management tools and techniques commonly used, the EFQM Excellence Model provides a holistic view of the organization and it can be used to determine how these different methods fit together and complement each other. The Model can therefore be used in conjunction with any number of these tools, based on the needs and function of the organization, as an overarching framework for developing sustainable excellence. (Wendt, 2012).

Podemos ver, en el siguiente diagrama, las relaciones de los criterios en el Modelo

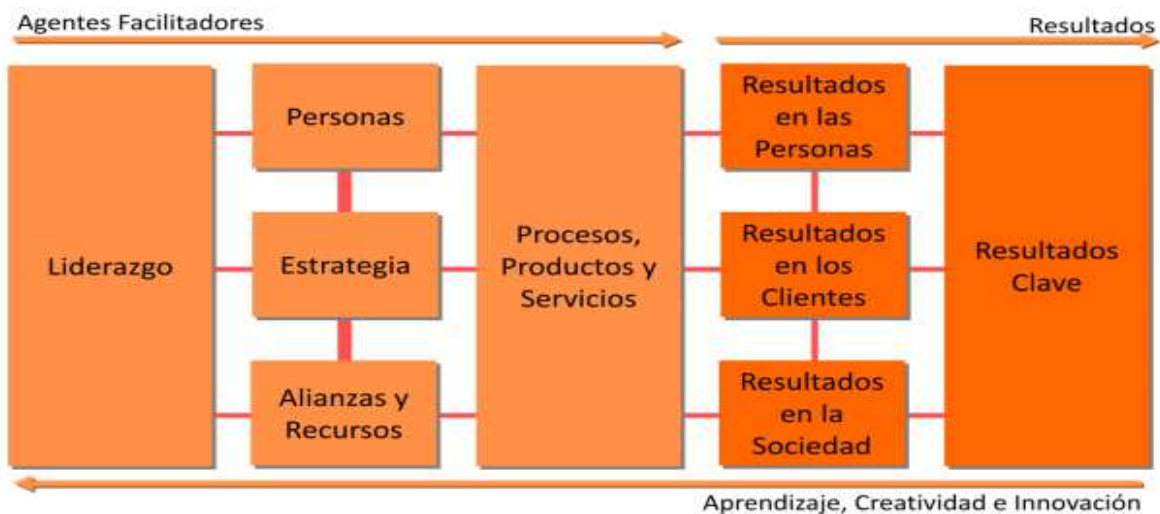


Figura 23. Valores de la excelencia. Fuente: clubexcelencia.Org Modelo EFQM (2017)

12.1.1 Autoevaluación Modelo EFQM. Para el Desarrollo de este trabajo nos centraremos en:

- Cumplimiento
- Puntuación y evidencias
- Generación de áreas de mejora

12.1.2 El cuestionario. El cuestionario realizado en el Restaurante La cafetería en Connecta como herramienta de diagnóstico, de acuerdo con el Modelo EFQM, que permita identificar y analizar criterios fundamentales para lograr la excelencia directiva.

	CRITERIO	PUNTOS	SUBCRITERIO	PUNTOS
1	LIDERAZGO	100	A) Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	20
			B) Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	20
			C) Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	20
			D) Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	20
			E) Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	20
2	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	80	A) La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.	20
			B) La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	20
			C) La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	20
			D) La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.	20
3	PERSONAS	100	A) Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	20
			B) Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	20
			C) Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	20
			D) Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	20
			E) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	20
4	ALIANZAS Y RECURSOS	100	A) Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	30
			B) Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.	25
			C) Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	25
			D) Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	10
			E) Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.	10
5	PROCESOS	140	A) Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	10
			B) Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	20
			C) Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	70
			D) Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.	20
			E) Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	20
6	RESULTADOS - CLIENTES	180	A) Medidas de Percepción	90
			B) Indicadores de Rendimiento	90
7	RESULTADOS - SOCIEDAD	60	A) Medidas de Percepción	30
			B) Indicadores de Rendimiento	30
8	RESULTADOS - PERSONAS	90	A) Medidas de Percepción	50
			B) Indicadores de Rendimiento	40
9	RESULTADOS CLAVES	150	A) Resultado clave de la organización	75
			B) Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad	75
				1000

Figura 24. Evaluación Modelo EFQM. Fuente: elaboración propia con base en base documento Modelo EFQM (Bermejo, 2014).

12.1.3 Resultados obtenidos. De acuerdo al análisis mencionado utilizado, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2.

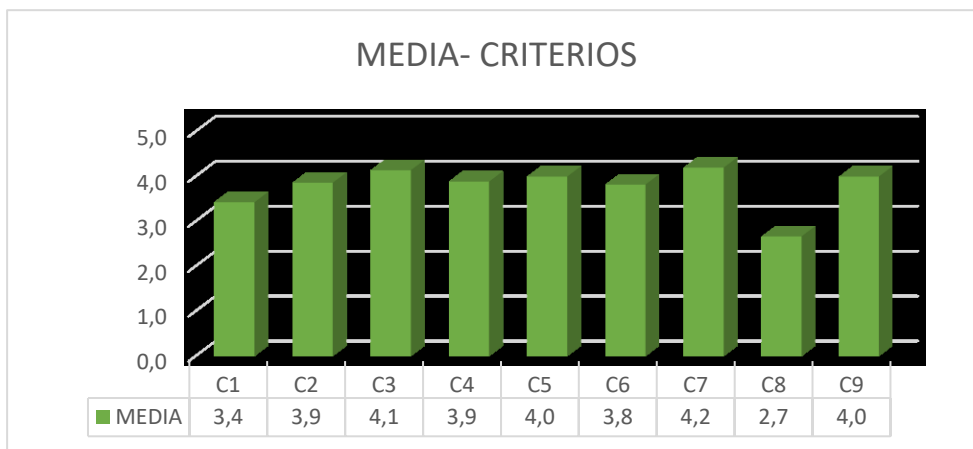
Promedio General de Resultados obtenidos por cada criterio EFQM

Criterio	Media
C1	3,4
C2	3,9
C3	4,1
C4	3,9
C5	4,0
C6	3,8

Criterio	Media
C7	4,2
C8	2,7
C9	4,0
Total	3,8

Nota. Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Promedio por cada criterio EFQM. Fuente: elaboración propia.



Teniendo en cuenta la ilustración anterior encontramos una media de 3,8 a nivel general para la organización Restaurante en Connecta a lo cual es necesario el estudio y análisis de cada uno de los sub-criterios presentados a continuación.

12.1.4 Liderazgo.

Tabla 3.

Promedio criterio liderazgo

Criterio 1 Liderazgo	
Punto	Respuestas
1.1	4
1.2	4
1.3	3
1.4	4
1.5	2
1.6	4
1.7	3
Suma	24
N	7
Media	3,4

Nota. Fuente: elaboración propia.

- Encontramos que la organización debe fortalecer su despliegue de liderazgo como principal modelo de su direccionamiento estratégico enfocado a un esquema de valores definido en relación a sus partes interesadas.
- Fortalecer la comunicación de direccionamiento estratégico mediante herramientas tecnológicas.

12.1.5 Sub-criterios Liderazgo.

Tabla 4.

Resultado criterio 1 liderazgo

Criterio 1 liderazgo	
Subcriterio	Media
1a	4,0
1b	3,5
1c	3,3
1d	3,0
1e	3,3
EFQM	3,4

Nota. Fuente: elaboración propia.

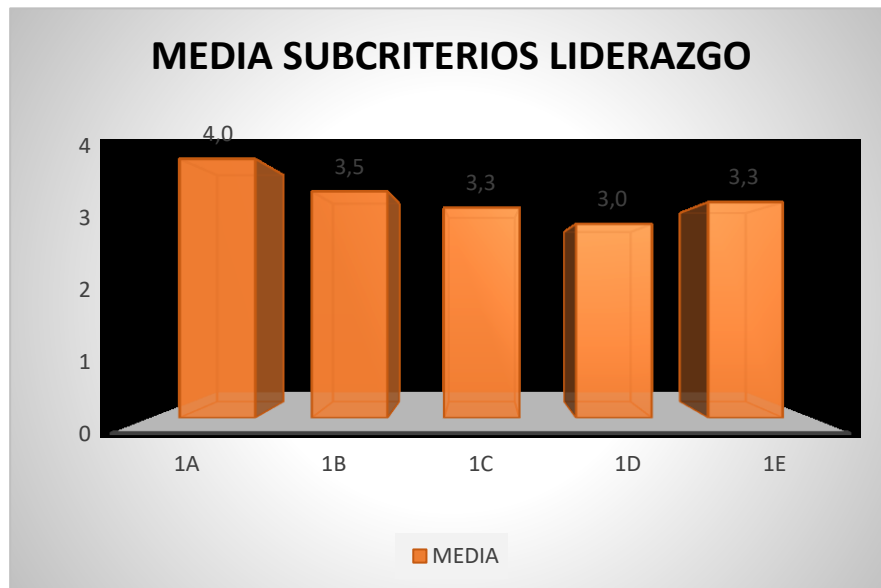


Figura 26. Promedio sub-criterios liderazgo. Fuente: elaboración propia.

Esta establecido un direccionamiento estratégico fuerte, pero no está siendo reforzada la comunicación por parte de los líderes a las demás personas de la organización.

12.1.6 Estrategia y planificación.

Tabla 5.

Promedio criterio estrategia y planificación

Criterio 2 estrategia y planificación	
Punto	Respuestas
2.1	3
2.2	4
2.3	3
2.4	3
2.5	4
2.6	3
2.7	4
2.8	4
2.10	3
2.11	4
2.12	4,6
2.13	3,5
2.14	5
2.15	4
2.16	4
2.17	5
2.18	4
2.19	4
2.20	5
2.21	3
Suma	77,26
N	20
Media	3,9

Nota. Fuente: elaboración propia.

- Se evidencia la falta de estrategias óptimas de marketing en el restaurante teniendo en cuenta el sector o nicho de mercado.
- La organización cuenta con grandes ventajas competitivas gracias a su respaldo de la marca GATE GOURMET, la cual le permite como por ejemplo se fuerte en reconocimiento de marca, tecnologías en procesos, entre otros.

12.1.7 Sub-criterios estrategia y planificación.

Tabla 6.

Promedio Sub-criterios estrategia y planificación

Criterio 2	
Subcriterio	Media
2a	4,7
2b	4,7
2c	5,1
2d	4,7
EFQM	3,9

Nota. Fuente: elaboración propia.

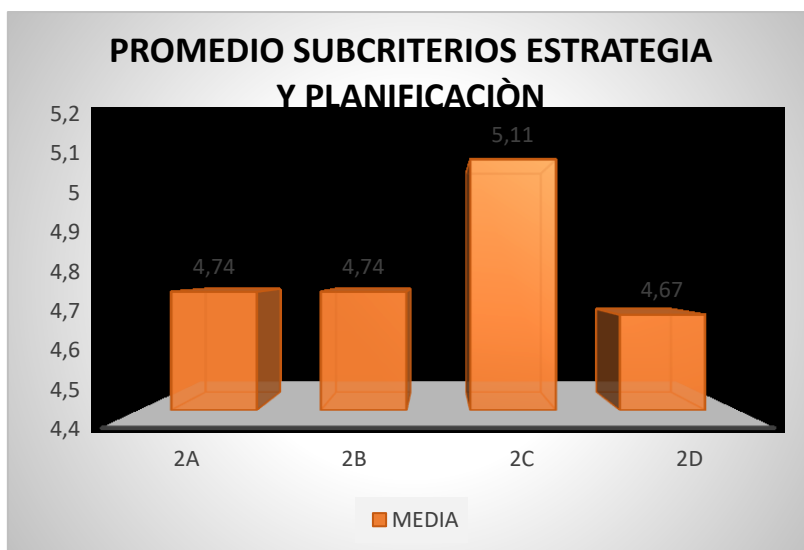


Figura 27. Promedio sub-criterios estrategia y planificación. Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las estrategias de apoyo se desarrollan, revisan, y actualizan, pero no se efectúan a cabalidad en la organización.

12.1.8 Calidad de la dirección comercial.

Tabla 7.

Resultados Criterio 3 Calidad de la dirección comercial

Criterio 3 calidad de la dirección comercial	
Punto	Respuestas
3.1	5
3.2	4
3.3	4
3.4	3

Criterio 3 calidad de la dirección comercial	
Punto	Respuestas
3.5	4
3.7	5
3.8	4
Suma	29,00
N	7
Media	4,1

Nota. Fuente: elaboración propia.

- No es muy relevante para la organización en la planificación, un sistema que permita dar reconocimiento a los colaboradores que cumplen con los objetivos prepuestos.
- Existe dentro de la organización un manual de procesos y funciones que conocer el rol de cada colaborador en su puesto de trabajo.

12.1.9 Sub-criterios calidad de la dirección comercial.

Tabla 8.

Resultados Criterio 3 calidad de la dirección comercial

Criterio 3	
Subcriterio	Media
3a	4,0
3b	4,5
3c	4,0
3d	4,0
3e	4,0
EFQM	4,1

Nota. Fuente: elaboración propia.

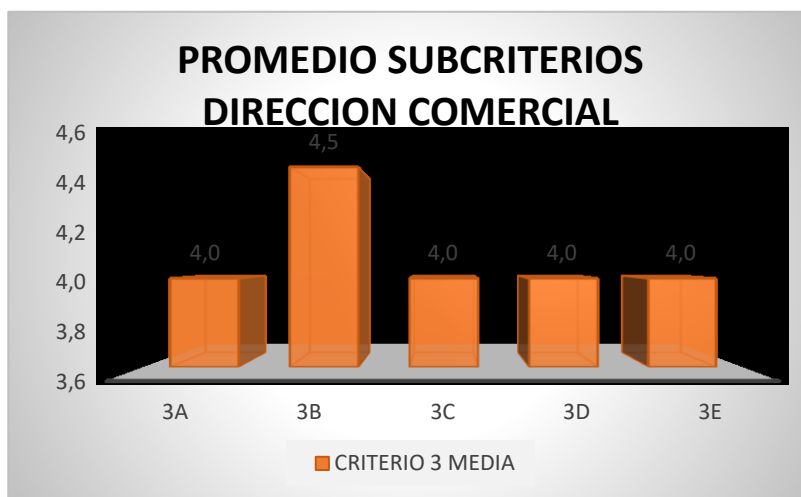


Figura 28. Promedio sub-criterios dirección comercial. Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que la organización define los niveles las habilidades y competencias de sus colaboradores. De acuerdo a los demás Sub-criterios la organización determina una puntuación acorde a las sugerencias del modelo.

12.1.10 Gestión del personal.

Tabla 9.

Resultados criterio 4 gestión del personal

Criterio 4 gestión del personal	
Punto	Respuestas
4.1	5
4.2	4
4.3	5
4.4	4
4.6	5
4.7	2
4.8	2
4.9	4
4.10	4
Suma	35,00
N	9
Media	3,9

Nota. Fuente: elaboración propia.

- Se evidencia la falta de una plataforma Web, la cual permita a la organización conocer el mercado laboral para una posible contratación, y también donde se establezcan solicitudes por parte de usuarios y/o clientes.
- La Organización planifica de forma óptima necesidades referentes al capital humano de acuerdo a asociaciones con instituciones académicas pertinentes.

12.1.11 Sub-criterios Gestión del Personal.

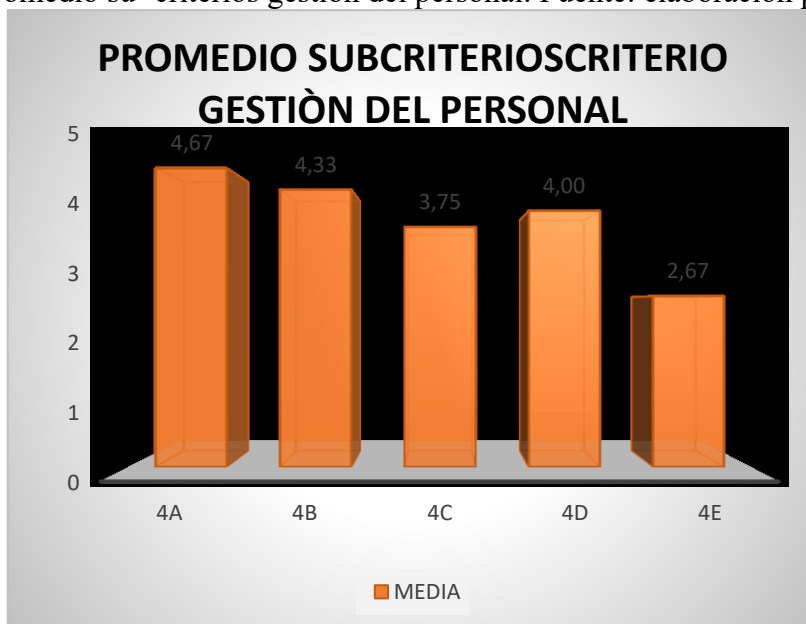
Tabla 10.

Resultados sub-criterio 4 gestión del personal

Criterio 4	
Subcriterio	Media
4 ^a	4,7
4b	4,3
4c	3,8
4d	4,0
4e	2,7
EFQM	3,9

Nota. Fuente: elaboración propia.

Figura 29. Promedio su- criterios gestión del personal. Fuente: elaboracion propia.



La organización presenta falencias en el uso de la información como base para la toma de decisiones.

12.1.12 Gestión de recursos.

Tabla 11.

Resultados criterio 4 gestión de recursos

Criterio 5 gestión de recursos	
Punto	Respuestas
5.1	4
5.2	3
5.3	4
5.4	5
5.5	3
5.6	4
5.7	5
Suma	28,00
N	7
Media	4,0

Nota. Fuente: elaboración propia.

- Se evidencia falta de mayor visión para establecer alianzas comerciales con otras empresas del sector, lo cual podría le permitiría obtener grandes beneficios en como por ejemplo procesos de comercio exterior o proyectos tecnológicos.

- El restaurante en Connecta, realiza una adecuada gestión con sus proveedores en cuanto a seguimiento, control y evaluación de los mismos, para un eficaz suministro.

12.1.13 Sub-criterios gestión de recursos.

Tabla 12.

Resultados sub-criterios gestión de recursos

Criterio 5	
Subcriterio	Media
5 ^a	3,7
5b	4,0
5c	4,0
5d	4,0
5e	4,3
EFQM	4,0

Nota. Fuente: elaboración propia.

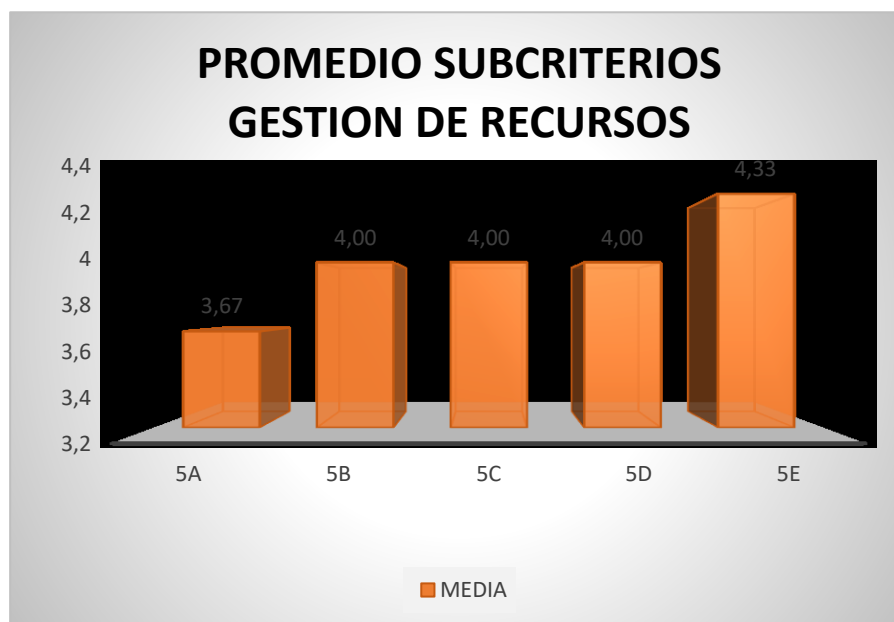


Figura 30. Resultados promedio sub-criterios gestión de recursos. Fuente: elaboración propia.

Los procesos de La Cafetería en Connecta no se encuentran debidamente estandarizados, por lo cual los colaboradores asumen muchas de sus funciones, y a la vez no tienen una clara perspectiva del impacto que sus responsabilidades podrían abarcar para la organización.

12.1.14 Gestión de la información.

Tabla 13.

Resultados criterio 5 gestión de la información

CRITERIO 6 GESTION DE LA INFORMACIÓN	
PUNTO	RESPUESTAS
6.1	4,17
6.2	4,18
6.3	4
6.8	1
6.9	4
6.11	4
6.12	3
6.13	4
6.14	5
6.15	4
6.16	4
6.17	4
6.18	3
6.19	1
6.20	4
6.21	5
6.22	5
6.23	2
6.24	4
6.25	4
6.26	4
6.27	4
6.28	4
6.29	5
6.30	5
6.31	3,85
6.32	4
Suma	103,19
N	27
Media	3,8

Nota. Fuente: elaboración propia.

- La empresa evidencia que nunca realiza subcontrataciones para el mantenimiento de equipos informáticos, mucho menos en formación de TI.

- Se evidencia que la empresa no utiliza herramientas tecnológicas para los procesos de ventas, no cuenta con plataforma para recibir solicitudes de pedido.
- A pesar de que la empresa no cuenta con muchas herramientas TI, ésta no es reacia a la introducir pequeñas inversiones en dichas tecnologías, pues hay concientización acorde a la optimización de equipos y procesos.

12.1.15 Sub-criterios gestión de la información.

Tabla 14.

Resultados sub-criterios gestión de la información

Criterio 6	
Subcriterio	Media
6 ^a	3,8
6b	3,7
EFQM	3,8

Nota. Fuente: elaboración propia.

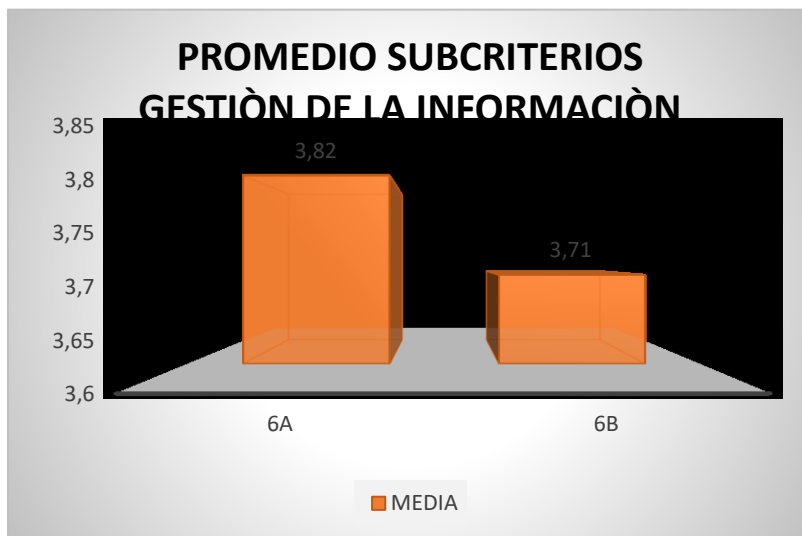


Figura 31. Promedio de sub-criterios gestión de la información. Fuente: elaboración propia.

La organización no está teniendo en cuenta la percepción ni la opinión del cliente, a través de posibles TI que se podría obtener y generar un gran valor agregado al cliente, una herramienta web de consulta ay posibles pedidos: de esta forma el Restaurante podría utilizar esta información para gestión de indicadores de rendimiento respecto a Distribución de bienes y servicios, PQR, e implicación de clientes en posibles productos alternos que se podrían ofrecer.

12.1.16 Sistema de calidad y procesos.

Tabla 15.

Resultados criterio 7 sistema de calidad y procesos

Criterio 7 sistema de calidad y procesos	
Punto	Respuestas
7.1	4
7.2	4
7.3	3
7.4	4
7.5	4
7.6	4
7.7	4
7.9	5
7.10	5
7.11	5
Suma	42,00
N	10
Media	4,2

Nota. Fuente: elaboración propia.

- La organización no involucra a nadie (grupos de interés) externo en procesos de mejora e innovación relacionados a su actividad económica.
- La empresa es consciente de la importancia de TI de información en todos y cada uno de ellos procesos relacionados a la posible implementación de sistemas de gestión.

12.1.17 Sub-criterios sistema de calidad y procesos.

Tabla 16.

Resultado sub-criterios sistema de calidad y procesos

Criterio 7	
Subcriterio	Media
7a	4,2
7b	4,2
EFQM	4,2

Nota. Fuente: elaboración propia.

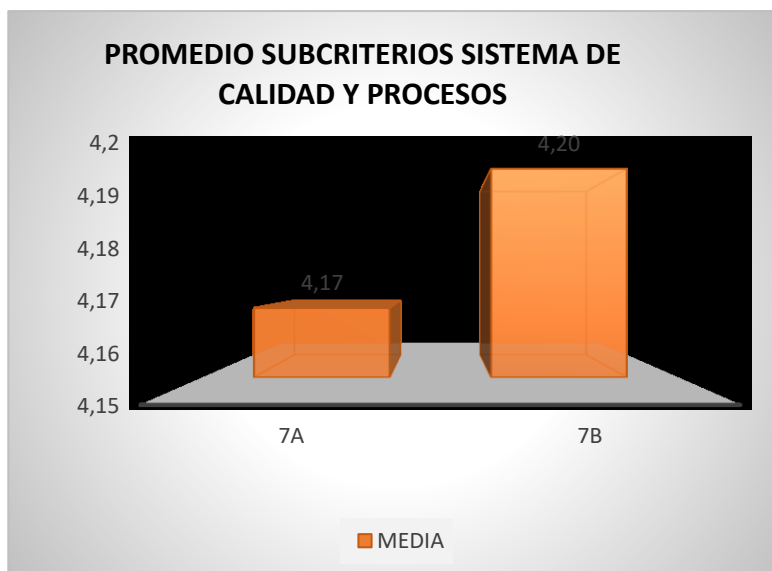


Figura 32. Promedio sub-criterios sistema de calidad y procesos. Fuente: elaboración propia.

El restaurante no está certificado bajo ningún modelo en sistema de gestión, aun así, el reconocimiento de marca que le brinda su compañía respaldo desde el catering, es muy importante que el cliente tenga una buena percepción y expectativas en relación a la calidad y TI.

12.1.18 Satisfacción del cliente.

Tabla 17.

Resultados criterio 8 satisfacción del cliente

Criterio 8 satisfacción del cliente	
Punto	Respuestas
8.1	2
8.2	2
8.3	2
8.4	2
8.5	4
8.6	4
Suma	16,00
N	6
Media	2,7

Nota. Fuente: elaboración propia.

- No se realizan encuestas de Satisfacción al cliente una vez realizado el servicio, lo cual se aconseja realizarlo, para temas de fidelización.
- Desconocimiento de las necesidades y tendencias reales del cliente.

12.1.19 Sub-criterios Satisfacción del cliente.

Tabla 18.

Resultados sub-criterios satisfacción del cliente

Criterio 8	
Subcriterio	Media
8a	2,7
8b	2,7
EFQM	2,7

Nota. Fuente: elaboración propia.



Figura 16. Promedio sub-criterios satisfacción del cliente. Fuente: elaboración propia.

12.1.20 Satisfacción de la dirección comercial.

Tabla 19.

Resultados criterio 9 satisfacción de la dirección comercial

Criterio 9 satisfacción de la dirección comercial	
Punto	Respuestas
9.1	4
Suma	4,00
N	1
Media	4,0

Nota. Fuente: elaboración propia.

12.1.21 Sub-criterios dirección comercial.

Tabla 20.

Sub-criterios dirección comercial

Criterio 9	
Subcriterio	Media
9 ^a	4,0
9 ^b	4,0
EFQM	4,0

Nota. Fuente: elaboración propia.

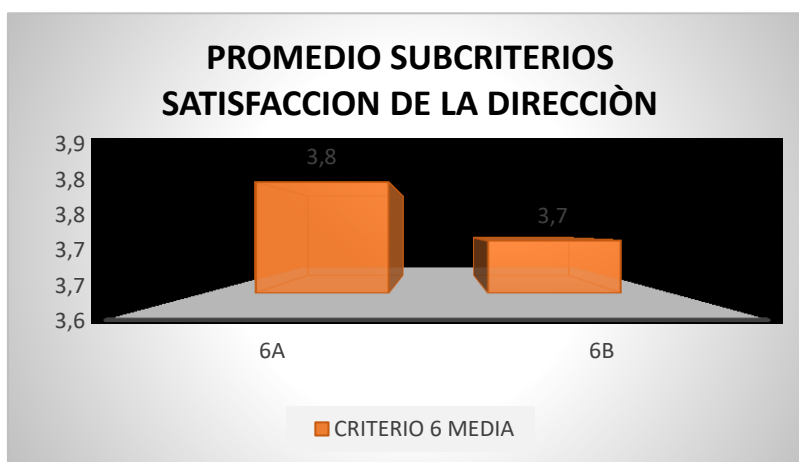


Figura 34. Promedio sub-criterios satisfacción de la dirección. Fuente: elaboración propia.

12.2 Análisis de datos

Tabla 21.

Análisis de datos modelo EFQM en Restaurante la Cafetería en Connecta

Subcriterio	Media	EFQM	Análisis de datos	
			Puntuación subcriterios	Puntuación criterios
C1a	4,0	20	8,00	
C1b	3,5	20	7,00	
C1c	3,3	20	6,50	34,17
C1d	3,0	20	6,00	
C1e	3,3	20	6,67	
C2a	4,7	20	9,48	
C2b	4,7	20	9,48	38,52
C2c	5,1	20	10,23	
C2d	4,7	20	9,34	
C3a	4,0	20	8,00	
C3b	4,5	20	9,00	
C3C	4,0	20	8,00	41,00
C3d	4,0	20	8,00	
C3e	4,0	20	8,00	

Análisis de datos				
Subcriterio	Media	EFQM	Puntuación subcriterios	Puntuación criterios
C4a	4,7	30	14,00	
C4b	4,3	25	10,83	
C4c	3,8	25	9,38	24,00
C4d	4,0	10	4,00	
C4e	2,7	10	2,67	
C5a	3,7	10	3,67	
C5b	4,0	20	8,00	
C5c	4,0	70	28,00	56,33
C5d	4,0	20	8,00	
C5e	4,3	20	8,67	
C6a	3,8	90	34,41	
C6b	3,7	90	33,35	67,76
C7a	4,2	30	12,50	
C7b	4,2	30	12,60	25,10
C8a	2,7	50	13,33	
C8b	2,7	40	10,67	24,00
C9a	4,0	75	30,00	
C9b	4,0	75	30,00	60,00
Puntuación empresa				370,88

Nota. Fuente: elaboración propia.

Tabla 22.

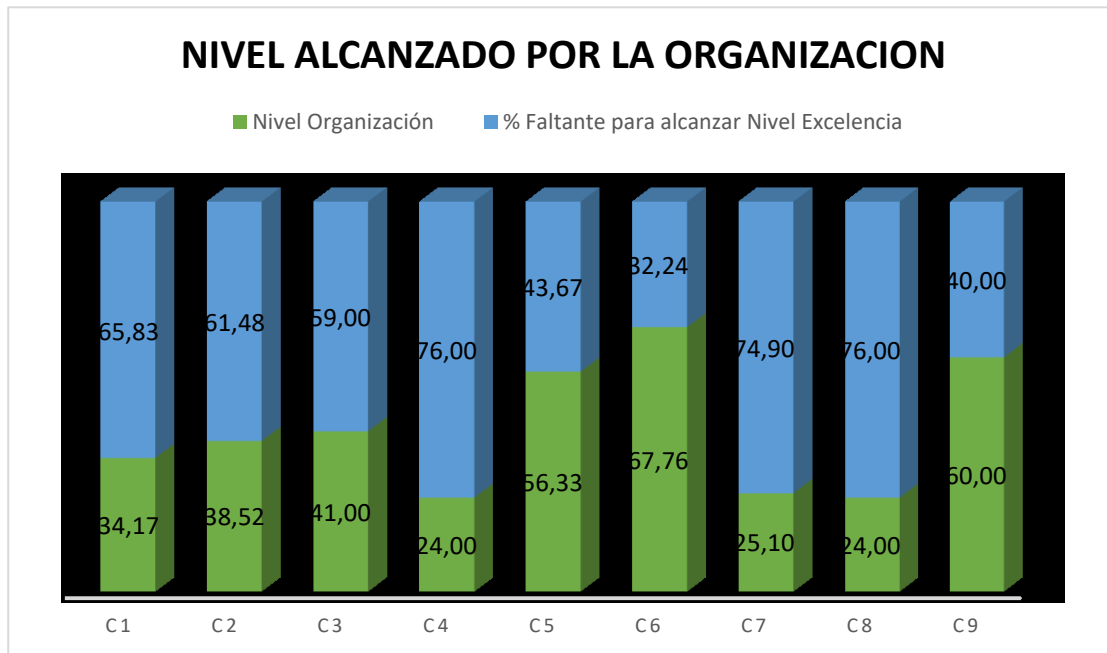
Análisis de porcentajes modelo EFQM

Criterio	Nivel Organización	% Faltante para alcanzar Nivel Excelencia
C1	34,17	65,83
C2	38,52	61,48
C3	41,00	59,00
C4	24,00	76,00
C5	56,33	43,67
C6	67,76	32,24
C7	25,10	74,90
C8	24,00	76,00
C9	60,00	40,00

Nota. Fuente: elaboración propia.

Mediante la Tabla anterior logramos evidenciar el porcentaje o nivel donde se encuentra la organización, y su respectivo faltante, para el objetivo de lograr una Excelencia Directiva.

Figura 35. Nivel porcentual de la organización según resultados del modelo EFQM. Fuente: elaboración propia.



13. Seguimiento y medición de la calidad

En toda organización es primordial el control y la medición, ya que nos ayuda a tomar decisiones basadas en evidencias, los procesos del sistema de gestión de la calidad deben ser monitoreados, para asegurar que se están desarrollando según lo diseñado y de esta manera lograr los resultados planificados.

Las organizaciones deben adoptar métodos apropiados para realizar el seguimiento y la medición de los procesos de su sistema de gestión de la calidad. Los resultados obtenidos al realizar la medición de los procesos deben mostrar la evidencia del cumplimiento de las expectativas de los clientes, el correcto funcionamiento de cada proceso y el funcionamiento eficaz global del sistema de gestión de la calidad (Gómez, 2011).

Actualmente el Restaurante la Cafetería en Connecta no cuenta con una planeación estratégica propia. Teniendo en cuenta las directrices que establece Gategourmet en la organización, se propone lo siguiente:

13.1 Misión

Somos una línea de negocio de Gategourmet Colombia que presta el servicio de alimentación en el complejo empresarial Connecta, cumpliendo con las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

13.2 Visión

Ser reconocidos en el mercado por la calidad de nuestros menús, ofreciendo servicios personalizados. Para el 2020 el Restaurante la Cafetería en Connecta busca realizar apertura de puntos de venta en diferentes complejos empresariales en la ciudad de Bogotá.

13.3 Política de calidad

El Restaurante la Cafetería en Connecta se enfoca en la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y colaboradores, mediante el servicio de alimentación basado en el cumplimiento de altos estándares de calidad, el compromiso de un equipo humano competente, buscando siempre la mejora continua mediante la aplicación de metodologías y herramientas en los diferentes procesos de la organización en pro del beneficio de la comunidad y el medio ambiente.

13.4 Objetivos de calidad

- Garantizar el cumplimiento de los requisitos y superar las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

- Lograr la mejora continua de los menús, procesos y servicios a través de capacitaciones y auditorías internas de forma periódica.
- Gestionar de forma adecuada los diferentes desechos y/o desperdicios del restaurante (residuos de la producción y sobras de los comensales) para minimizar su impacto en el medio ambiente.
- Motivar y formar al personal que labora en el restaurante, para el correcto desempeño de sus funciones y cómo actuar conforme a los requisitos de la norma.
- Aportar los recursos necesarios para obtener los resultados previamente establecidos en la organización.
- Seleccionar los mejores proveedores para asegurar que los productos que ofrecemos y empleamos cuenten con todas las garantías y requisitos solicitados por nuestros clientes.

13.5 Indicadores de gestión restaurante La Cafetería en Connecta

PROCESO	POLITICA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INDICADOR	INDICE	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
ADMINISTRATIVO	SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES	GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS Y SUPERAR LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES.	ANALISIS DEL SERVICIO	INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	$100 \times \frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}}$	>90%	MENSUAL	ADMINISTRADOR DEL RESTAURANTE
	SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS	GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS Y SUPERAR LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES.	ANALISIS DE VENTAS	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS	$100 \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$	>=95%	MENSUAL	ADMINISTRADOR DEL RESTAURANTE
	LA MEJORA CONTINUA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS EN LOS DIFERENTES PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	LOGRAR LA MEJORA CONTINUA DE LOS MENÚS, PROCESOS Y SERVICIOS A TRAVÉS DE CAPACITACIONES Y AUDITORIAS INTERNAS DE FORMA PERIODICA.	SUPERVISION DEL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DEL PERSONAL	$100 \times \frac{\text{Funciones cumplidas}}{\text{Funciones establecidas (Cada colaborador)}}$	100%	SEMANTAL	ADMINISTRADOR DEL RESTAURANTE
COMERCIAL	SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES	GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS Y SUPERAR LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES.	TRAMITE DE PQR'S	QUEJAS Y RECLAMOS	$100 \times \frac{\text{Nº de PQR'S}}{\text{Nº de platos vendidos}}$	<=10%	MENSUAL	ADMINISTRADOR DEL RESTAURANTE
			EVALUACIÓN DEL SERVICIO	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	$100 \times \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}}$	90%	SEMESTRAL	ADMINISTRADOR DEL RESTAURANTE
			PROMOCIONAR, GESTIONAR LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN PRESTADOS EN EL	POSICIONAMIENTO DEL RESTAURANTE	$100 \times \frac{\text{Encuestados que conocen el restaurante}}{\text{Nº de encuestados}}$	90%	ANUAL	ADMINISTRADOR DEL RESTAURANTE

Figura 36. Matriz de indicadores de gestión Cafetería en Connecta Gate Gourmet. Fuente: elaboración propia.

14. Mejora Continua

El seguimiento y la medición de los procesos y la aplicación del análisis de datos acompañado de herramientas estadísticas, lleva a la toma de decisiones sobre la mejora continua. En las normas para el sistema de gestión como ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, la mejora se encuentra como requisito y también como actividad de gestión que completa el ciclo PHVA (López, 2011, p. 27).

14.1 Las siete herramientas básicas de la calidad

Pueden ser descritas genéricamente como métodos para la mejora continua y la solución de problemas.

Las siete herramientas básicas de la calidad son:

- Diagrama Causa – Efecto. Ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de efectos deseados.
- Hoja de Comprobación. Registro de datos relativos a la ocurrencia de determinados sucesos, mediante un método sencillo.
- Gráficos de Control. Herramienta estadística utilizada para controlar y mejorar un proceso mediante el análisis de su variación a través del tiempo.
- Histograma. Gráfico de barras verticales que representa la distribución de frecuencias de un conjunto de datos.
- Diagrama de Pareto. Método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).
- Diagrama de Dispersión. Herramienta que ayuda a identificar la posible relación entre dos variables.
- Estratificación. Procedimiento consistente en clasificar los datos disponibles por grupos con similares características. Muestra gráficamente la distribución de los datos que proceden de fuentes o condiciones diferentes (López, 2011, p. 28).

14.2 Problema a resolver

Actualmente el Restaurante la Cafetería ofrece el servicio de desayuno, almuerzo y cafetería en el Complejo Empresarial Connecta, actualmente provee cerca de 700 servicios diarios. Teniendo en cuenta la capacidad (infraestructura y personal) el Restaurante puede ofrecer alrededor de 900 a 1000 servicios, entre desayuno, almuerzo y cafetería; por lo tanto, el problema que se plantea es la baja competitividad que ha venido presentando el Restaurante la Cafetería frente a los demás restaurantes del sector (Complejo Empresarial Connecta).

14.3 Ciclo PHVA

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario (ICONTEC, 2015, p. IV).



Figura 37. Ciclo PHVA. Fuente: SafetYA (2019).

14.3.1 Planear.

14.3.1.1 Objetivo. Identificar no conformidades en la prestación de los diferentes servicios que ofrece el Restaurante la Cafetería en Connecta que puedan afectar el nivel de ventas del mismo.

14.3.1.2 Meta. Crear una relación con el cliente- comensal, a través de altos niveles de calidad en los diferentes servicios que ofrece el Restaurante (desayuno, almuerzo, cafetería) a un precio competitivo en relación al mercado del sector.

14.3.1.3 Métodos. Para identificar las posibles no conformidades y/o falencias del Restaurante se propone a la Administración evaluar dos aspectos: el punto de vista del comensal- cliente y el punto de vista de personas que se encuentran en la plazoleta de comidas.

Para evaluar el punto de vista del comensal- cliente, se propone realizar una encuesta en donde se tenga en cuenta:

1. Calificación del servicio.
2. Calificación de los Productos- Menús.
3. Calificación de la infraestructura.
4. Por qué elige el Restaurante frente a otros del sector

Para evaluar el punto de vista de personas que se encuentren en la Plazoleta de Comidas se propone realizar la siguiente pregunta:

¿Conoce usted los servicios que ofrece el Restaurante la Cafetería?

14.3.2 Hacer. Con autorización por parte de la Administración del Restaurante se realiza la encuesta a diez (10) comensales elegidos al azar que se encontraban a la hora del almuerzo en el Restaurante el día 26 de febrero 2019.


		Queremos saber tu opinión		
		Nombre _____		
Por favor califique la siguiente encuesta en donde:				
1- Malo 2- Regular 3- Bueno 4- Sobresaliente 5- Excelente				
1- Cómo califica el servicio del Restaurante la Cafetería ?				
1	2	3	4	5
2- Cómo califica el producto (desayuno, almuerzo, cafetería) ofrecido en el Restaurante?				
1	2	3	4	5
3- Cómo califica la infraestructura del Restaurante?				
1	2	3	4	5
4- Cúal es la razón por la que elige el Restaurante la Cafetería frente a los otros restaurantes del sector?				
Precio _____		Servicio _____		Calidad del _____ producto- Menú
MUCHAS GRACIAS !!!				

Figura 38. Formato encuesta 1- Comensales. Fuente: elaboración propia.

Paso a seguir, en la Plazoleta de Comidas se pregunta a diez (10) personas elegidas al azar, si conoce los servicios que presta el Restaurante la Cafetería.


		ENCUESTA N° 2	
Conoce usted los servicios que ofrece el Restaurante La Cafetería ?			
	SI	NO	
Encuestado 1			
Encuestado 2			
Encuestado 3			
Encuestado 4			
Encuestado 5			
Encuestado 6			
Encuestado 7			
Encuestado 8			
Encuestado 9			
Encuestado 10			

Figura 39. Formato encuesta 2- plazoleta de comidas. Fuente: elaboración propia.

14.3.2.1 Tabulación.

Muestra- 10 comensales elegidos al azar.

	MALO	REGULAR	BUENO	SOBRESALIENTE	EXCELENTE
PREGUNTA	1	2	3	4	5
Cómo califica el servicio del Restaurante la Cafetería ?		2	5	3	
Cómo califica el producto (desayuno, almuerzo, cafetería) ofrecido en el Restaurante?			7	3	
Cómo califica la infraestructura del Restaurante?			4	6	

PREGUNTA	PRECIO	SERVICIO	CALIDAD
Cúal es la razón por la que elige el Restaurante la Cafetería frente a los otros restaurantes del sector?	8	1	1

Figura 40. Muestra- 5 personas al azar que se encontraban en la plazoleta de comidas. Fuente: elaboración propia.

PREGUNTA	SI	NO
Conoce usted los servicios que ofrece el Restaurante La Cafetería ?		10

Figura 41. Pregunta de reconocimiento de servicio restaurante la Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

14.3.3 Verificar. Para las primeras tres (3) preguntas se establece el siguiente indicador de Satisfacción del cliente.

Indicador de Satisfacción del Cliente:

$$ISC = 100\% * \frac{(A)}{(B)} \quad (1)$$

Donde *A* Clientes que califican 4 y 5, y *B* el número total de clientes encuestados y la Meta objetivo para una adecuada calificación es del 80%

Pregunta 1:

¿Cómo califica el servicio del Restaurante la Cafetería?

$$ISC=100\%* 3/10= 30\%$$

El 30% de los encuestados califica sobresaliente el servicio del Restaurante la Cafetería.

Pregunta 2:

¿Cómo califica el producto (desayuno, almuerzo, cafetería) ofrecido en el Restaurante?

$$ISC=100\%* 3/10= 30\%$$

El 30% de los encuestados califica sobresaliente los productos que ofrece el Restaurante la Cafetería.

Pregunta 3:

$$ISC=100\%* 6/10= 60\%$$

El 60% de los encuestados califica sobresaliente la infraestructura del Restaurante la Cafetería.

14.3.4 Resultados del análisis. De acuerdo a la anterior información se puede considerar que desde el punto de vista del comensal y/o cliente, el restaurante la Cafetería en Connecta se debe esforzar en la calidad del servicio y la presentación de los diferentes productos para superar las expectativas- necesidades.

Como resultado de la pregunta número cuatro (4), se logra evidenciar que el precio de los diferentes productos que ofrece el Restaurante es uno de los motivos más importantes por el cual es elegido frente a los demás restaurantes del sector.

Respecto a la pregunta realizada en la Plazoleta de comidas, se evidencia que el 100% de las personas encuestadas desconoce los servicios y la ubicación del restaurante la Cafetería.

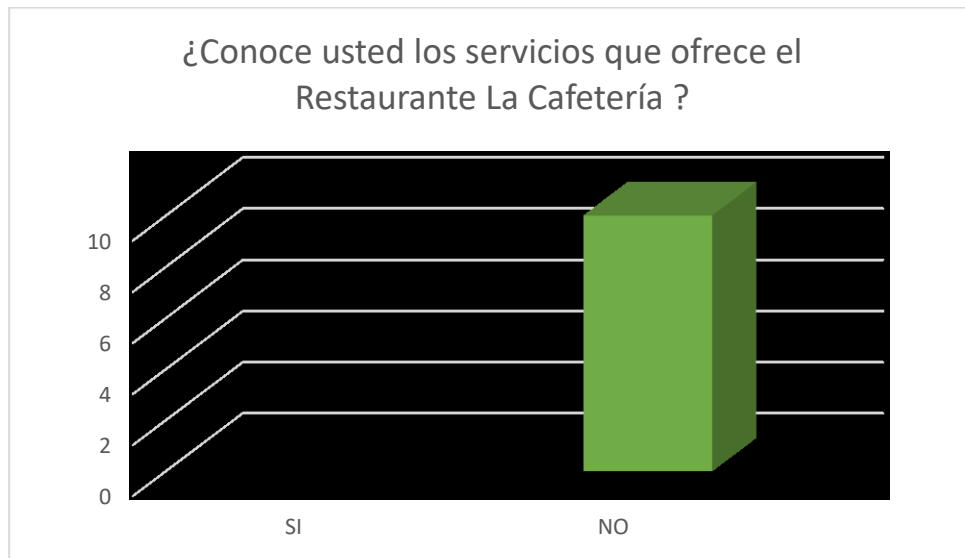


Figura 42. Pregunta ¿Conoce usted los servicios que ofrece el Restaurante la Cafetería? Fuente: elaboración propia.

14.3.5 Actuar. Con la información recolectada se sugiere a la Administración:

- Reforzar todo lo referente a la publicidad del Restaurante puesto que, al no estar ubicado en la Plazoleta de Comidas del Complejo Empresarial, muchas personas desconocen su ubicación y por lo tanto los servicios que se ofrecen allí.
- Adaptar el tipo de servicio que ofrece el Restaurante a las necesidades del cliente.
- Programar capacitaciones enfocadas a la satisfacción del cliente.
- Evaluar el ambiente laboral del Restaurante.

14.4 Técnica de los 5 por qué

Técnica de equipo para identificar las causas de un problema. Se logra indagando las causas por niveles del problema usando pregunta ¿por qué?, para pasar al siguiente nivel, típicamente hasta cinco niveles.

Teniendo en cuenta lo sugerido a la Administración del Restaurante, de acuerdo al análisis desarrollado a partir del Ciclo PHVA, a continuación, se realiza la aplicación de la técnica de los 5 por qué enfocado en específicamente en el siguiente cuestionamiento:

El Restaurante La Cafetería en Connecta debido al desarrollo que ha surgido en el sector, se ha visto perjudicado en las ventas en comparación con los otros negocios que prestan el servicio de alimentación ubicados en la plazoleta principal.

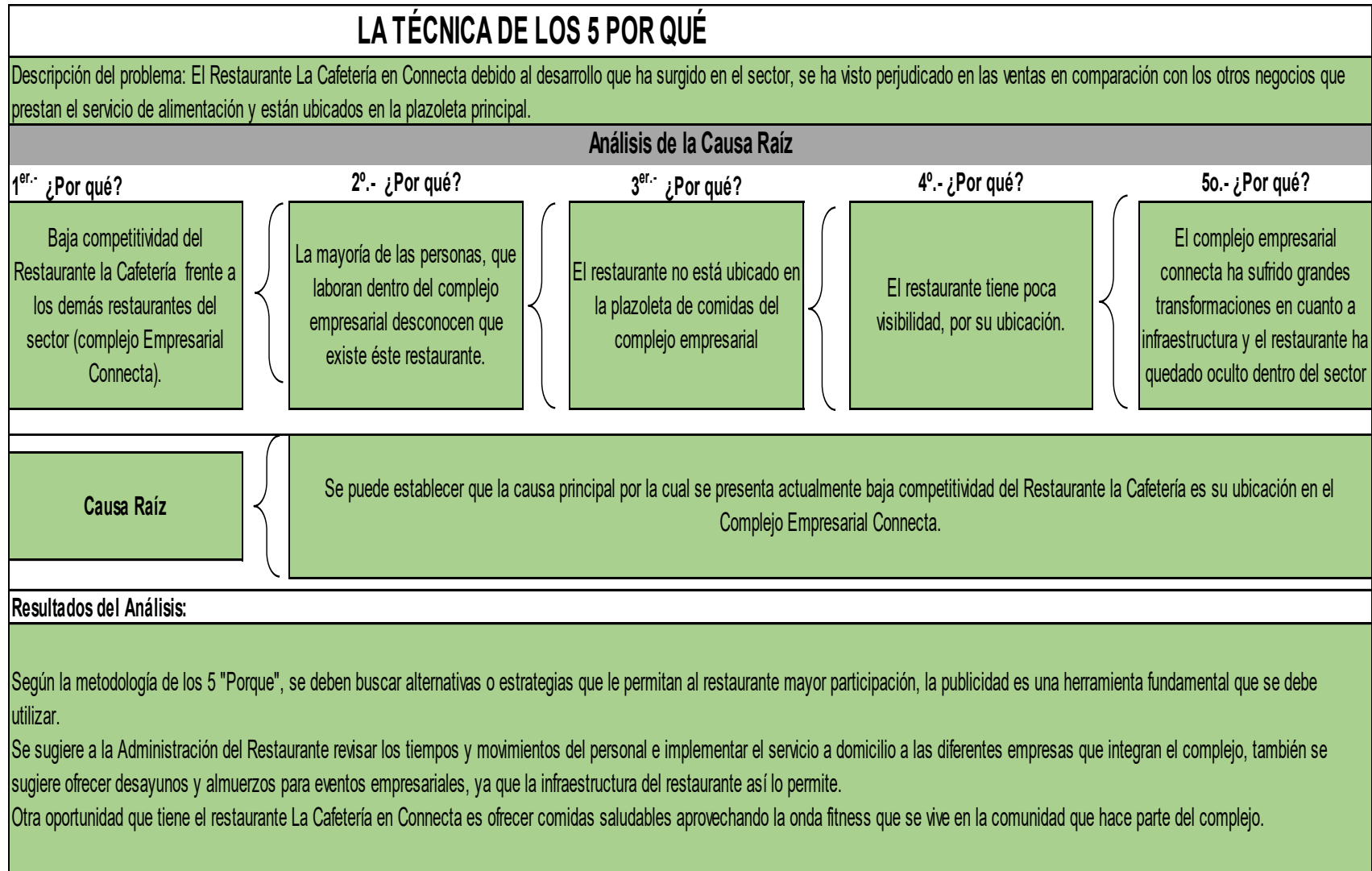


Figura 43. Aplicación Técnica de los 5 por qué. Fuente: elaboración propia.

14.5 Diagrama de Pareto

Herramienta estadística de evaluación el cual es, según López (2011), “tipo de diagrama de barras con el cual se clasifican los resultados, en orden de importancia. Este diagrama ayuda a determinar cuáles resultados tienen mayor incidencia y permite la comparación de los mismos” (p. 48).

De acuerdo a información suministrada por la Administración las quejas que más se presentan de manera verbal son referentes a:

QUEJA
No hay servicio de domicilio
Falta de variedad de Menús
Calidad del servicio

Figura 44. Criterios de quejas. Fuente: elaboración propia.

Del día 27 de febrero de 2019 al 5 de marzo de 2019 (se debe tener en cuenta que el día domingo no hay servicio) de acuerdo a los registros de la Administración se presentaron las siguientes quejas durante el servicio del almuerzo:

QUEJA	FEBRERO 2019		MARZO 2019			
	27	28	1	2	4	4
No hay servicio de domicilio	3	2	6	2	4	4
Falta de variedad de Menús	1		2		4	
Calidad del servicio			2		1	

Figura 45. Registro de quejas. Fuente: Administración Restaurante la Cafetería en Connecta.

PROBLEMA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO	PORCENTAJE ACUMULADO
No hay servicio de domicilio	21	68%	21	68%
Falta de variedad de Menús	7	23%	28	90%
Calidad del servicio	3	10%	31	100%
TOTAL	31	100%		

Figura 46. Resultados registro de quejas. Fuente: Administración Restaurante la Cafetería en Connecta.

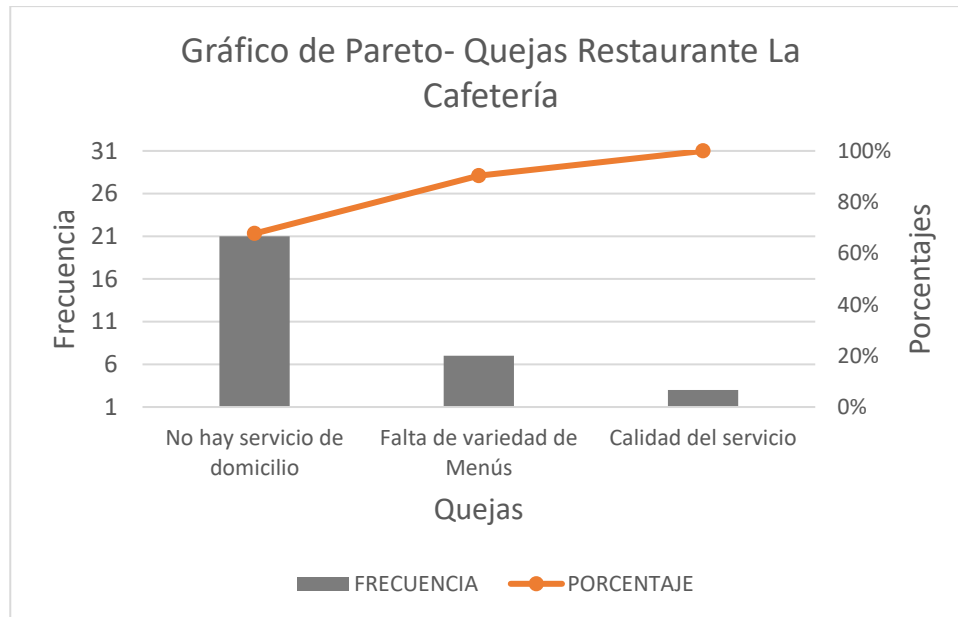


Figura 47. Diagrama de Pareto - quejas restaurante la Cafetería. Fuente: elaboración propia.

Como prioridad se debe implementar en el Restaurante la Cafetería el servicio de domicilio. Teniendo en cuenta la problemática de la ubicación del restaurante en el Complejo Empresarial este servicio aportara significativamente el nivel de competitividad y el alza de las ventas.

15. Consultoría organizacional

15.1 Comunicación

Actualmente las organizaciones deben tener una buena estrategia de comunicación como parte fundamental de su desarrollo, importante establecerla de manera adecuada con todas las partes interesadas mejora la competitividad y la eficiencia del negocio.

El plan de comunicación realizado al restaurante La cafetería en Connecta tiene como objetivo optimizar la comunicación interna y externa, fomentando participación y el compromiso de todos los involucrados. También es relevante brindar una sensibilización acerca de la importancia de una comunicación asertiva que permita transmitir un sentido de pertenencia y reconocimiento de marca dentro de los diferentes grupos de interés de la organización.

- **¿Qué información se comunicará?**

En el restaurante la información interna que se comunicará es la relacionada con los colaboradores (capacitaciones, programación de turnos, información relacionada con la prestación del servicio). Esta información es suministrada por el administrador o Supervisor del restaurante.

Datos del desempeño del negocio (Balance y Estado de Resultados), esta información la entrega el Director de Nuevos Proyectos.

La información externa que se comunicara es la que va dirigida al cliente (menús, precios, promociones, domicilios, ubicación entre otras.

- **¿Cómo se comunicará la información?**

A través de los canales formales establecidos para ello (reuniones internas, correo electrónico, intranet, redes sociales corporativas), como a través de las diferentes redes sociales y relaciones personales.


- **¿Cuándo se distribuirá la información?**

La frecuencia para comunicar se dará siempre que sea necesario, esto puede ser de forma diaria, semanal, mensual, semestral o anual.

- **¿Quién es responsable de comunicar la información?**

El responsable en el caso del restaurante la cafetería en Connecta es el Director de Nuevos Proyectos.

La siguiente figura identifica los requisitos de comunicaciones en los procesos del Restaurante la Cafetería en Connecta:

 MATRIZ DE COMUNICACIÓN (FLUJOS DE COMUNICACIÓN)- PROCESOS RESTAURANTE LA CAFETERIA EN CONNECTA						
TIPO DE COMUNICACIÓN					A=ANUAL	
					O= OCASIONAL	
Formal Escrita: se utiliza para divulgar problemas complejos, planes, actas entre otros					FV	D= DIARIO
					FV	S= SEMANAL
Formal Verbal: presentaciones, discursos, carteleras					IE	Q=QUINCENAL
Informal Escrita: correo electrónico, mensajes de texto					IV	M=MENSUAL
Informal Verbal: reuniones y conversaciones						
OBJETIVO	Identificar el flujo de la comunicación, para determinar las dinámicas de la misma en la Firma, tanto interna como externamente, para divulgar los actos administrativos, las decisiones y las acciones que se desprenden de la gestión en los diversos procesos.					
NOMBRE DEL PROCESO	QUÉ SE COMUNICA	QUIÉN LO COMUNICA	A QUIÉN LO COMUNICA	CUÁNDO LO COMUNICA	TIPO DE COMUNICACIÓN	CÓMO SE COMUNICA
PROCESO ADMINISTRATIVO	Compromiso frente al Sistema de Gestión de la Calidad (Políticas y Objetivos)	Dirección de nuevos proyectos y Administrador	Todo el personal	S	FV	Presentaciones, capacitaciones
	Asignación de recursos	Dirección de nuevos proyectos y Administrador	Dependencia a la cual asignaron los recursos	M	FE	Presupuesto
	Responsabilidades y Autoridades del SGC	Dirección de nuevos proyectos y Administrador	A todo el que le interese	Q	IE	Correo electronico
PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO	Sistema de Gestión de la Calidad (Desempeño de los procesos, procesos y procedimientos)	Líder de Mejoramiento Continuo	Todo el personal	D	IV	Reunión
	No Conformidades y Planes de mejoramiento	Líder de Mejoramiento Continuo	Dependencia a la cual se le levanto la no conformidad	Q	FE	Acta
	Plan de auditoria	Líder de Mejoramiento Continuo	Todos los procesos	A	FE	Plan de auditoria
	Documentos actuales del Sistema de Gestión de la Calidad	Líder de Mejoramiento Continuo	Todos los procesos	S	IE	Intranet
PROCESO COMERCIAL	Identificación de las necesidades del cliente	Dirección de nuevos proyectos	Administrador	S	FE	Encuesta
	Nuevos clientes	Dirección de nuevos proyectos	Administrador	S	FV	Face to Face


		MATRIZ DE COMUNICACIÓN (FLUJOS DE COMUNICACIÓN)- PROCESOS RESTAURANTE LA CAFETERIA EN CONNECTA				
TIPO DE COMUNICACIÓN						A=ANUAL
						O= OCASIONAL
						B= BIMESTRAL
						SM=SEMESTRAL
Formal Escrita: se utiliza para divulgar problemas complejos, planes, actas entre otros				FV	D= DIARIO	
Formal Verbal: presentaciones, discursos, carteleras				FV	S= SEMANAL	
Informal Escrita: correo electrónico, mensajes de texto				IE	Q=QUINCENAL	
Informal Verbal: reuniones y conversaciones				IV	M=MENSUAL	
OBJETIVO	Identificar el flujo de la comunicación, para determinar las dinámicas de la misma en la Firma, tanto interna como externamente, para divulgar los actos administrativos, las decisiones y las acciones que se desprenden de la gestión en los diversos procesos.					
NOMBRE DEL PROCESO	QUÉ SE COMUNICA	QUIÉN LO COMUNICA	A QUIÉN LO COMUNICA	CUÁNDO LO COMUNICA	TIPO DE COMUNICACIÓN	CÓMO SE COMUNICA
PROCESO DE DISEÑO DE MENÚS	Presentación del nuevo menú	Líder de Diseño	Todo el personal	A	FE	Circular informativa
PROCESO DE PRODUCCIÓN	Requisición de materia prima	Jefe de cocina	Supervisor	D	IV	Correo electronico
	Daños en los equipos	Jefe de cocina y Auxiliares	Supervisor	D	IE	Registro de novedades
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Novedades de nómina	Administrador	Supervisor	Q	IE	Registro de novedades RRHH
	Plan de entrenamiento (Formación y Capacitación)	Administrador	Todo el personal	S	FV	Presentaciones, capacitaciones
	Decisiones de la Dirección sobre el personal (Horarios, Actividades a desarrollar, notificaciones disciplinarias)	Dirección de nuevos proyectos	Administrador	S	FE	Contratos
	Período vacacional	Administrador	Administrador-Supervisor	M	IE	Correo electronico
	Evaluación del desempeño	Dirección de nuevos proyectos	Todo el personal	M	IE	Test
PROCESO DE COMPRAS	Orden de compra	Administrador	Proveedor	D	IE	Orden de Compra
	Existencia de insumos y materiales	Supervisor	Administrador	D	IE	Registro de Inventarios
	Evaluación de proveedores	Administrador	Pproveedor	A	IE	Formato de evaluación
PROCESO FINANCIERO	Presentación de los estados financieros confiables y oportunos que reflejen la situación financiera	Auxiliar Contable	Administrador	M	FE	Estados Financieros

Figura 48. Matriz de comunicación por proceso. Fuente: elaboración propia.

La siguiente figura identifica los requisitos de comunicaciones con los diferentes Stakeholders del Restaurante la Cafetería en Connecta:

STAKEHOLDERS		QUÉ SE COMUNICA	QUIÉN LO COMUNICA	A QUIÉN LO COMUNICA	CUÁNDO LO COMUNICA	TIPO DE COMUNICACIÓN	CÓMO SE COMUNICA
SOCIOS GATEGOURMET		Estados Financieros.	Dirección de nuevos proyectos	Gerente General GateGourmet- Antonio Sánchez	SM	FE	Informes- Presentaciones- Reunión
GRUPO VALOREM S.A		Información referente a la infraestructura del local.	Dirección de nuevos proyectos	Grupo Valorem S.A	O	FE	Correo electronico
COLABORADORES COMPLEJO EMPRESARIAL CONNECTA		Todos los servicios que ofrece el Restaurante la Cafetería en Connecta.	Administrador	Colaboradores Complejo Empresarial Connecta	M	IV	Publicidad- Voz a voz
COLABORADORES RESTAURANTE LA CAFETERÍA EN CONNECTA		Directrices- Políticas- Procedimientos	Administrador - Supervisor	Colaboradores Restaurante La Cafeterpia	S	FE IV IE	Capacitación- Reunión- Voz a voz
PROVEEDORES		Requisición de producto	Jefe de compras GateGourmet	Diferentes proveedores, tales como: La Recetta, Ventas Institucionales, Gaseosas Lux, etc	D	FE	Orden de compra
		Inconformidades respecto al producto			O	IE- FE	Correo electronico- Formato
		Condiciones contractuales			S	FE	Contratos
SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD		Información de cumplimiento al Concepto sanitario del establecimiento	Encargado del establecimiento (Administrador) y/o la persona encargada de Calidad (Procesos- Documentación)	Secretaria de Salud	A	FE	Acta de Visita
DIAN		Información financiera	Contador	DIAN	M- B- A	FE	Impuestos Informes de Medios Magnéticos (Informe de Ventas, Compras, pasivos, etc.)

Figura 49. Matriz de Comunicaciones por Stakeholders Restaurante la Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

15.2 Flujo de comunicaciones

Se realiza un flujo de comunicaciones para comprender un poco más, cómo funciona el proceso de las comunicaciones en el restaurante la cafetería en Connecta.

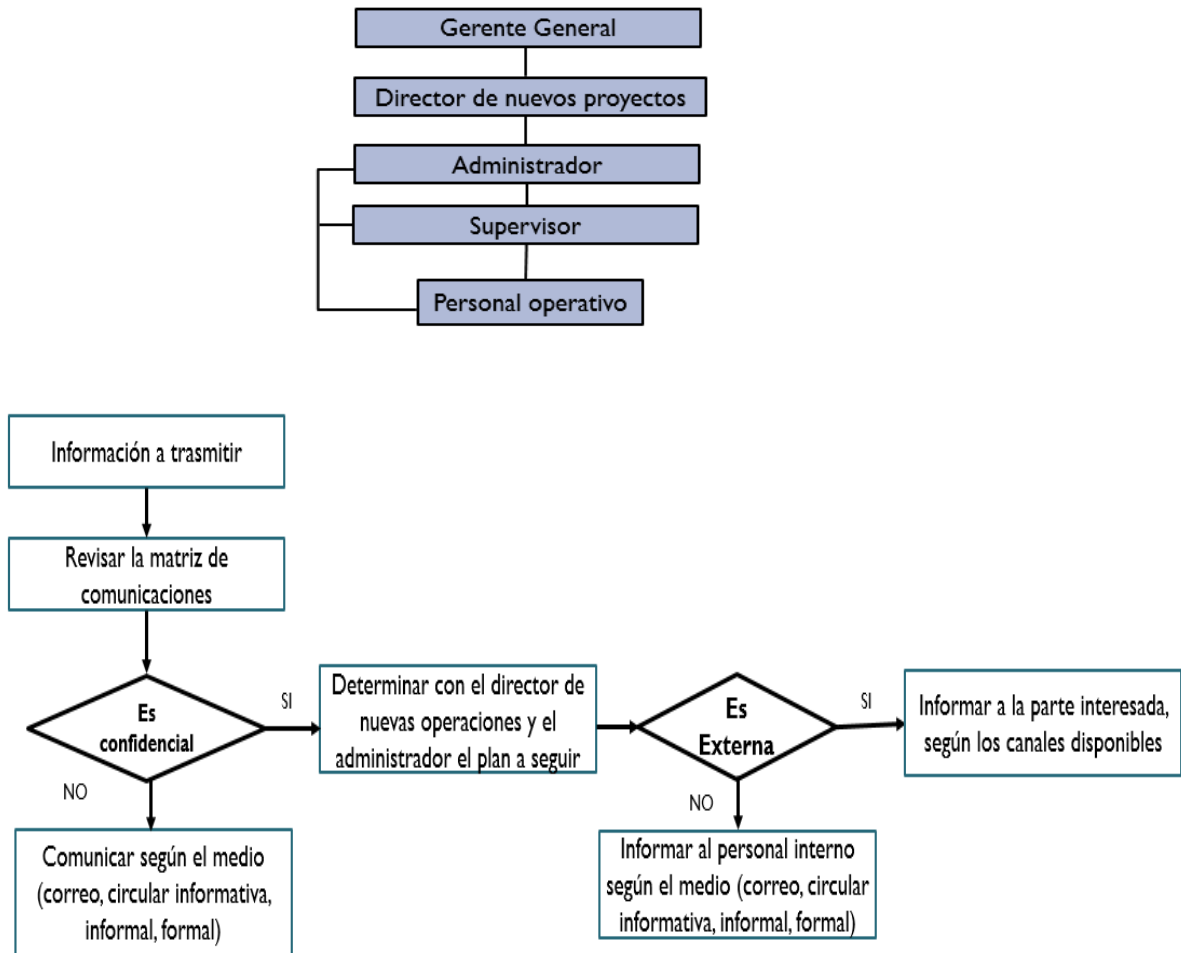


Figura 50. Flujo de comunicaciones Restaurante la cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

15.3 Matriz de influencia- interés

1.1	Socios GateGourmet
1.2	Grupo Valorem S.A
2	Cliente-Colaboradores Complejo Empresarial Connecta.
3	Colaboradores Restaurante la Cafetería en Connecta
4	Proveedores
5.1	Secretaria Distrital de Salud
5.2	DIAN

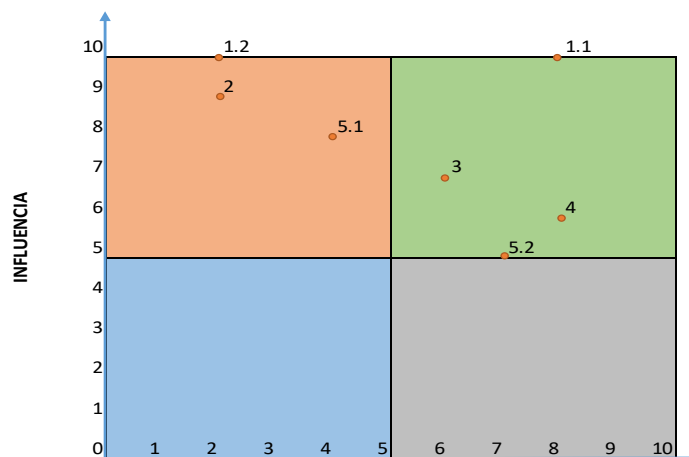


Figura 51. Gráfica de Nivel de Influencia de Partes interesadas Restaurante la Cafetería en Connecta. Fuente: elaboración propia.

	Con poder y menor interés, estos son los más “peligrosos” ya que puede llegar a afectar muy negativamente al proyecto, por lo tanto es vital involucrarlos cuanto antes y gestionarlos activamente, mantenerlos informados en todo momento, con el objetivo de que vean con buenos ojos la organización. En este punto encontramos el Grupo Valorem S.A, el cliente (Colaboradores Complejo Empresarial Connecta) y la Secretaria Distrital de Salud.
	Con interés y mucho poder, interesados con los que debemos conectar y hacer un esfuerzo para involucrarlos al máximo en el proyecto y mantenerlos satisfechos. En este punto encontramos a los socios de GateGourmet, los colaboradores del Restaurante, proveedores y la DIAN.
	Con poco poder y poco interés, en este caso nos limitaremos a monitorizarlos, ir viendo cuál es su estado para detectar cambios de actitud o percepción respecto a la organización. Actualmente ningún stakeholder se encuentra en este punto.
	Con poco poder pero bastante interés, este será un “grupo amigo”, tienen interés en lo que hacemos, nos pueden aportar feedback, y nos apoyarán pero no disponen de poder suficiente como para ofrecernos un impulso a la organización, por lo tanto simplemente les mantendremos informados. Actualmente ningún stakeholder se encuentra en este punto.

Figura 52. Criterios de Evaluación influencia grupos de interés Restaurante la Cafetería en Connecta Fuente: Pérez (2017).

15.4 Proceso de escalación de la comunicación

Para el Restaurante la Cafetería en Connecta, como línea de negocio de Gategourmet, la comunicación se deberá transmitir de la siguiente manera:

Prioridad	Definición	Autoridad de Decisión	Plazo para la Resolución
Prioridad 1	Mayor impacto en la organización en cuanto a la toma de decisiones pertinentes para el negocio.	Gerente General Gate Gourmet	Dentro de 3 días
Prioridad 2	Tiene Gran influencia en la organización como representante de la misma ante las demás partes interesadas, adopta las medidas pertinentes para dar solución, y comunicar al gerente General todo lo relacionado con nuevos proyectos	Director de Nuevos Proyectos	Dentro de dos días hábiles
Prioridad 3	Impacto leve en la toma de decisiones, brinda información al director de Nuevos proyectos, y su capacidad de dar solución a temas operativos solo afecta al personal operativo.	Administrador Restaurante	Dentro de un día hábil
Prioridad 4	Impacto insignificante dentro de la organización puesto que debe estar pendiente de información necesaria del negocio y contar con el consentimiento del administrador para temas operativos	Supervisor	El trabajo continúa y las recomendaciones se envían al Administrador del Restaurante

Figura 53. Matriz de Escalamiento de Comunicación Restaurante la Cafetería en Connecta,
Fuente: Basado en plantilla de Plan de Gestión de las Comunicaciones.

16. Conclusiones

La contextualización de la empresa permitió tener un claro diagnóstico que a partir de la herramienta de árbol de problemas se logra identificar las diferentes variables que influyen directamente en la problemática del Restaurante y así la posibilidad de actuar en el enfoque de la implementación del SGC en el mismo.

Se genera el mapa de proceso junto a la caracterización de cada uno de los procesos que involucran la actividad económica del Restaurante y por ende se logró establecer e identificar el Rol y responsable de las actividades, así como la documentación y herramientas de medición necesarias para el seguimiento y control.

Se logra identificar oportunidades de mejora en el proceso comercial, por lo tanto, se realiza análisis de diagnóstico actual del restaurante en temas de marketing mediante las 5P's del marketing, identificando precios actuales y metodología comercial actual del restaurante.

Mediante un análisis DOFA se logra identificar el estado actual de la organización en temas de responsabilidad Social, y de allí generar un plan de acción en el restaurante, con herramientas como encuestas de satisfacción a clientes y formato de cuestionario de ambiente laboral para los empleados, esto de gran aporte a nuevas estrategias en RH.

Se desarrolla el modelo CANVAS, el cual brinda una perspectiva general del modelo de negocio del restaurante.

Se establece un Programa y Plan de Auditoria con el objetivo de generar un estándar de evaluación de la eficacia en el SGC, mediante los criterios necesarios como documentos, matriz de necesidades y expectativas de grupos de intereses.

La aplicación del Modelo EFQM, en el restaurante permitió el hallazgo del nivel actual obteniendo una puntuación de 370 puntos, sobre la calificación máxima de 1000 puntos, todo esto en temas vitales para el modelo aplicado como liderazgo, política y estrategia, procesos, entre otros. Estos hallazgos fueron muy importantes para el desarrollo de estrategias para la mejora en cada aspecto.

Se realiza propuesta de direccionamiento estratégico en base a calidad para el restaurante, determinando mediante matriz de indicadores los criterios de medición y seguimiento.

Como metodologías de mejora continua se establecen encuestas piloto de reconocimiento y satisfacción de servicios en el restaurante, por lo cual se obtuvo que de 10 comensales entrevistados tan solo el 30 % califica el servicio prestado como sobresaliente, el 50 % lo califica como Bueno y el 20% restante como Malo, también es importante destacar que la variable fundamental por la que es visitado el establecimiento es por Precio, pero aun así se

desconoce el portafolio de servicios y productos que el restaurante ofrece como tal, entonces vemos que visitan el sitio de manera tal que no hay una publicidad adecuada.

También se aplica la Técnica de los 5 Porque, para el área comercial, donde se analizan las diferentes variables las cuales reflejan que el restaurante también tiene problemas de ubicación, esto perjudica ampliamente las ventas a pesar de su mayor atractivo que es el precio, el acceso es un poco difícil, y no hay publicidad exterior.

Se realiza el análisis de evaluación de acuerdo a las quejas que más se presentan por parte de los clientes, mediante la utilización de un Diagrama de Pareto se clasifican los criterios de acuerdo a los resultados, obteniendo que el 68% de los encuestados se queja de que no hay servicio a domicilio, el 23% por la falta de variedad en menús, y el 9% restante se quejan de la calidad del servicio.

Dentro del contexto de Consultoría Organizacional se optó por la creación de una matriz de comunicación la cual establece un formato estándar base, para el debido flujo comunicación de acuerdo a los stake-holders involucrados y los métodos más acordes al modelo de negocio del restaurante La Cafetería en Connecta.

17. Recomendaciones

Es importante que dentro de la implementación de un SGC en el restaurante en Connecta, muchas de las políticas organizacionales que se utilizan para el catering aéreo, también se incorporen al de tierra, porque así el modelo de negocio no sea el mismo, hay un gran respaldo y no necesariamente solo de carácter económico, puesto que se ha evidenciado que el restaurante tiende a llevar a cabo su actividad de forma aislada, solamente reportando aspectos de interés económico muy puntuales.

Se sugiere la aplicación de un direccionamiento estratégico acorde a las necesidades y expectativas de los grupos de interés y actividad económica, que también reflejen lineamientos de reconocimiento de la marca GateGourmet.

La documentación, seguimiento y control de los procesos y procedimientos alienados a las recomendaciones de la norma ISO 9001:2015.

La generación de Encuestas diarias a cliente interno y mensuales a cliente externo es esencial para tener una perspectiva general de los mismos referentes al restaurante y su rol dentro de él, el plan de acción de RSE es m}de gran aporte.

En la parte comercial se sugiere plantear encuestas no tediosas para el cliente que permitan conocer la opinión del cliente sobre su relación con el restaurante y el servicio que adquiere, lo cual es la base para generar grandes experiencias y también adoptar estrategias de publicidad exterior para la captación importante de clientes.

El área de Recursos humanos realice estrategias de integración de colaboradores y sensibilización de Marca mediante capacitaciones.

Entonces es primordial que el restaurante aplique lo generado en este trabajo enfocado a mejoras en la parte administrativa y comercial, dos procesos vitales para el negocio y que pueden generar impacto, pues la estandarización de procesos y generación de un direccionamiento estratégico brinda al empleado un soporte más dentro de su rol y su sentido de pertenencia.

18. Referencias

- Álvarez, R. (2011). *Neuromarketing, fusión perfecta*. Madrid: Pearson Educación.
- Andreas Wendt (Chairman of the Board), S. B. (2013). *qualityscotland*. Recuperado el 15 de 10 de 2018, de qualityscotland:
<https://www.qualityscotland.co.uk/sites/default/files/efqm/EFQM%20Excellence%20Model%20Book%202013.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Caracas: Epistemé.
- Arturo. (20 de 07 de 2011). *CreceNegocios*. Obtenido de CreceNegocios:
<https://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>
- Bermejo, M. (05 de 2014). *Evaluación del modelo de gestión de la empresa pública metropolitana de agua potable y saneamiento (EPMAS) 2010-2014 (Tesis Máster gerencias empresas públicas)*. Quito, Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Blog liderazgoenequipo. (11 de noviembre de 2009). *Joseph M. Juran*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de Blogspot: <http://liderazgoenequipo-gabriela.blogspot.com/2009/11/joseph-m-juran.html>
- Buitrago, W. J., Idárraga, I. Y., & Páez, L. Y. (2017). *Propuesta de mejora para el sistema de gestión de calidad (SGC) de la empresa Gate Gourmet, Bogotá, que le permita mejorar sus procesos y reducir las no conformidades por parte de sus clientes*. Bogotá, D. C., Bogota D.C, Colombia: Universitaria Agustiniiana. Facultad de Ingeniería.
- Cembranos, Erika. (18 de 01 de 2017). *ERRECE Resultados Sostenibles*. Recuperado el 20 de 09 de 2019, de ERRECE Resultados Sostenibles: <http://erreese.com/gestion-de-las-personas/gate-gourmet-recibe-certificado-efr/>
- Club excelencia en Gestion*. (s.f.). Recuperado el 20 de 11 de 2018, de Club excelencia en Gestion: <http://www.clubexcelencia.org>
- Clubexcelencia.org. (2017). *La evaluación, base de la filosofía del Modelo EFQM*. Recuperado el 13 de julio de 2019, de Modelo EFQM:
<https://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>
- Dinero. (15 de 2 de 2018). *El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de Negocios - Artículo:
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

- Economía y negocios. (02 de 05 de 2016). *EL TIEMPO*. Obtenido de EL TIEMPO:
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16579891>
- El Tiempo. (02 de mayo de 2016). Catering, negocio que mueve \$ 1,5 billones de pesos anuales en el país. *El Tiempo*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16579891>
- Escuela Europea de Excelencia. (16 de Febrero de 2016). *ISO 9001: Ejemplos de lo que se considera Partes Interesadas*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de ISO 9001:
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/02/iso-9001-partes-interesadas/>
- Escuela Europea de Excelencia. (22 de mayo de 2018). *Contexto de la organización en ISO 9001:2015*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de Nueva ISO 9001:
<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/05/contexto-de-la-organizacion-en-iso-9001-2015/>
- Gestiópolis. (20 de 11 de 2018). *Gestión de la calidad según Juran, Deming, Crosby e Ishikawa*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-segun-juran-deming-crosby-e-ishikawa/>
- Gómez, I. (21 de septiembre de 2011). *Calidad y gestión empresarial ISO 9001 e ISO 14001*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Blog Hereda consultores:
<http://hederaconsultores.blogspot.com/2011/09/seguimiento-y-medicion-de-los-procesos.html>
- Gómez, I. (21 de Septiembre de 2011). *hedera consultores*. Obtenido de hedera consultores:
<http://hederaconsultores.blogspot.com/2011/09/seguimiento-y-medicion-de-los-procesos.html>
- ICONTEC. (23 de septiembre de 2015). *NTC-ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de Documentos:
http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf
- ISO 19011:2018. (s.f.). *ISO Organización Internacional de Normalización*. Recuperado el 10 de 11 de 2018, de ISO Organización Internacional de Normalización:
<https://www.iso.org/standard/70017.html>
- ISO. (noviembre de 2018). *Norma Internacional ISO 22000*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos —Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria:
<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:22000:ed-2:v2:es>

- Isotools. (28 de noviembre de 2017). *La importancia de las normas ISO en las organizaciones*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2017/11/28/la-importancia-de-las-normas-iso-en-las-organizaciones/>
- Jacobo, V. (13 de agosto de 2018). *Principales Cambios en la Norma ISO 19011:2018*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de SINICAL: <https://sincalmx.wordpress.com/2018/08/13/principales-cambios-en-la-norma-iso-190112018/>
- López, F. (2011). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: Icontec.
- Mateo, R. (21 de agosto de 2009). *Sistemas de Gestión de la Calidad – Un camino hacia la Satisfacción del Cliente – Parte I*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de Suprema Qualitas: <http://www.squalitas.com/site/article/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>
- Nueva ISO:2015*. (05 de 05 de 2016). Recuperado el 25 de 09 de 2018, de Nueva ISO:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/como-es-un-mapa-procesos-basado-norma-iso-9001-2015/>
- Nueva-ISO-9001-2015. (22 de Mayo de 2018). *Contexto de la organización en ISO 9001:2015*. Obtenido de Nueva-iso-9001-2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/05/contexto-de-la-organizacion-en-iso-9001-2015/>
- Nuevas Normas ISO. (15 de marzo de 2015). *7.4 Comunicación*. Recuperado el 15 de julio de 2019, de Nueva ISO 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/7-4-comunicacion/>
- Nuevas Normas ISO. (5 de mayo de 2016). *¿Cómo es un mapa de procesos basado en la norma ISO 9001 2015?* Recuperado el 12 de julio de 2019, de Blog: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/como-es-un-mapa-procesos-basado-norma-iso-9001-2015/>
- Nuevas Normas ISO. (10 de Julio de 2018). *¿Conoce los conceptos básicos de la gestión de calidad?* Recuperado el 10 de julio de 2019, de Blog: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/07/conoce-conceptos-basicos-gestion-de-calidad/>
- Nuevas Normas ISO. (13 de agosto de 2018). *7.2 Competencia*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Blog: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/7-2-competencia/>
- Nuevas Normas ISO. (15 de marzo de 2018). *7.3 Toma de conciencia*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Nueva ISO 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/7-3-toma-de-conciencia/>

- Perez, A. (18 de 09 de 2017). *Ceolevel.COM*. Recuperado el 24 de marzo de 2019, de Crea tu propia (y efectiva) Matriz de Stakeholders en tan solo 3 Pasos: <http://www.ceolevel.com/crea-tu-propia-y-efectiva-matriz-de-stakeholders-en-tan-solo-3-pasos>
- Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de VirtualPRO: <https://www.virtualpro.co/biblioteca/la-matriz-foda-alternativa-de-diagnostico-y-determinacion-de-estrategias-de-intervencion-en-diversas-organizaciones>
- Prevencionar.com.co. (10 de Octubre de 2016). *Buenas prácticas de manufactura (BPM)*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de Actualidad: <http://prevencionar.com.co/2016/10/10/buenas-practicas-manufactura-bpm/>
- Puccio, H., & Grana, N. (22 de noviembre de 2008). La innovación como requisito para la competitividad turística. Una metodología para su descripción y análisis. *Gestión Turística*(10), 59-76.
- Rodríguez, A. (20 de julio de 2011). *Concepto de calidad*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>
- Romero, M. (2010). *Modelo que proporciona las guías para el desarrollo de la Responsabilidad Social en cualquier Organización*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de globalstd: <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- SafetYA. (15 de mayo de 2019). *PHVA: Procedimiento lógico y por etapas para la mejora continua*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de SG-SST: <https://safetya.co/phva-procedimiento-logico-y-por-etapas/>
- Salgado, T., & Castro, K. (Enero -Diciembre 2007 de 2007). mportancia de las buenas prácticas de manufactura en cafeterías y restaurantes. *Vector*, 2, 33-40. Recuperado el 17 de 10 de 2018, de vector.ucaldas.edu.co: http://vector.ucaldas.edu.co/downloads/Vector2_4.pdf
- SENA- Servicio Nacional de Aprendizaje. (25 de 09 de 2018). Características y función de la información documentada Norma NTC ISO 9001.
- Sierra, J. (14 de febrero de 2018). Restaurantes, catering y bares, lo de más alza en ingresos en 2017. *El Colombiano*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/restaurantes-crecieron-mas-en-ingresos-LK8185397>

- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. (2005). *Liderazgo, valores y cultura organizacional : hacia una organización competitiva* (1º reimpresión ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Social, E. M. (2018). *El Ministerio de Salud Protección Social-Decreto 3075 del 23 de diciembre de 1997*. Obtenido de El Ministerio de Salud Protección Social-Decreto 3075 del 23 de diciembre de 1997: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Suarez, J. f. (14 de 02 de 2018). *elcolombiando.com*. Obtenido de elcolombiando.com: <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/restaurantes-crecieron-mas-en-ingresos-LK8185397>
- Tirado, D. M. (2013). Fundamentos de marketing. En D. M. Tirado, *Fundamentos de marketing* (pág. 15). Universitat Jaume.
- Universidad Nacional de Colombia. (febrero de 2015). *Procedimiento auditorías internas*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Desarrollo organizacional: http://unal.edu.co/fileadmin/user_upload/U-PR-15.001.009-Procedimiento_Auditorias_Internas.pdf
- Uribe, M. (2007). Marco teórico de la calidad, base para la caracterización de los sistemas de gestión de la calidad de empresas de Ibagué. *Revista mundo económico y empresarial*(9), 8-22.
- Wendt, A. (2012). *EFQM Excellence Model*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Quality Scotland: <https://www.qualityscotland.co.uk/sites/default/files/efqm/EFQM%20Excellence%20Model%20Book%202013.pdf>