



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Propuesta de gestión por procesos para la atención al cliente en la
Parrillada Che Luis en Santo Domingo de los Colorados, año 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Quiñónez Herrera, Dalia Piedad

DIRECTOR: Meza Cisneros, Josueth Alfonso, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO STO. DOMINGO

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniero

Josueth Meza, Msc

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Propuesta de gestión por procesos para la atención al cliente en la Parrillada Che Luis en Santo Domingo de los Colorados, año 2015” realizado por: Dalia Piedad Quiñónez Herrera, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Dalia Piedad Quiñónez Herrera, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Propuesta de gestión por procesos para la atención al cliente en la Parrillada Che Luis en Santo Domingo de los Colorados, año 2015”, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el ingeniero, Josueth Meza Cisneros director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Dalia Piedad Quiñónez Herrera

Cédula: 1714185095

DEDICATORIA

Esta tesis de posgrado, fruto del esfuerzo y la entrega constante, está dedicada primeramente a Dios que ha permanecido conmigo cada instante de mi vida, la dedico a mi familia y en especial a mi esposo y mi hijo quienes han sido mi motor de lucha; y, a todas aquellas personas que de alguna u otra manera han sido base inspiradora para superarme cada día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios padre, a quien en las oraciones pedía que me de fuerzas y la comprensión de sus decisiones.

A mi esposo Darwin Orlando Celi Jaramillo y a mi hijo Mathias Alejandro Celi Quiñonez quienes han comprendido mi ausencia en el tiempo que he invertido al desarrollo de esta investigación, dándome además fuerzas para seguir adelante.

A mis padres, hermanos y familia que me han brindado su hombro como símbolo de apoyo en la ejecución de cada proyecto que emprendo.

Al Sr. Luis Torrico y a su esposa Mary Ochoa propietarios de Parrillada Che Luis, a ellos muchas gracias por la apertura de sus instalaciones para el desarrollo de esta investigación.

A mi director de Tesis el Ing. Josueth Meza, quien con su dedicación y sabios consejos supo guiar el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1 ANTECEDENTES	3
1.1.1 Análisis sectorial	5
1.2 Planteamiento del Problema	7
1.3 Justificación	8
1.4 Alcance	9
1.5 Objetivo.....	10
1.5.1 Objetivo General.	10
1.5.2 Objetivos Específicos.	10
1.6 Hipótesis de trabajo.....	10
1.6.1 Hipótesis general.	10
1.6.2 Hipótesis específicas.	10
1.7 Metodología.....	11
1.7.1 Método.	11
1.7.2 Técnicas.....	11
1.7.3 Población y Muestra.	12
2 MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Marco Teórico.....	14

2.1.1	El cliente.....	14
2.1.2	Clientes internos.....	15
2.1.3	Clientes externos.....	15
2.1.4	La atención al cliente.....	15
2.1.5	Principios de la atención al cliente.....	18
2.1.6	Protagonistas de la atención al cliente.....	19
2.1.7	Gestión por procesos.....	22
2.2	Marco conceptual.....	24
2.3	Marco Legal.....	26
3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	27
3.1	Orgánico funcional.....	28
3.2	Económico.....	29
3.3	Técnica.....	29
3.4	Legal.....	29
3.5	FODA.....	30
3.6	Estrategias.....	31
3.6.1	Análisis de vulnerabilidad y aprovechabilidad.....	32
3.7	Encuesta Dirigida a clientes internos (el personal).....	34
3.8	Línea Base cliente interno.....	43
4	Análisis de la calidad del servicio.....	44
4.1	Sistema de medición Servqual.....	45
4.2	Marco Muestral.....	45
4.3	Encuesta dirigida a los clientes externos.....	46
4.4	Línea Base cliente externo.....	71
5	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN.....	73
5.1	Misión.....	74
5.2	Visión.....	74
5.3	Objetivo.....	74

5.4	Principios y valores.....	74
5.4.1	Principios.....	74
5.4.2	Valores.....	75
5.5	Imagen Corporativa.....	75
5.5.1	Logotipo.....	75
5.5.2	Slogan.....	75
5.5.3	Publicidad.....	75
5.6	Antecedentes de la Propuesta.....	77
5.7	Herramienta SERVQUAL.....	77
5.8	Diseño de procesos.....	77
	Indicadores de Gestión de los procesos.....	94
6	MÉTODOS DE IMPLEMENTACIÓN.....	107
6.1	Implementación Interna.....	108
6.2	Implementación Externa.....	108
6.3	Monitoreo y Evaluación.....	109
6.3.1	Monitoreo del proceso.....	109
6.3.2	Evaluación intermedia.....	110
6.3.3	Monitoreo de impacto (evaluación Final).....	110
	CONCLUSIONES.....	112
	RECOMENDACIONES.....	1134
	BIBLIOGRAFÍA.....	1155
	ANEXOS.....	1177

RESUMEN

El contexto de esta investigación muestra la importancia que tiene la gestión en la atención al cliente en Parrilladas Che Luis, una de las empresas de servicios de alimentación en carnes a la parrilla más reconocidas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, que a pesar de su gran acogida muestra un declive en su servicio por la falta de preparación en la forma de atender al cliente y lograr cubrir sus necesidades. Precisamente por esto, se ha desarrollado la investigación que permite conocer a fondo cual es la perspectiva que tiene el cliente sobre los servicios que va a recibir, y lo que realmente obtiene de la empresa. Esta medición se la realizó en base al modelo Servqual elaborado para identificar en cinco aspectos las debilidades de las instituciones que prestan servicios y que su principal fuente de atraer clientes es la atención. El propósito final de la tesis es entregar un manual de gestión por procesos para la atención al cliente que permita tener una guía o patrón para todos aquellos actores que fundamenten el desarrollo de Parrilladas Che Luis.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Procesos, Atención al cliente

ABSTRACT

The context of this research shows the importance of management for the customer in “Parrilladas Che Luis”, this establishment is one of the food service business in grilled meats most recognized in “Santo Domingo de los Tsáchilas”, but despite this organization has a great popularity, it shows a drop in service because of unprepared staff to serve a customer and meet their needs, this is the main reason because this research has been developed as it lets people know which the perspective about the service that they are going to receive is, and about the real benefits that customers get from the company. This measurement was performed on “Servqual” model to try to identify weaknesses, in five aspects, of institutions that provide services which their main source of attracting customers is attention. The final aim of the thesis is to provide, to these institutions, a manual process management for the customer that allows them possessing a guide or pattern for the employees that collaborate in the development of “Parrilladas Che Luis”.

KEY WORDS: Management, Processes, Customer

1 ANTECEDENTES

El entorno social en el que vivimos exige día a día que las empresas estén a la vanguardia, compitiendo en el mercado con la más alta calidad, satisfaciendo así las necesidades de los consumidores, el mundo empresarial está sujeto a las presiones de oferta y demanda. Por tal motivo, en los últimos años las entidades han tomado conciencia de que la parte primordial para su crecimiento es el conocimiento de sus clientes, ya que si ellos no existen las empresas no podrían funcionar, ni siquiera crearse.

Tanta es la importancia que se le da hoy en día a la atención al cliente que hasta las empresas públicas acogen en sus métodos las últimas tendencias en gestión de procesos en la atención al cliente. Por lo tanto, en las actividades empresariales su principio y fin siempre estará enfocado en el cliente, unido con la innovación, el trabajo en equipo y la calidad que se brinde lograrán la supervivencia en un largo periodo.

Incluso la industria manufacturera no está exenta del servicio de atención al cliente, más bien, debe poseer características propias para su uso; tal es el caso de las empresas dedicadas a la producción de alimentos quienes manejan materia prima con características perecibles, las cuales necesitan exclusivos cuidados para mantener su calidad; según Tejada Blanca (2007) el objetivo de los servicios de calidad en la alimentación es el bienestar del hombre, teniendo una responsabilidad social muy grande con los clientes, con el personal y con la sociedad en general; su finalidad al elaborar y/o distribuir alimentación es actuar acorde a las recomendaciones nacionales e internacionales sobre estándares técnicos y sanitarios.

Por eso resulta indispensable el manejo cauteloso de los servicios de calidad en la alimentación mencionados anteriormente, conformado en su jerarquía por el sistema de nutrición y dietética que junto a otros factores integran una serie de interrelaciones para cumplir con los objetivos planteados.

Establecer un programa de calidad en los servicios de alimentación es posible si se condensan todos los estamentos (como la administración) en un solo compromiso, generando beneficios tales como: la eliminación o el fortalecimiento de las metodologías en el desempeño, el otorgamiento de las responsabilidades por los servicios y atención brindados, la capacitación al personal sobre necesidades específicas y la comunicación hacia el consumidor sobre servicios y atención de calidad. Las empresas manufactureras deben ver al programa de calidad como un beneficio, aún si este genere gastos en tiempo y dinero para su aplicación.

Muchos autores coinciden además que sería ideal si los servicios de alimentación usaran los mismos estándares para ser evaluados, por ejemplo: los procesos de revisión integrados ayudarían a desarrollar mecanismos sencillos para todas las unidades

involucradas. Ahora bien, este no es el caso de los servicios de alimentación en la actualidad ya que conforman organizaciones algo complejas que dificultan el control de la calidad, separándose por grupos y determinando procesos evaluativos diferentes para cada sector, es decir el servicio de calidad en la alimentación se evalúa por cada proceso productivo hasta que llega al cliente.

Estas actividades coordinadas que sirven para dirigir y controlar la calidad en la entrega de bienes y servicios es conocida también como gestión de calidad, la misma que está orientada a proporcionar los requisitos mínimos para brindar confianza en los clientes satisfaciendo sus expectativas. La calidad en los servicios de alimentación incluyen las siguientes categorías: producto y/o servicio, el cliente, el valor y la información, en este último factor se entiende la idea que el cliente posee sobre el servicio que se le entregó y la que él esperaba.

En el desarrollo de este proyecto se recolectará, sistematizará y analizará la información relacionada con los procesos en la atención al cliente de las Parrilladas Che Luis, con el objeto de mejorar la atención y ser más competitivos a nivel local y regional. Se pretende demostrar la información que facilitan a sus clientes y la que ellos posteriormente generan como respuesta, estos datos encaminan a los administrativos a la toma de decisiones.

Parrilladas Che Luis es hoy en día una marca registrada, ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas es uno de los restaurantes de asados más importantes y reconocidos en la región, incluso turistas de todo el país lo prefieren en sus visitas; su creación se realizó de forma empírica es decir su primer local se estableció sin haber realizado previamente un estudio de mercado.

1.1.1 Análisis sectorial

Parrillada Che Luis dispone de una amplia cobertura en Santo Domingo de los Tsáchilas, en la actualidad mantienen tres establecimientos en las siguientes direcciones: MATRIZ, vía a Quito Km. 1 1/2 calle Río Yamboya y Caracas; LOCAL 2, vía a Quito y Abraham Calazacón paseo Shopping; LOCAL 3, Puerto Quito Vía a Calacalí los Bancos.

Tabla 1. Principales proveedores y competidores

PROVEEDORES	COMPETIDORES
La Fabril S.A	Parrillada Rincón del Che
Elaborados Cárnicos	Parrilladas Oh qué Rico
Madeli S.A.	Parrilladas el Gaucho.
Cía. Iproca S.A.	Parrilladas La Choza
Fábrica Juris Cía. Ltda.	
Unión Vinícola Internacional S.A.	
Conservas Guayas S.A.	
Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda.	
Dinadec S.A.	
Dinusa S.A.	
Panecuaq S.A.	

Fuente: Visita preliminar

Elaborado por: Dalia Quiñónez

Ilustración 1. Local matriz



Fuente: Visita preliminar

Tomada por: Dalia Quiñónez (2015)

El detalle del personal que labora en cada local se detalla de forma seguida, esto con el objetivo de establecer parte de la población objeto de estudio; destacando que ellos son el pilar para el funcionamiento de la empresa; en el local 1 existe: un administrador, un cajero, un gerente, cuatro meseros, dos parrilleros, dos ayudantes (auxiliares) y tres cocineras; en el local 2 hay: un administrador, un cajero, dos parrilleros y dos cocineras; y por último el local 3 dispone de: un administrador, un cajero, un mesero, dos parrilleros y una cocinera. Parrilladas Che Luis dispone de un total de 26 empleados entre los tres locales.

Cabe destacar, que el personal que trabaja en las instalaciones de Parrilladas Che Luis tienen muy poca rotación, por ejemplo, en la actualidad solo una persona a ingresado hace poco, los demás tienen entre 5 y 15 años laborando; esta sin duda es una característica relevante al momento de realizar los estudios de campo. El personal es capacitado aproximadamente dos veces por año con temas de manipulación de alimentos y procesos (que van desde la compra de materia prima a estar listo para ser consumido) en este proceso se ha realizado mayor hincapié; en cambio, en temas de servicio al cliente han realizado pocas capacitaciones.

1.2 Planteamiento del Problema

Parrilladas Che Luis inicia sus actividades en el año 1991, es considerada como una empresa de servicios gastronómicos de alto nivel en la región, especializada en carnes a la parrilla con el mejor corte al estilo y sabor Argentino. Este negocio es dirigido por su propietario el Sr. Luis Alfredo Torrico Fotti quien para la administración tributaria es considerado como una persona natural obligada a llevar contabilidad con RUC # 1711903383001; el establecimiento lleva como nombre comercial "Parrilladas Che Luis" y en la actualidad lidera el espacio gastronómico con tres locales en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas y sus alrededores.

La empresa dispone de un activo contabilizado por un total de \$519.291,66 dólares americanos al término del año 2014, y un total de ingresos que sobrepasa los \$620.000,00 dólares americanos según datos presentados en el Servicio de Rentas Internas mediante la declaración del Impuesto a la Renta del año 2014.

La innovación y la competencia en el mercado regional y nacional impulsan a las empresas a mejorar sus procesos administrativos, contables, de atención al cliente, y de todo aquel proceso que ayude a la administración a conseguir los objetivos planteados. Toda empresa desea crecer, está en su visión, pero no todas saben cómo conseguirlo. En el

ámbito de atención al cliente se considera importante que surjan mejoras en las entidades con el fin de que el cliente esté satisfecho, en el caso particular de Parrilladas “Parrilladas Che Luis” se intenta complacer al cliente que es muy exigente en su paladar y que espera siempre el mejor servicio.

Uno de los problemas que se encuentran en la atención al cliente en “Parrilladas Che Luis” es que el personal que ahí labora posee un nivel bajo de preparación académica, muchos de ellos concluyeron la primaria y pocos la secundaria; estas personas no fueron instruidas con base a la atención del cliente, y solo por poner un ejemplo, se conoce que de un promedio de 360 clientes que se atiende un 19,72% de los mismos se encuentran inconformes con la atención que se les brinda. Hay que recordar siempre que el cliente es el pilar de cualquier establecimiento, y como se lo ha establecido en enunciados anteriores el principio y el fin de cualesquier actividad empresarial siempre será el cliente.

Un cliente inconforme es un cliente menos, y por lo tanto esto genera una merma en las ventas, este se cree es el principal problema, el propietario y quienes le ayudan en la administración conocen el déficit existente en la atención al cliente, y lo vinculan con el problema que ocasiona la disminución en las ventas; ellos conocen el problema, pero no saben cómo solucionarlo –por lo menos no de forma técnica, evitando errores posteriores-, y como se mencionó su causa es la falta de preparación de quienes están en la atención, física o telefónica. Debido a lo expuesto anteriormente es necesario optimizar el servicio de atención al cliente, esto garantizará la efectiva operatividad de la empresa la misma que pueda llevar una estructura de costos sustentables que contribuya a incrementar los índices de rentabilidad.

1.3 Justificación

La necesidad de brindar un servicio de atención al cliente acorde a las exigencias, tanto dentro del local como por vía telefónica requiere un exhaustivo estudio; para ello es necesario conocer el nivel de satisfacción y mejoramiento de los procesos relacionados con la atención al cliente. La propuesta de Gestión por Procesos en atención al cliente, pretende mejorar la situación actual de la parrillada Che Luis en los siguientes puntos:

- ✓ Funciones y responsabilidades del personal que en la actualidad no conocen los objetivos y metas
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Capacitación continúa

Según los puntos antes mencionados, la correcta aplicación de la Propuesta de Gestión por Procesos beneficiará por una parte, y como es de esperarse, a la empresa y por otro lado a los empleados y a los clientes por quienes fue implementado este estudio. Con esto, se busca dar una solución a los problemas encontrados y se espera que los resultados obtenidos a través de esta investigación permitan mejorar las políticas referentes a la capacitación y motivación de los empleados, al mismo tiempo que aporte al servicio que la empresa ofrece a sus clientes, contribuyendo de esta manera al logro efectivo de la calidad en el servicio de atención al cliente, meta establecida por la Empresa.

Los clientes se beneficiarán de esta propuesta, al recibir atención personalizada, esto satisface las necesidades, crea un valor agregado y con ello se logrará fidelizar a los clientes; todo esto visualiza a la empresa en la práctica de gestionar los procesos para crear una ventaja competitiva garantizando un mayor número de clientes. Por lo tanto se considera el servicio al cliente como la parte en donde el consumidor puede hacerse a una idea personal de la calidad de la empresa.

Mediante las visitas preliminares realizadas al establecimiento se pudo evidenciar que existen posibilidades de mejora en los procesos, siendo la atención al cliente externo el punto clave, el cual permitirá las mejoras en tiempos de despachos y en imagen de la empresa; mediante la aplicación de gestión por procesos se establecerán los procedimientos y manuales de trabajo que permitirán a la empresa tener referencias para la optimización de sus recursos y metodología de trabajo, lo que deriva mayor productividad para la empresa y mejor servicio para sus clientes.

1.4 Alcance

Esta propuesta radica en fortalecer el proceso de atención al cliente en las áreas administrativas, operativas y comerciales, el personal de la Parrillada Che Luis debe involucrarse en este proceso, adquirir compromisos y responsabilidades y aplicar este proceso de manera eficiente y eficaz, la realización de la investigación se sustenta en la disposición que ha manifestado la Gerencia de apoyar en todo momento el estudio, puesto que el objetivo es conseguir clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la CALIDAD del servicio prestado por la empresa.

1.5 Objetivo

1.5.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión de procesos del área de servicio al cliente de Parrilladas Che Luis de la ciudad Santo Domingo de los Colorados, para el fortalecimiento de su actividad empresarial incrementando la satisfacción de sus usuarios y aumentando su cartera de clientes.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de los servicios de atención al cliente en Parrilladas Che Luis.
- Proponer indicadores de gestión en los procesos de atención al cliente, los que posteriormente serán analizados para determinar cuáles se incluirán en el diseño de manuales de procesos.
- Implementar el modelo de gestión por procesos proponiendo un periodo de control de seis meses.

1.6 Hipótesis de trabajo

1.6.1 Hipótesis general.

- La aplicación de la gestión de procesos mejora el nivel de satisfacción del cliente en la Parrillada Che Luis de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados

Esto se logra mediante la utilización de indicadores de gestión que están incluidos en manuales de procesos utilizados para el control de la calidad en la atención al cliente, eliminando así la problemática actual de la entidad, además de incrementar la satisfacción de quienes solicitan los servicios de alimentación.

1.6.2 Hipótesis específicas.

- El diagnóstico de la situación actual de la entidad permite conocer los antecedentes de los procesos para la atención al cliente.
- Los indicadores de gestión que integran el modelo propuesto contribuye al desarrollo efectivo del proceso de atención al cliente.
- Con la implementación y control del modelo de gestión se determina si los procedimientos favorecen al desarrollo empresarial de Parrilladas Che Luis.

1.7 Metodología

1.7.1 Método.

1.7.1.1 Inductivo.

Se utilizó este método para obtener conclusiones basadas en un estudio particular; es decir, se aplicaron las encuestas y de la reunión de esos hechos se formulan conclusiones universales que posteriormente se implementaron como ley, principio o fundamento.

1.7.1.2 Deductivo.

De la visita preliminar realizada al establecimiento se detectó el problema, generando las conclusiones preliminares del estudio; a partir de ahí fue utilizado el método deductivo, el mismo que ayudó a establecer explicaciones particulares a partir de las conclusiones generales obtenidas anteriormente.

1.7.1.3 Analítico.

El método analítico se empleó en la elaboración de los análisis con relación a la aplicación de la gestión por procesos para la atención al cliente en parrilladas Che Luis; la información aquí contenida ayudó a la edificación de las conclusiones y recomendaciones incluyendo en su esquema el proyecto de ejecución y control de dicho proceso.

1.7.1.4 Sintético.

La integración de los componentes dispersos encontrados en la investigación fue posible gracias a la utilización del método sintético; este procedimiento garantizó que partes extremas del estudio se condensen en una sola.

1.7.1.5 Estadístico.

Este método fue aplicado tras obtener la información de entrevistas y encuestas realizadas, pudiendo reunir y tabular los resultados obtenidos de clientes y colaboradores en parrilladas Che Luis; quienes demandan una atención al cliente de calidad.

1.7.2 Técnicas.

1.7.2.1 Encuestas.

Se utilizó la encuesta como instrumento de investigación eficaz y efectivo, el mismo que consta de un cuestionario de preguntas que detalla de forma ordenada toda la información requerida para este proceso, su tabulación se dividirá en porcentajes que muestran las falencias y virtudes de la entidad con respecto a sus clientes.

1.7.2.2 Entrevistas.

La entrevista, por su parte estuvo dirigida a los colaboradores de la entidad, con una base de preguntas que fueron previamente estructuradas, estas son de respuestas afirmativas o negativas que incluyen comentarios que sustentan dichas respuestas.

1.7.3 Población y Muestra.

La población objeto de estudio en parrilladas Che Luis está conformada por un aproximado de clientes que eligen sus servicios, por lo tanto de sus registros contables se estableció un promedio de 6.000 clientes mensuales que forman la población total. Por objeto de estudio se determinó la muestra para la investigación con la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1)E^2 + Z^2 P Q}$$

n : Número de elementos de la muestra

N : Universo (6.000)

P / Q : Probabilidad de fracaso 50% (0.50)

Z : Valor Z curva normal (1.96)

E : Margen de error permitido 5% (0.05)

$$n = \frac{1,96^2(0.50)(0.50) (6000)}{(6000 - 1)0.05^2 + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.84 (1500)}{(5999) 0.0025 + 3.84 (0.25)}$$

$$n = \frac{5760}{15 + 0.96}$$

$$n = \frac{5760}{15.96}$$

n = 360 Total de la muestra

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 El cliente.

Es la persona más importante para toda entidad, pues sin éste, ninguna subsistiría en el mercado; el cliente es la persona que demanda un producto o servicio y a cambio paga en efectivo; toda empresa dirige sus políticas, productos, servicios, etc. con el único objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes en su totalidad. (Albrecht & Zenk , 2010)

En Parrilladas Che Luis los clientes son considerados el pilar que mantiene vivo el negocio, ya que son ellos quienes solicitan los servicios de alimentación y a cambio entregan una remuneración. Por lo tanto es preciso detallar que el grado de satisfacción de un cliente va a depender de la relación que se efectuó entre el cliente y la empresa organizadora, por lo que se generan tres niveles de clientes los mismos que pueden ser:

- Compradores, es el nivel menos fuerte pues utiliza los servicios o productos de la organización no más de cuatro veces, el porcentaje de este tipo de clientes en Parrilladas Che Luis es del 35%.
- Clientes frecuentes, se consideran dentro de un rango normal, pues los clientes crean un hábito en la utilización de los servicios que ofrece la organización, así que si por algún motivo la empresa cometiera un error el cliente no dudará en darle otra oportunidad. En este caso particular clientes frecuentes corresponden al 55,84% de los consumidores total.
- Clientes fideliza, conforman el nivel más alto ya que el cliente no es solo un comprador más sino que se siente en confianza pues se considera un amigo para la organización, también recomienda el lugar con sus familia y amigos. Clientes fideliza corresponden el 9,16%.

Ilustración 2. Tipos de clientes



Fuente: (Albrecht & Zenk , 2010)

Elaborado por: Dalia Quiñonez (2015)

2.1.2 Clientes internos.

Se denomina así a las personas que trabajan dentro de la organización, a pesar de que en la mayoría de las empresas no se toma en cuenta la opinión de sus trabajadores, es éste, quien podría contribuir a la mejora del bien o servicio que se ofrece, pues quien mejor que la persona que sabe y conoce las necesidades de los consumidores para brindar opiniones constructivas que mejoren el producto o servicio. Si bien es cierto, existen clientes internos en Parrilladas Che Luis pero éstos no intervienen en la mejora del servicio ya que la administración ha dejado a un lado el proceso de integración con sus trabajadores; resultaría fundamental poder utilizar al 100% los clientes internos puesto que garantizaría conocer las necesidades de los consumidores y cubrir posteriormente con sus expectativas.

2.1.3 Clientes externos.

Son las personas que consumen nuestros productos o servicios y a la vez solventa a la organización con sus aportes económicos, cabe recalcar que estas personas son ajenas a la empresa, pero sin embargo son los que garantizan el futuro productivo de la organización pero para esto se deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales que debe tener una entidad para garantizar a sus consumidores:

- Trabajadores. Debe dar un trato amable y respetuoso
- Producto. Variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Empresa. Imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Sin duda alguna Parrilladas Che Luis cubre con estos tres aspectos; trabajadores, productos, y la entidad; aunque existen falencias en la atención al cliente, las mismas que se visualizarán posteriormente en la evaluación de los resultados obtenidos por la aplicación de encuestas a los clientes y trabajadores. Las dos formas de clientes mencionadas en párrafos anteriores permiten el logro de la calidad organizacional siempre y cuando se desarrollen un ambiente agradable entre ambas partes, de esta forma la calidad interna se crea dentro de la organización y la calidad externa constituye la imagen que la organización presenta al mundo exterior.

2.1.4 La atención al cliente.

Es un conjunto de prestaciones que brinda una persona que trabaja en una empresa u organización para relacionarse con sus clientes, con el único fin de satisfacer las necesidades de este. (Pérez, 2010)

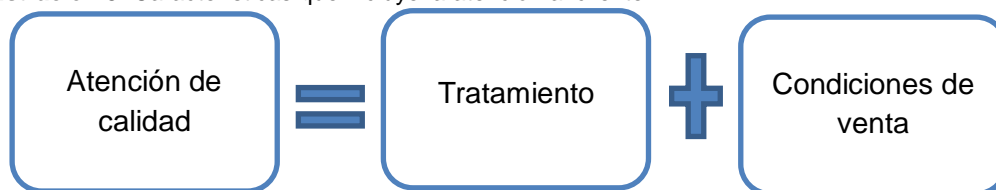
Toda empresa para progresar en el mercado actual debe aprender a ver a través de los ojos del cliente ya que solo de esta forma logrará interpretar cuales son las necesidades que tiene el consumidor y así crear productos o servicios que suplan su necesidad, más para llevarlos al cliente se debe contar con una eficiente publicidad que permita promover su servicio o producto en el mercado. La prioridad de toda organización es tener clientes fideliza y esto solo es posible si conocemos a ciencia cierta todo acerca de nuestros clientes como por ejemplo sus necesidades, expectativas y demandas, solo conociendo a nuestros clientes de forma detallada lograremos mantenerlos contentos y por ende retenerlos en la empresa asegurando así la rentabilidad de inversión.

La prioridad de la atención al cliente depende de su calidad y para esto es necesario que la organización cuente con políticas y prácticas de atención o servicio al cliente a través de la excelencia del producto, la cantidad de los servicios y alcanzar relaciones perdurables entre el cliente y la empresa, para esto es necesario desarrollar formas de actuar y pensar compartida entre todos los integrantes de la empresa. (Perez, 2007)

Cabe recalcar que además la calidad de la atención al cliente dependerá de la forma en que el vendedor oferta el producto o servicio así como un tratamiento adecuado respecto al perfil psicológico de este, pues se debe tener presente que cada persona es única respecto a sus gustos, deseos y necesidades, por lo que cada cliente posee diferentes impulsos que los incita a comprar, pues a pesar de que los bienes o servicios son los mismos para todas las personas, cada uno de ellos quiere sentir que recibirá un trato especial, que él es diferente a los demás, es por esta razón que debemos analizar a cada cliente individualmente. (Carrasco , 2012)

La práctica del estudio de mercado no ha sido aprovechada en Parrillas Che Luis es decir, no hay antecedentes de investigación sobre las necesidades de los clientes, por lo tanto se desconoce si existen nuevos requerimientos ya sea en productos o en atención que los consumidores necesitan. Como se lo mencionó anteriormente es tan importante entender que un cliente satisfecho es un cliente que regresa y promociona el lugar, por eso se debe manejar la calidad de Atención al cliente con la mayor de las responsabilidades.

Ilustración 3. Características que incluye la atención al cliente



Fuente: (Carrasco , 2012)
Elaborado por: Dalia Quiñonez (2015)

Tabla 2. Tipos de clientes y características

TIPOS DE CLIENTES	CARACTERÍSTICAS	RECOMENDACIONES
Amigable o hablador	Es extrovertido, le gusta hablar mucho y pretende acaparar la atención sin importar el tiempo.	-Tomar notas -Interrumpir con cortesía y desviar el tema hacia lo que interesa. -Mantener cierta distancia.
Difícil	Se queja del servicio recibido, del producto o de la empresa en general, busca pequeños detalles para enfrentarse con los empleados.	-Mostrar paciencia. -Mantener la calma y escuchar atentamente. -Resolver su queja lo antes posible. -Evitar contradecirle todo el tiempo.
Tímido	-Es inseguro, indeciso, muestra poca confianza en sí mismo. -Teme cometer errores. -Tiene dificultades para expresarse.	-Ofrece información detallada. -Crear clima de confianza. -Buscar retroalimentación.
Minucioso	-Desea información exacta. -Utiliza pocas palabras. -Sabe perfectamente lo que desea. -Es concreto y conciso-	-Demostrar seriedad e interés. -Ofrecer respuestas completas y precisas. -Emplear frases cortas.
Impaciente	-Siempre demuestra prisa. -Exige una atención rápida y muestra tensión si se la hace esperar. -No le importa los derechos de los clientes que hayan llegado antes.	-Ofrecerle inmediatamente contacto visual para hacerle saber que hemos comprendido que tiene prisa. -Asentir con la cabeza y con las manos. -Demostrar paciencia e interés.

Fuente: (Carrasco , 2012)

Elaborado por: Dalia Quiñonez (2015)

Amigables, difíciles, tímidos, minuciosos e impacientes son apenas algunos de los clientes que visitan las diferentes instalaciones de Parrilladas Che Luis de la ciudad de Santo Domingo, estos sin duda requieren un trato “especial” por así decirlo para cumplir con sus expectativas, este trato especial del que se habla es muy difícil de ejecutarlo por parte del personal de los diferentes locales, ya que ellos no conocen las estrategias aplicables a cada cliente.

2.1.5 Principios de la atención al cliente.

Lo que diferencia a una empresa competitiva de otra, son las políticas que posee sobre la calidad de sus servicios, ya que esta tiene una clara visión sobre las necesidades y expectativas de sus cliente para poder satisfacerlas, por esta razón la empresa debe estar en constante renovación para adaptarse a los cambios que se puedan producir. (Albrecht & Zenk , 2010)

Un principio de la atención al cliente es tener claro que quien valora la atención que le brindan es únicamente el cliente, por tal razón se debe aceptar cualquier sugerencia o consejo proveniente del mismo. La empresa u organización debe dirigir cualquiera de sus acciones al único objetivo de lograr la satisfacción de sus clientes para lograr la fidelización de sus productos o servicios.

Esta fidelización solo es posible mediante la utilización de estrategias convincentes, ofreciendo la mejor calidad, cantidad, tiempo y precio del mercado pues así lograremos atraer su interés y luego con una ayuda oportuna y eficiente mediante la atención prestada se conseguirá la satisfacción absoluta de nuestros clientes, cabe mencionar que cada política de atención al cliente va siempre acompañada de una política de calidad y por ende estas políticas van acompañadas de normas y procedimientos dirigidas a todo el personal de la empresa.

Conjuntamente con los diferentes tipos de clientes se encuentran los principios que debe utilizar el personal para la atención, los que contendrán además estrategias convincentes para ofrecer calidad; precisamente a ese punto se desea llegar, ya que en Parrilladas Che Luis no existe un plan de capacitación o inducción al personal sobre la atención al cliente y el enfoque que ellos deben brindar para asegurar la futura visita del consumidor.

2.1.6 Protagonistas de la atención al cliente.

Para toda empresa cuyo principal objetivo es el ofrecer servicio de calidad, el protagonista siempre será el cliente, ya que esta se encamina únicamente a obtener la satisfacción absoluta de este, por lo que tiene que eliminar cualquier error, problema o equivocación que se pudiere desarrollar y los encargados de detectar cualquier anomalía son los directivos, proveedores, empleados o hasta los mismos clientes, es decir cualquier miembro de la organización ya sea interno o externo. (Paz, 2005)

Para el cumplimiento de los objetivos empresariales dirigidos a la calidad del servicio al cliente se deben tomar en consideración cuatro factores.

- Políticas de marketing y servicios.
- Políticas de recursos humanos.
- Imagen de la empresa.
- Imagen corporativa.

Por otro lado los directivos, jefes, supervisores y todos los altos mandatarios de una empresa tienen como prioridad crear un ambiente agradable donde el cliente se sienta a gusto y satisfecho con el servicio o producto que se le ofrece, ya que al ser los promotores o impulsores de las políticas, normas, misión, visión, planes y programas de la empresa deben realizarlas con sensibilidad y persuasión para que el resto de la empresa las ponga en práctica y generen una actitud positiva en el cliente. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2011)

Mientras que los empleados tienen como rol el desempeñar su trabajo de la forma más eficiente posible para garantizar la satisfacción del cliente, los proveedores deben suministrar de forma oportuna los recursos necesarios para cumplir a tiempo con las demandas de los compradores. Y por último el rol del cliente, es la fuente principal ya que su prioridad es el informar o manifestar sus necesidades reales así como toda la información que contribuya a detectar errores, para así mejorar el servicio o producto que se ofrece al consumidor. En fin, se debe tener siempre presente que la excelencia solo es posible con la colaboración de todos sus participantes.

Esto se sabe en la entidad, no se puede alcanzar el éxito mientras todos sus estamentos no intervengan conjuntamente para entregar calidad, si no existe comunicación entre los directivos, trabajadores, proveedores e incluso los clientes las cosas no se desarrollan de manera oportuna, se limitan las posibilidades de alcanzar el éxito.

A continuación se expresa mediante un gráfico el proceso en el que se vincula al cliente en la concepción del negocio, esto según la visualización de (Albrecht & Zenk , 2010)

donde a los protagonistas se los entre relaciona en un modelo triangular para que la atención del cliente sea de calidad. Precisamente por eso se vio necesario realizar este estudio, para conocer que el centro de una organización es el cliente, es el que la mantiene funcionando; por lo tanto, las estrategias, los sistemas y la gente (trabajadores) están conectados con él.

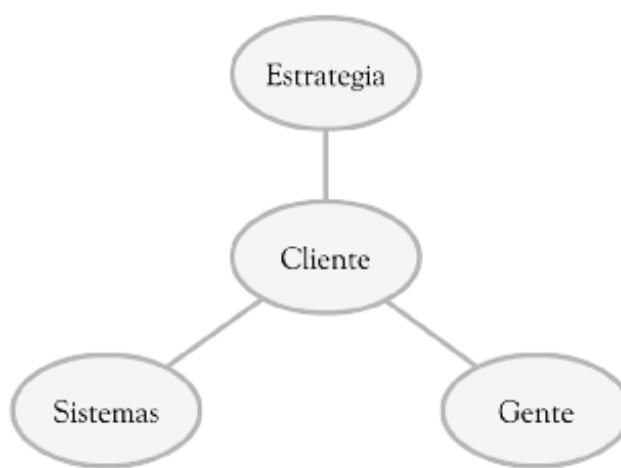
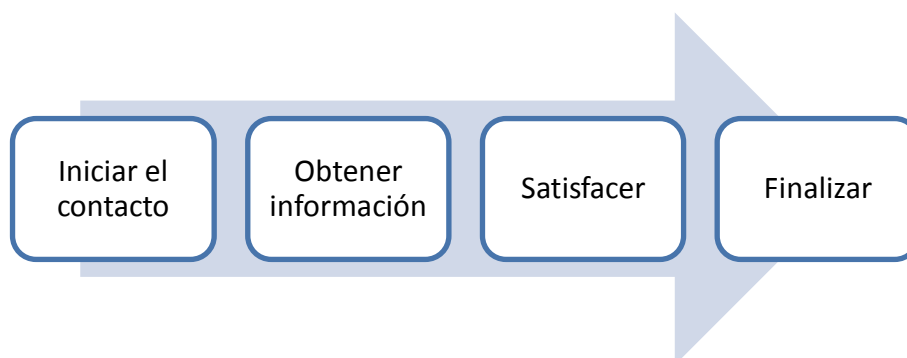


Ilustración 4. Cliente, triángulo del servicio
Fuente: (Albrecht & Zenk , 2010, pág. 158)
Consultado por: Dalia Quiñonez (2015)

2.1.7 Procesos de la atención al cliente.

Este proceso inicia desde el momento en que los directivos de la empresa sienten la necesidad de mejorar y se visualizan en un futuro exitoso, se caracteriza principalmente por ser un conjunto de actividades relacionadas entre sí, además de ser de suma importancia para garantizar la calidad de servicio de atención al cliente; a continuación se expresan gráficamente tales procesos a seguir. (Rojas, 2007)

Ilustración 5. Proceso de la atención al cliente



Fuente: (Rojas, 2007)
Elaborado por: Dalia Quiñonez (2015)

El procedimiento de atención al cliente en Parrilladas Che Luis posee el mismo esquema que se presentó anteriormente, pero en los puntos de obtener información y satisfacer al cliente muestran mayor deficiencia como consecuencia de la poca capacitación que se ha tenido al respecto.

2.1.7.1 Iniciar el contacto.

Se debe crear la mejor primera impresión por lo que se empieza saludando y sonriendo, de tal forma que el cliente se sienta atendido desde el primer contacto, en esta fase se recomienda, mirar al cliente a la cara, utilizar un tono de voz suave o agradable, personalizar el contacto con el cliente e invitar al cliente a entablar una conversación, realizando preguntas sobre sus necesidades.

2.1.7.2 Obtener información.

Mediante el dialogo con el cliente lograremos conocer sus exigencia y necesidades para de esta forma conseguir satisfacer sus necesidades, para esto se recomienda observar al cliente mientras se lo escucha atentamente de tal manera que el sienta que nos interesan sus peticiones.

2.1.7.3 Satisfacer la necesidad.

Para poderla satisfacer primero debemos identificar la necesidad y para esto se debe dedicar el tiempo necesario.

2.1.7.4 Finalizar.

Para esto debemos asegurarnos de que la necesidad ha sido resuelta y positivamente y ya para finalizar nos despedimos amablemente siempre mirando y sonriendo amablemente.

Estos proceso contribuirán a que el cliente quede satisfecho y por lo tanto será nuestra mejor alternativa publicitaria porque un cliente satisfecho mencionará su agrado por nuestros servicios a sus amigos y familiares lo que nos garantizará el progreso empresarial. Cabe tener en cuenta que para conseguir tales procesos en la atención a nuestros clientes, el personal debe mantenerse en constante capacitación o entrenamiento respecto la atención que debe prestar a los consumidores.

No podemos pasar por alto que lo más importante en la atención al cliente es que debe personalizarse, el cliente debe ser tratado como una persona, dado que en algunas ocasiones el trato con el cliente es rutinario e impersonal, lo que nos hace perder puntos, pues así le brindemos toda la respuesta el cliente tomará nuestra atención por fría o incorrecta, dando respuesta negativas a nuestras expectativas como organización. (Aiteco, 2014)

2.1.8 Gestión por procesos.

Según Jaime Rojas (2007), gestión por procesos significa un cambio en la organización que produzca mejorar la calidad de los servicios que presta la organización, ya que reordena todos los flujos de trabajo de la empresa se caracteriza por:

- Se enmarca en la gestión de calidad.
- Se centra en el cliente, en conocer sus necesidades para satisfacerlas.
- Obliga a que todo el personal trabaje en equipo.
- Sistema de información integrado.
- Homogeneidad.
- Continuidad.
- Reconoce la existencia de los procesos internos.
- Establecer en cada proceso: indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.

El estudio realizado en Parrilladas Che Luis comprobó la necesidad que tiene la empresa de contar con una gestión de procesos de calidad que permita cumplir con las exigencias de sus clientes, ya que consiste en tener un sistema de información integrado que lleve continuidad en los procesos, es decir, que se vuelva un estilo de vida en la organización.

La Gestión por Procesos muchas veces es calificada como una forma avanzada de la gestión de calidad y de la gestión empresarial. Así lo menciona José Pérez en su libro Gestión por Procesos (2010) en el que incluye la palabra proceso como una incorporación tónica en el mundo empresarial que de apoco se fue extendiendo y que hoy en día dispone de características básicas como: la interacción entre sistemas y su metabolismo de gestión; estas características son indispensables para aplicar la norma ISO 9001.

Según el tamaño de la organización varían sus niveles de procesos, por ejemplo en la alta dirección se encuentran procesos como: el de comunicación interna; el proceso de elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de la estrategia; por otro

lado, el personal de base genera procesos de: contacto con clientes, procesos de facturación y cobros, entre otros.

Este último esquema es precisamente el que se pretende incorporar en Parrilladas Che Luis ya que enfoca cada estamento de la entidad y permitirá establecer responsabilidades en cada proceso ejecutado. La comunicación interna, las estrategias utilizadas y el personal base son los factores que intervendrán en la puesta en marcha de la gestión por procesos.

2.1.8.1 Factores, elementos y límites de un proceso.

Factores

Las personas como responsables del proceso, los materiales como materia prima, los recursos físicos como maquinaria, los métodos del proceso como la medición y evaluación, y finalmente el entorno social productivo en que se aplicará el proceso.

Elementos

Según José Pérez (2010) todo proceso tiene tres elementos que son: primero un input o entrada principal, que es el producto con características específicas que proviene de un proveedor; segundo, una secuencia de actividades que precisa los medios y recursos utilizados que necesita además un sistema de control; y por último un output o salida, es el producto que está destinado a un cliente para ser comercializado.

Límites

Los límites que se imponen en una entidad dependen significativamente de su tamaño, es por esto que no se encuentra hoy en día un formato que pueda ser usado para establecer responsabilidades limitantes a quienes estén a cargo de la gestión de procesos; de todas formas es importante puntualizar que los límites del proceso determinan las nivel de gestión que se utilicen.

Los factores, elementos y límites mencionados anteriormente no se encuentran debidamente enfocados en Parrilladas Che Luis, esto ha sido precisamente el problema para que la atención al cliente no cubriera con los requerimientos de quienes demandan los servicios de alimentación. El esquema actual no solo perjudica al local matriz ubicado en la Av. Quito, si no que amenaza el funcionamiento de sus dos sucursales, tanto en el paseo shopping como la ubicada en la Vía a Calacalí.

2.2 Marco conceptual

Gestión

“La gestión es una herramienta que, a partir del sistema de relaciones que se da al interior de una organización, genera mecanismos de optimización para desarrollar estrategias competitivas que optimicen los resultados” (Sagredo, 2013, pág. 71)

La gestión, representa precisamente aquel procedimiento utilizado por la administración de un negocio para alcanzar sus objetivos; es decir ejecutar las estrategias previstas con anterioridad determinando responsabilidades. En el caso de Parrilladas Che Luis al momento no se dispone de una gestión adecuada ya que sus acciones se las realiza en forma empírica.

Procesos

“Los procesos son el corazón de una empresa pública y privada, describen cómo la empresa crea y entrega valor a sus clientes, constituyen su trabajo real, independientemente de si las personas que están involucradas estén o no conscientes de ellos” (Perugachi, 2005, pág. 23)

Parrilladas Che Luis no dispone de procesos establecidos bajo un esquema formal, al igual que la gestión estos se encuentran limitados a lo que se pueda desarrollar de forma empírica. Como en el concepto anterior se destaca que existen personas que están involucradas en los procesos pero no están conscientes de ello, el objetivo es precisamente incluir a ese personal para que trabajen conjuntamente.

Personal

“Recurso de vital importancia en el funcionamiento de una entidad, es un recurso básico, un elemento esencial, el mismo que deberá ser suficiente para asumir sus responsabilidades” (Díaz , 2013, pág. 32)

En la actualidad son 26 los colaboradores de Parrilladas Che Luis, distribuidos en tres sucursales en la ciudad de Santo Domingo, ellos forman parte del pilar que mantiene viva a la empresa y junto a los clientes son elementos esenciales.

Capacitación

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2004, pág. 25)

Esta capacitación se ha venido desarrollando únicamente en el área de preparación de alimentos que claramente es fundamental para los servicios que presta la entidad; pero a pesar de esto se destaca la falta de capacitación sobre la calidad en la atención al cliente.

Servicio

“Servicio es hacer que nuestro cliente sonría, incluso después de que cometimos un error. Es resolver el problema del cliente y que éste salga del establecimiento con la impresión de que está tratando con la mejor compañía del planeta” (Tschohl, 2008, pág. 1)

Por muchos años se ha definido al *servicio* como aquella venta por prestación, en parrilladas Che Luis se lo ha definido como la entrega de alimentos preparados que satisfagan la necesidad inmediata del cliente, pero únicamente no se basa en eso, si no en cumplir con las expectativas brindando una buena impresión y resolviendo cualquier problema.

Cliente

“Persona que utiliza los servicios de otra o compra habitualmente en un establecimiento; el cliente es nuestro jefe y la razón de nuestra existencia, es la persona más importante en nuestro negocio. El cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él” (Escudero , 2011, pág. 212).

En la empresa se ha establecido un promedio de 6.000 clientes mensuales, este es un número considerable de visitas que obviamente garantizan la permanencia de Parrilladas Che Luis en el mercado, a pesar de esto es importante establecer el ingreso continuo de competencias lo que faculta a la administración a implementar medidas para la atención al cliente.

Calidad

“La calidad significa grado de excelencia y abarca dos aspectos: el juicio de valor y el juicio de posición, es una escala implícita de lo bueno y lo malo. Por eso afirmamos que un servicio, un programa, es mejor o peor que otro”. (Pérez R. , 2011, pág. 9)

Calidad es precisamente la variable utilizada para medir el servicio, mientras no exista gestión, procesos y capacitación continua es imposible que se consiga calidad óptima para el cliente.

2.3 Marco Legal

El marco legal representa las bases sobre las cuales toda entidad debe construirse, en el que debe constar el alcance de sus obligaciones y la naturaleza con la que deben participar ante la sociedad. En la mayoría de los países la Constitución política es la máxima ley, de ella se desprenden demás reglamentos a los que deben acogerse los ciudadanos.

Parrilladas Che Luis debe sujetarse a disposiciones de entes reguladores para su funcionamiento; tales establecimientos y sus reglamentos conforman el marco legal de la entidad:

- Ilustre Municipalidad del cantón Santo Domingo
- Cuerpo de Bomberos
- Ministerio de Turismo del Ecuador
- Dirección de Higiene y Salud
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Registro Mercantil
- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio de Industrias y Productividad
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

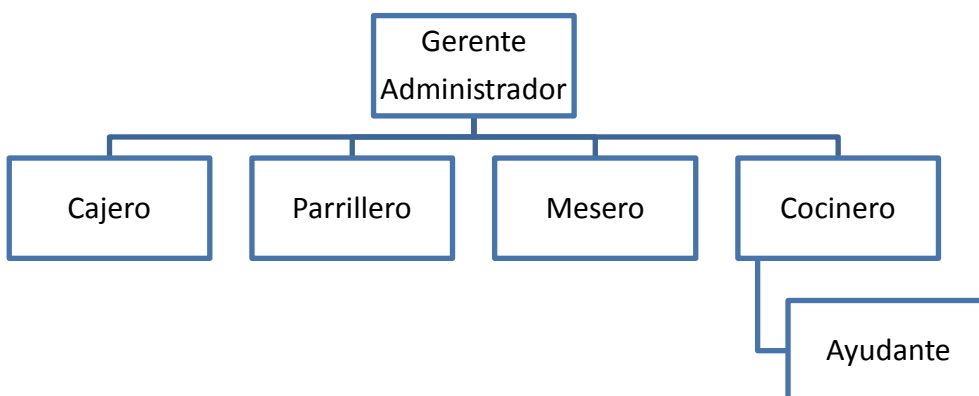
También llamado análisis situacional es aquella herramienta utilizada para reunir, organizar y estudiar la información relativa sobre un acontecimiento en particular; es también definido como la investigación de antecedentes que ayudan a determinar el problema de estudio. El diagnóstico situacional en Parrilladas Che Luis fue realizado mediante encuestas al personal y a los clientes con preguntas objetivas de fácil entendimiento; esta recolección, organización y posterior análisis nos sirvió para identificar la situación actual de la empresa, cuáles son sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que la identifican hoy en día entre el mercado nacional. Estos resultados dieron la pauta para el desarrollo de la propuesta que incluye un modelo de gestión por procesos para la atención al cliente, objetivo primordial del presente estudio.

3.1 Orgánico funcional

El Sr. Luis Torrico propietario de Parrilladas Che Luis es una persona abierta y dispuesta al cambio, por lo tanto, para la implementación de la gestión por procesos en atención al cliente pone su total colaboración y se compromete a facilitar la información necesaria y los permisos para el estudio de campo en la investigación propuesta. Bajo su sistema se detalla la forma administrativa de trabajo en Parrilladas Che Luis (general para todas las sucursales):

- Nivel Primario: Gerente, Administrador
- Nivel Secundario: Cajero, Cocinero, Parrillero, Meseros
- Nivel Terciario: Ayudantes

Ilustración 6. Orgánico Funcional



Fuente: Visita Preliminar

Elaborado por: Dalia Quiñonez (2015)

3.2 Económico

Desde el punto de vista económico, la presente investigación es factible debido a que se tiene los recursos financieros necesarios para recopilar información; entre los costos que se proyectan está la compra de tintas para la impresora y papel boom, el contrato de internet para obtener información, las llamadas telefónicas, los anillados y empastados finales para la entrega de la investigación, entre otros gastos que se proyecten.

Adicionalmente a esto es importante establecer datos económicos de la empresa registrados bajo su declaración del impuesto a la Renta del año 2014, los mismos que en el estudio facilitaron datos de liquides e índices de endeudamiento, también dieron información sobre el volumen de ventas locales, estos datos son: del ejercicio económico, ventas \$629.097,77, compras \$375.526,68, gastos \$242.665,57; del patrimonio neto \$381.244,37.

3.3 Técnica

Para el desarrollo de esta investigación se encontró indispensable considerar las técnicas utilizadas por el personal de Parrilladas Che Luis para la atención al cliente, aunque estas se desarrollen de forma empírica. En esta parte se destaca el cargo que ocupa cada integrante de la entidad y que contribuye para la atención al cliente; es decir, si mencionamos al cocinero este es quien prepara los alimentos e influye en la atención al cliente ya que una variable de medida de calidad es el sabor y la presentación de los platos; del mismo modo se estudian los casos de los parrilleros, meseros, cajeros y auxiliares.

3.4 Legal

El tema de tesis involucra el aporte de su autora en la mejora de la gestión por procesos en la Parrillada Che Luis, la misma que cuenta con los permisos necesarios y la ayuda en la información que se requiera. Para el desarrollo de la investigación se contará con la información proporcionada por instituciones cómo: Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Santo Domingo, Ministerio del turismo, Ministerio del interior, Cuerpo de bomberos y Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria.

3.5 FODA

Para el desarrollo del estudio FODA se debió enfocar hacia la iniciativa de desarrollo comercial con relación a la atención al cliente, identificando por lo tanto las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Previo al análisis de las encuestas y entrevistas se realiza este estudio enfocando los puntos de interés.

Tabla 3. Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ F₁. Innovación y calidad garantizada de los servicios de alimentación ✓ F₂. Personal capacitado en temas de elaboración de alimentos ✓ F₃. Identidad Comercial estable ✓ F₄. Varias sucursales en lugares estratégicos 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ O₁. Incremento de la población ✓ O₂. Financiamiento bancario de fácil acceso ✓ O₃. Relación interpersonales con proveedores y clientes
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D₁. Escasa capacitación en atención al cliente ✓ D₂. Subestimar a la competencia ✓ D₃. Ambientación (musical) de baja acogida 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A₁. Aumento del costo de vida ✓ A₂. Crisis económica, caída del petróleo y baja de la caja del plátano ✓ A₃. Aumento de la competencia alimenticia

Fuente: Visita preliminar, entrevistas, estudio de campo

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Para el desarrollo del análisis FODA fue indispensable el estudio de las variables, características, acontecimientos y situaciones que se presentan en el entorno interno y externo, a continuación se presenta su influencia en el cuadro:

- **Fortalezas.**- presenta indicadores sobre los que se basa el crecimiento, proyección, credibilidad, desarrollo, capacidad de respuesta o competitividad.
- **Oportunidades.**- generan impacto en el funcionamiento de nuestra iniciativa, facilitando su actividad o competitividad.

- **Debilidades.**- dificultan el crecimiento, proyección, creatividad, desarrollo, capacidad de respuesta o competitividad.
- **Amenazas.**- generan impacto en el funcionamiento de iniciativas, limitando su actividad o su competitividad.

3.6 Estrategias

Una vez realizado el estudio FODA identificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se procedió a elaborar el cuadro de estrategias, las mismas que parten de la combinación de cada variable del FODA

Tabla 4. Estrategias estudio FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ F₁A₁. A pesar del aumento del costo de vida con la innovación y calidad se retiene a los clientes ✓ F₂A₃. Liderar la calidad en la preparación de alimentos (personal capacitado) ✓ F₄A₃. Abarca mayor longitud del mercado 	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ F₃O₁. Con la identidad comercial estable y el aumento de la población se garantiza el incremento de clientes ✓ F₄.O₂. Nuevas sucursales gracias al financiamiento de entidades financieras
<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ D₂A₃. Fortalecer el uso de publicidad para liderar la oferta de carnes a la parrilla ✓ D₁A₂. Fortalecer la organización para hacer frente a políticas económicas del país ✓ D₂A₁. Soporte técnico-financiero para realizar estudios económicos (precio) 	<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ O₂D₃. Con el financiamiento bancario se puede invertir en la mejorar física ✓ O₁D₂. Con el incremento de la población se ampliaría el mercado de consumo ✓ O₃D₁. Con las relaciones interpersonales se llegaría a la capacitación del personal

Fuente: Visita preliminar, entrevistas, estudio de campo

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Para ayudar a establecer cada una de las estrategias es importante realizar las siguientes preguntas acorde al caso requerido:

- *Estrategias defensivas*.- ¿cómo se aprovechan las fortalezas para contrarrestar las amenazas?
- *Estrategias Ofensivas*.- ¿cómo se permite que las fortalezas aprovechen las oportunidades?
- *Estrategias de supervivencia*.- ¿cómo se evita que las debilidades favorezcan a las amenazas?
- *Estrategias de reorientación*.- ¿cómo se minimizan las debilidades aprovechando oportunidades?

3.6.1 Análisis de vulnerabilidad y aprovechabilidad.

Cuadro 1. Aprovechabilidad

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	Incremento de la población	Financiamiento bancario de fácil acceso	Relaciones con proveedores y clientes	TOTAL
	Innovación y calidad garantizada de los servicios de alimentación	4	5	4
Personal capacitado en temas de elaboración de alimentos	4	3	5	12
Identidad Comercial estable	5	5	5	15
Varias sucursales en lugares estratégicos	5	5	5	15

Fuente: Visita preliminar, entrevistas, estudio de campo

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Cuadro 2. Vulnerabilidad

DEBILIDADES / AMENAZAS	Aumento del costo de vida	Crisis económica, caída del petróleo y de la caja del plátano	Aumento de la competencia alimenticia	TOTAL
Escasa capacitación en atención al cliente	1	1	5	7
Subestimar a la competencia	5	5	5	15
Ambientación (musical) de baja acogida	1	1	5	7

Fuente: Visita preliminar, entrevistas, estudio de campo

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad trabajan juntas combinando y relacionando las fortalezas con las oportunidades y las debilidades con las amenazas respectivamente, todas estas tomadas de la matriz del análisis FODA expuesto anteriormente. En el estudio de vulnerabilidad se debe preguntar en qué medida las debilidades encontradas pueden agravar significativamente las amenazas. Y por otro lado en el estudio de aprovechabilidad la pregunta radica en qué medida las fortalezas de la entidad permiten aprovechar las oportunidades que se presentan. Ambas matrices están calificadas en un rango de 1 a 5 puntos (1, 2, 3, 4 y 5) siendo el 1 de menor impacto y el 5 de mayor incidencia en la variable estudiada.

Los datos finales del estudio mostraron que se aprovecha en un 92% las fortalezas con las oportunidades, en cambio por otro lado existe un índice de vulnerabilidad del 64% que representa el agravado de las amenazas si no se corrigen a tiempo.

3.7 Encuesta Dirigida a clientes internos (el personal)

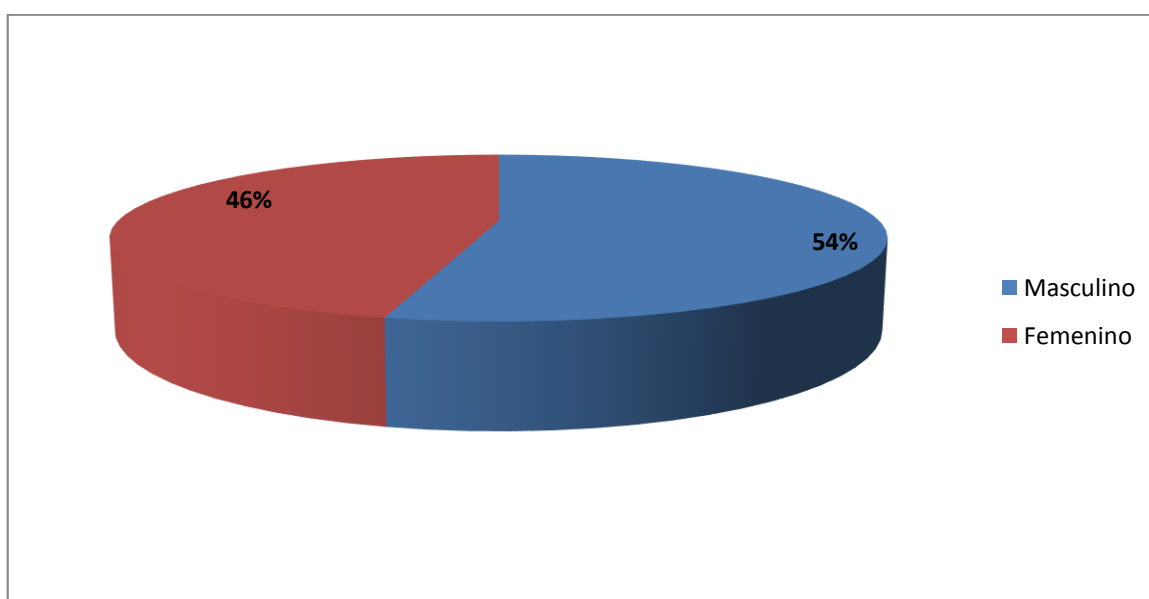
Cuadro 3. Sexo del personal de parrilladas Che Luis

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	14	54%
Femenino	12	46%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 7. Sexo del personal de parrilladas Che Luis



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El dato estadístico del personal que labora en Che Luis es fundamental, ya que mediante este proceso se puede establecer las fortalezas y debilidades de los servicios prestados. Una vez realizada la primera pregunta se determinó que el 54% del personal son hombres y el restante 46% son mujeres; estos porcentajes influyen en las estrategias que se deben tomar para mejorar la atención y para atraer nuevos consumidores.

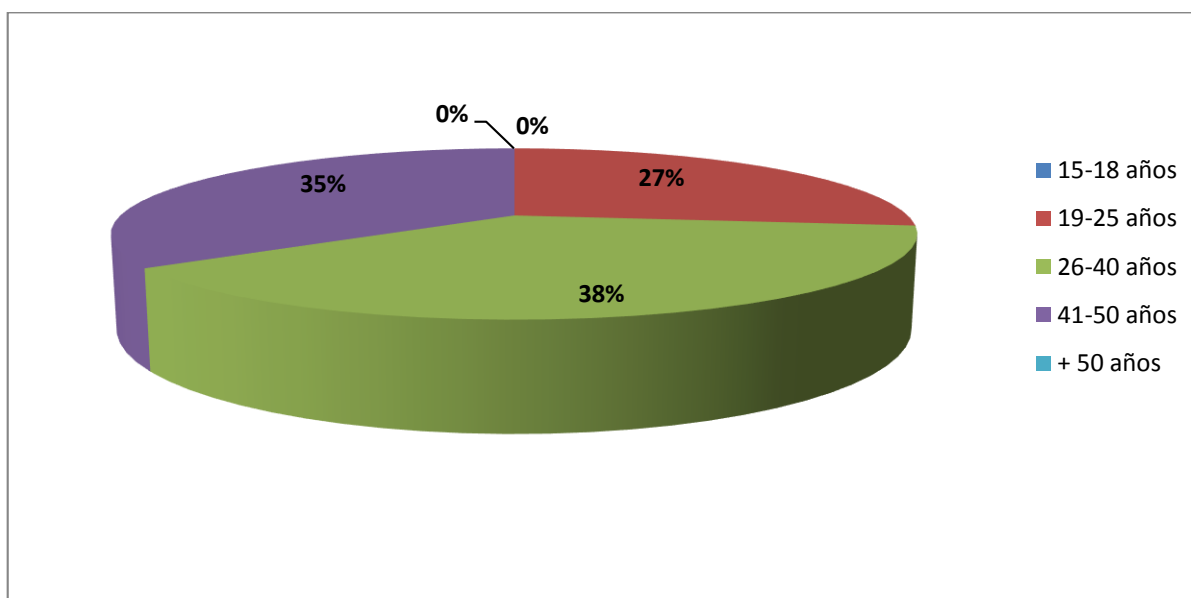
Cuadro 4. Edades del personal de parrilladas Che Luis

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
15-18 años	0	0%
19-25 años	7	27%
26-40 años	10	38%
41-50 años	9	35%
+ 50 años	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 8. Edades del personal de parrilladas Che Luis



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El promedio de edades del personal en parrilladas Che Luis tiene su mayor incidencia en edades que van entre los 26 y 40 años con el 38%; por otro lado con importancia considerable está el 35% del personal con edades entre los 41-50, este dato debe ser considerado para la propuesta de un nuevo personal, cuando se necesite rotación se deberá entender las necesidades de los clientes y las cualidades del personal actual.

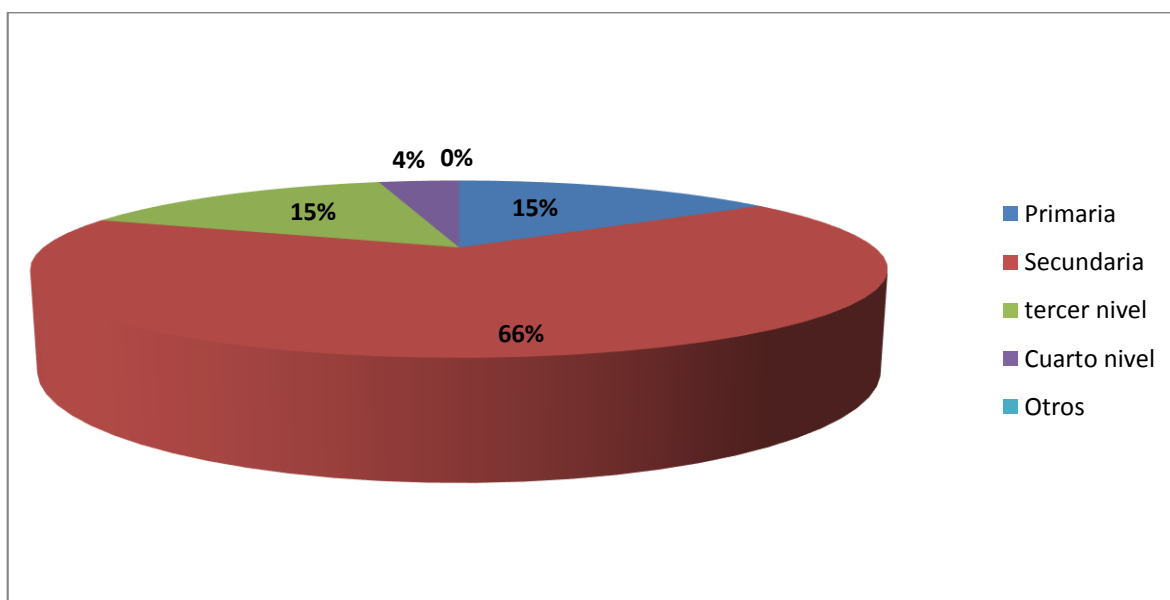
Cuadro 5. Nivel de estudio del personal de parrilladas Che Luis

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	4	15%
Secundaria	17	66%
Tercer nivel	4	15%
Cuarto nivel	1	4%
Otros	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 9. Nivel de estudio del personal de parrilladas Che Luis



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El personal en parrilladas Che Luis se muestra en número mayoritario con nivel de educación secundaria en un 66%; el 15% tiene solo educación primaria, el otro 15% de tercer nivel y apenas un 4% de cuarto nivel. Cada uno de los puestos de trabajo deben ser desempeñados con eficiencia y eficacia, para eso se necesita personal capacitado. Es por esto que se debe tratar en lo posible de reducir el número de colaboradores con nivel secundario y por lo menos los cocineros tener título de chef.

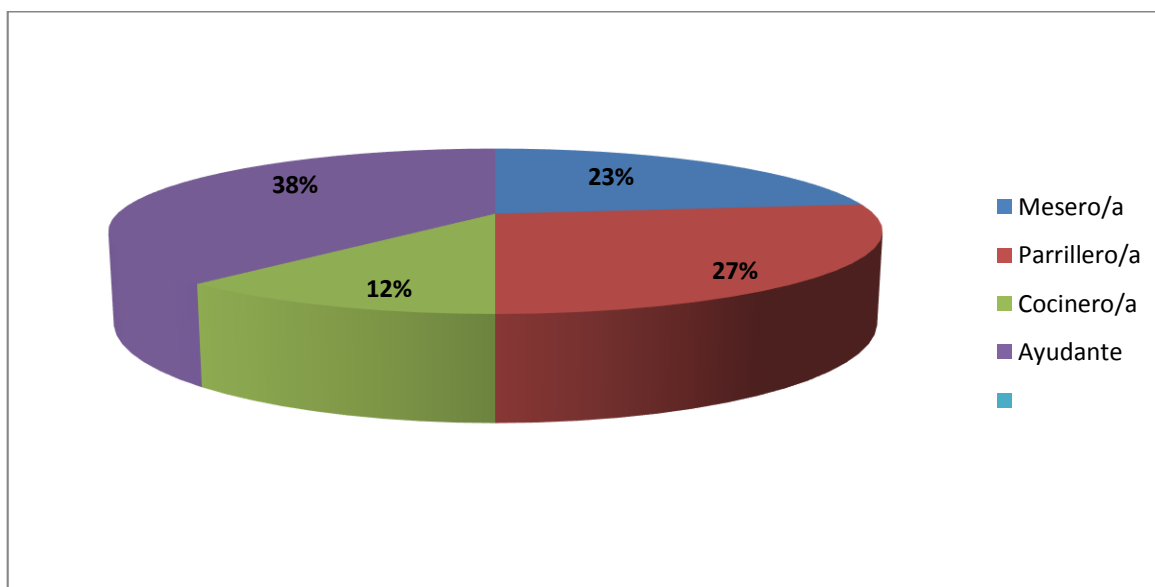
Cuadro 6. ¿Qué cargo ocupa en Parrilladas Che Luis?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Mesero/a	6	23%
Parrillero/a	7	27%
Cocinero/a	3	12%
Ayudante	10	38%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 10. ¿Qué cargo ocupa en Parrilladas Che Luis?



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El personal en parrilladas Che Luis es el siguiente el 38% son ayudantes, 27% son parrilleros, 23% son meseros y el 12% son cocineros. La distribución correspondiente del personal en cada local ha sido hasta ahora la correcta, ya que se pueden encontrar los colaboradores necesarios para cumplir con cada una de las tareas, como la cocina, la parrilla, la atención, etc.

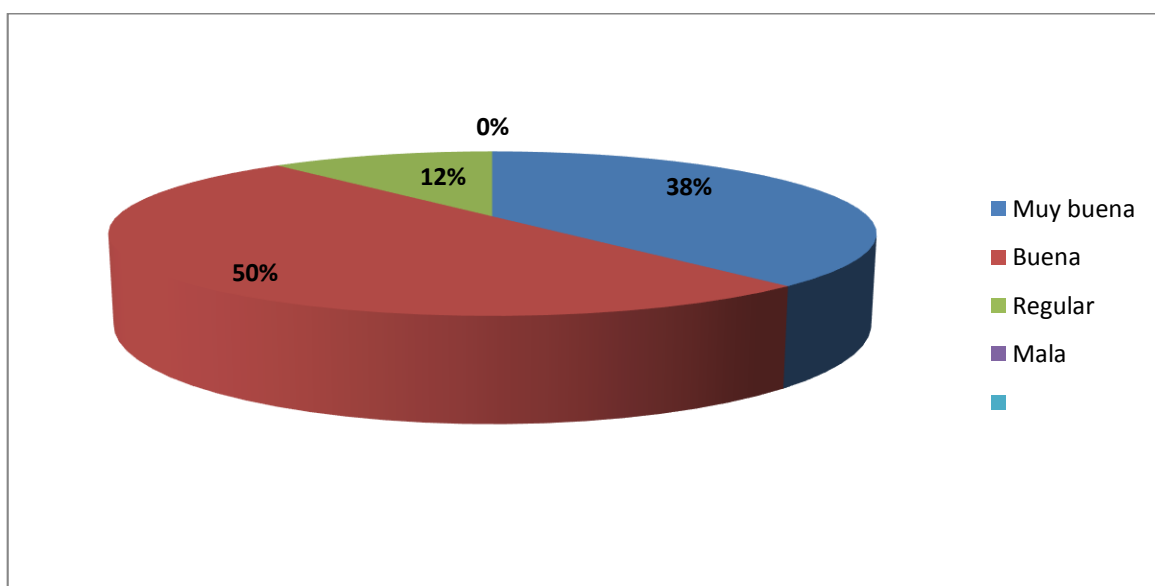
Cuadro 7. Relación del personal con sus superiores

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	10	38%
Buena	13	50%
Regular	3	12%
Mala	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 11. Relación del personal con sus superiores



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El personal en parrilladas Che Luis manifestó que tiene una relación muy buena con sus superiores en un 38%; buena del 50% y el 12% manifestó que es regular su relación, estos últimos datos se relacionan con el aporte que tienen los trabajadores para la resolución de problemas o el aporte de sugerencias; los que tienen poca relación manifiestan que se dedican a hacer únicamente lo que les encomiendan sin intervenir con sus propuestas.

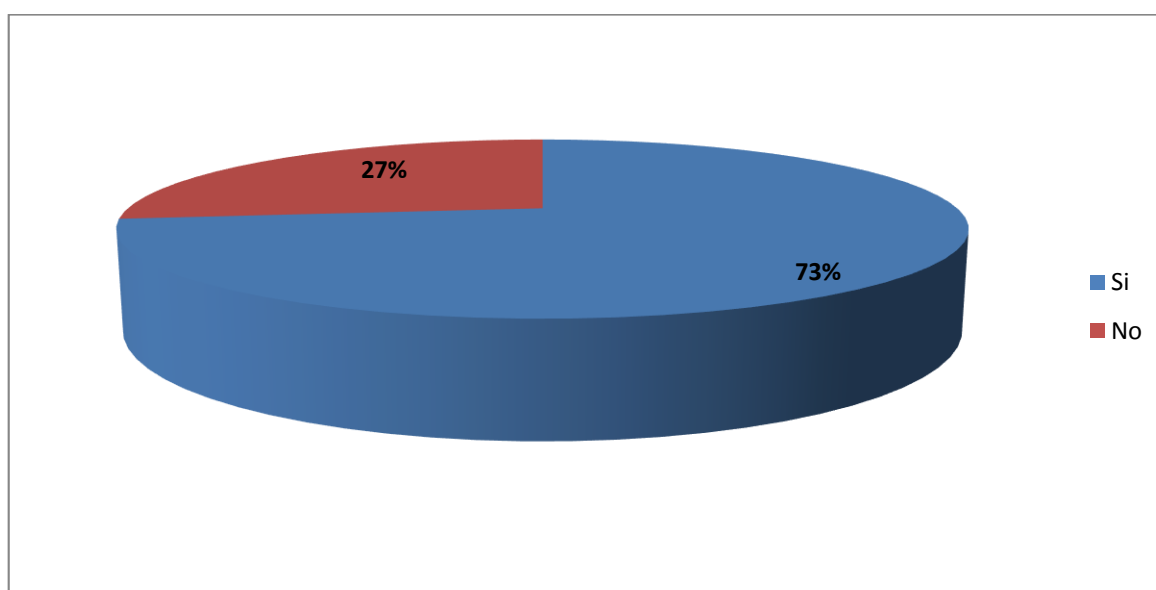
Cuadro 8. Capacitación continua

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	73%
No	7	27%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 12. Capacitación continua



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El 73% del personal en parrilladas Che Luis manifestó que sí reciben cursos de capacitación mientras el 27% dice que no le brindan este beneficio. Ahora, resulta que el porcentaje mayoritario que afirma recibir capacitaciones continuas manifiestan que estas son en calidad a la preparación de alimentos, más no de atención al cliente. Este precisamente es el punto clave para el estudio, puesto que gran parte del personal que tiene contacto directo con los consumidores no se encuentran debidamente capacitados.

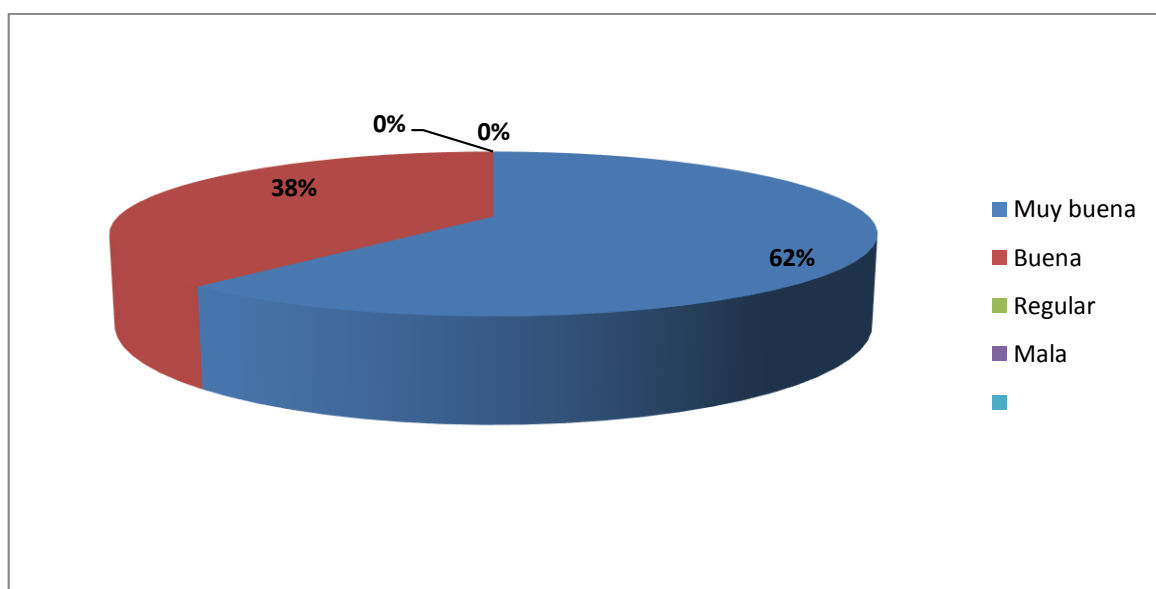
Cuadro 9. Necesidad de contar con cursos de capacitación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	16	62%
Buena	10	38%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 13. Necesidad de contar con cursos de capacitación



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El 62% del personal en parrilladas Che Luis considera que es muy buena la necesidad de contar con cursos de capacitación para el desarrollo laboral, y el 38% dijo ser buena esta necesidad. En conclusión los dos porcentajes mostrados se unen para mostrar que capacitaciones continuas ayudarían al desarrollo laboral y colaboraría por lo tanto al crecimiento institucional.

Cuadro 10. Nivel de cumplimiento con respecto al trabajo

Detalle	1	2	3	4	5	TOTAL
Capacitación continua	2	3	4	7	10	26
El interés que muestra la administración con respecto a sus trabajadores		2	6	4	14	26
Comunicación continua empleados - administración			6	5	15	26
Relación con la administración			2	6	18	26
Relación con los compañeros de trabajo			2	5	19	26
Evaluación del desempeño laboral			3	7	16	26
Retroalimentación sobre el desempeño laboral			3	6	17	26
Su opinión cuenta al momento de tomar decisiones	9	5	2	4	6	26
Su trato con los clientes es				7	19	26
¿Qué tan satisfecho está con su trabajo?			5	6	15	26
El ambiente de trabajo me motiva a trabajar			4	6	16	26
TOTAL	11	10	37	63	159	100%
	4%	3%	13%	22%	58%	

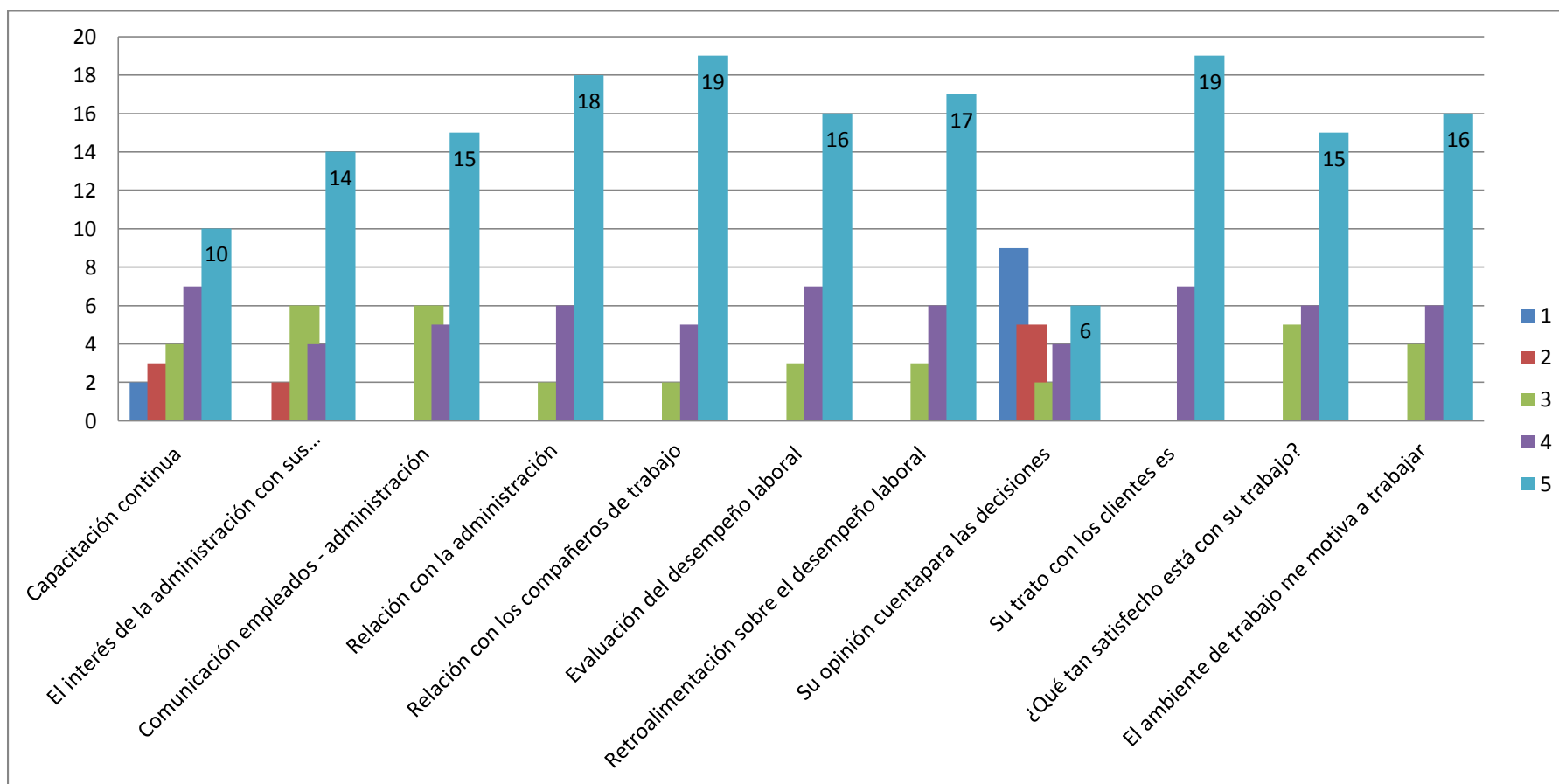
Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

De los 11 puntos tratados en la pregunta sobre el nivel de cumplimiento, se destaca los siguientes como relevantes en su información: - Capacitación continua, nivel bajo en relación con la atención al cliente presentando un 36% de insatisfacción; por otro lado, - Su opinión cuenta en la toma de decisiones, el 61% menciona no ser tomado en cuenta por parte de la administración, en este punto es primordial destacar que los trabajadores mantienen el nexo entre el cliente y la administración, son ellos quienes conocen las necesidades de los consumidores y por ende pueden beneficiar en gran medida el desarrollo institucional si se los deja participar con sus opiniones en la toma de decisiones.

Ilustración 14. Nivel de cumplimiento con respecto al trabajo



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

3.8 Línea Base cliente interno

Dimensión	Variable Analizada	Puntuación				Estado de Situación Actual	Propuesta de Intervención
		++	+	--	?		
Calidad en el servicio / el personal	Nivel de estudio			--		Porcentaje mayoritario del personal con instrucción secundaria	Regular la inclusión de personal preparado específicamente en el área de cocina
	Relación con los superiores			--		Los trabajadores se dedican a cumplir con su trabajo sin relacionarse mucho con quien administra el negocio	Programar reuniones integradoras para el personal y la administración
	Distribución de trabajo	++				Se alcanza a cubrir satisfactoriamente con los puestos de trabajo	Mantener la oferta de trabajo en los puestos actuales ya que se cumple con las necesidades
	Cursos de capacitación en atención al cliente			--		No se imparten cursos de capacitación con respecto a la atención al cliente	Incluir en sus planificaciones cursos de capacitación sobre atención al cliente
	Opinión del trabajador con respecto a la toma de decisiones			--		No se le toma la opinión del trabajador para la toma de decisiones en la entidad, se pierde una buena oportunidad de conocer las necesidades del cliente	El trabajador es el nexo existente entre el cliente y la administración por lo tanto conoce los requerimientos exclusivos que se solicitan y debe tomarse en cuenta.

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

4 Análisis de la calidad del servicio

4.1 Sistema de medición Servqual

Para el análisis de la calidad en el servicio de atención al cliente en Parrilladas Che. Luis fue indispensable utilizar el sistema de medición servqual que identificó las diferencias existentes entre las expectativas del cliente y la percepción respecto al servicio recibido. Por lo tanto se subdividió las preguntas des la encuestas en cinco grupos que a continuación se detallan:

Tangibles

- Presentación de los platillos, instalaciones adecuadas, espacio adecuado, la limpieza de los baños, y la ventilación en el restaurante.

Capacidad de Respuesta

- Ambientación (música), variedad del menú, variedad de vinos.

Garantía

- La calidad de los alimentos, temperatura de los alimentos, la sazón de los alimentos, las porciones de comida, y la calidad de los vinos.

Empatía

- El servicio por parte de los meseros, los precios de los platillos, y el precio de los vinos.

Confiabilidad

- El servicio del restaurante en general.

4.2 Marco Muestral

El total de clientes que visitan Parrilladas Che Luis como promedio de cada mes es de 6.000 consumidores, de este valor se ha establecido realizar la encuesta a un total de 360 clientes, la muestra fue distribuida en los locales de parrilladas Che Luis de la siguiente manera: local #1 150 personas, local #2 100 personas y local #3 110 personas.

4.3 Encuesta dirigida a los clientes externos

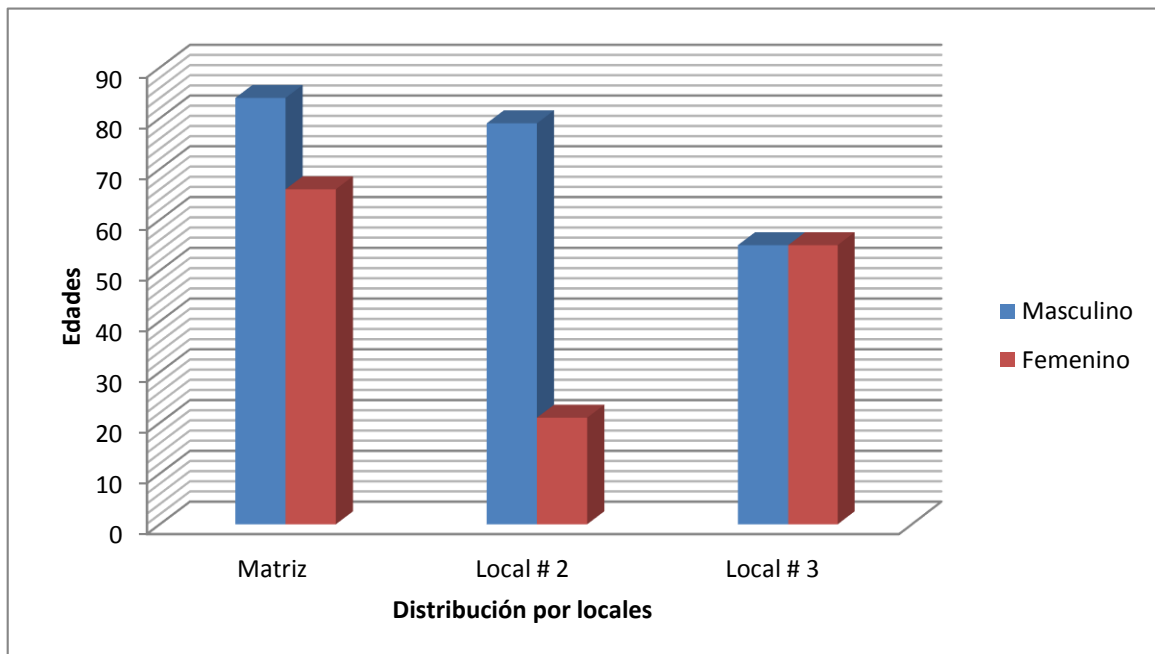
Cuadro 11. Sexo de los clientes de parrilladas Che Luis

Nombre del establecimiento	Masculino	Femenino	Total	%
Matriz, vía a Quito	84	66	150	41,67%
Local #2, Paseo Shopping	79	21	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	55	55	110	30,56%
TOTAL	218	142	360	100%
	60,56%	39,44%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 15. Sexo de los clientes de parrilladas Che Luis



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El dato estadístico de los clientes que acuden a los distintos locales de Parrilladas Che. Luis es fundamental, ya que mediante este proceso se puede establecer las debilidades y fortalezas de los servicios prestados. Se determinó que el 60,56% de los clientes son hombres y el restante 39,44% son mujeres; estos porcentajes influyen en las estrategias que se deben tomar para mejorar la atención y para atraer nuevos consumidores.

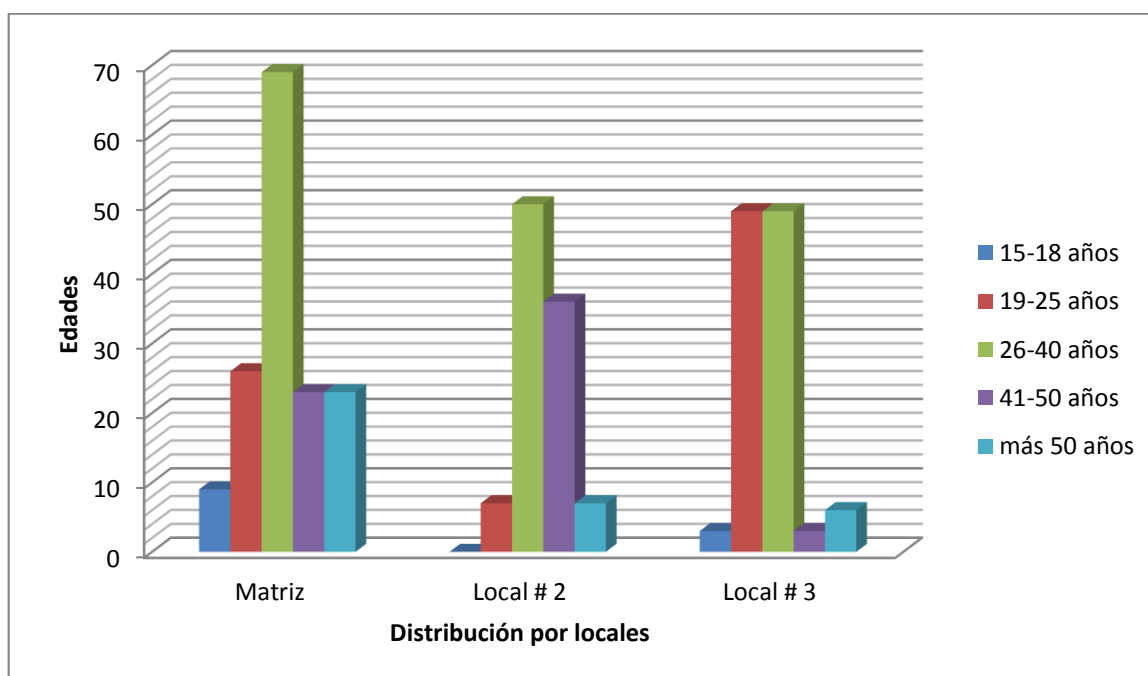
Cuadro 12. Edades de los clientes de parrilladas Che Luis

Nombre del establecimiento	15-18 años	19-25 años	26-40 años	41-50 años	+ 50 años	Total	%
Matriz, vía a Quito	9	26	69	23	23	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	7	50	36	7	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	3	49	49	3	6	110	30,56%
TOTAL	12	82	168	62	36	360	100%
	3,33%	22,78%	46,67%	17,22%	10%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 16. Edades de los clientes de parrilladas Che Luis



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El promedio de edades de los clientes en parrilladas Che Luis tiene su mayor incidencia en aquellos con edades que van entre los 26 y 40 años, estos representan un total del 46,67%; por otro lado con incidencia de importancia está el 22,78% de los clientes con edades entre los 19 y 25, las edades de los clientes influye al momento de la atención ya que cada uno tiene necesidades distintas, un cliente de edad necesita mayor cuidado que un cliente joven.

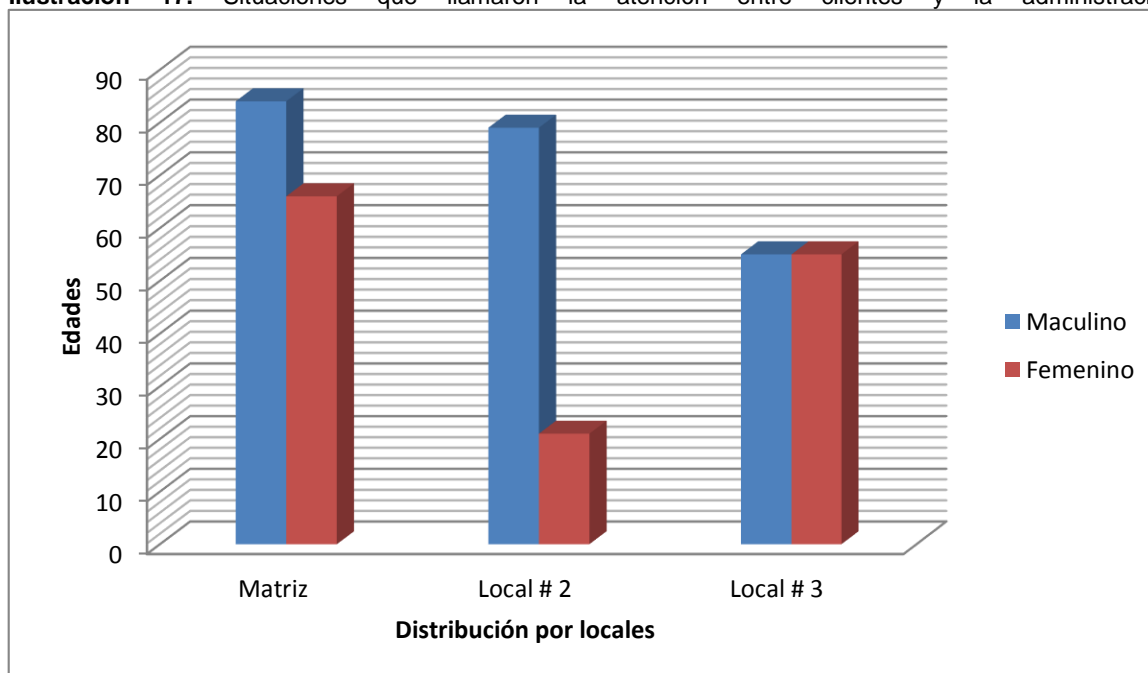
Cuadro 13. Situaciones que llamaron la atención entre clientes y la administración

Nombre del establecimiento	Si	No	Total	%
Matriz, vía a Quito	20	130	150	41,67%
Local #2, Paseo Shopping	7	93	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	13	97	110	30,56%
TOTAL	40	320	360	100%
	11,11%	88,89%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 17. Situaciones que llamaron la atención entre clientes y la administración



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

Apenas un 11,11% de los encuestados contestaron haber presenciado algún tipo de inconveniente entre los clientes y la administración, ese número corresponde en su mayoría al local ubicado en la Av. Quito (matriz). El restante 88,89% dijo no haber visto problema alguno que involucre al personal de Parrilladas Che Luis ni a sus clientes.

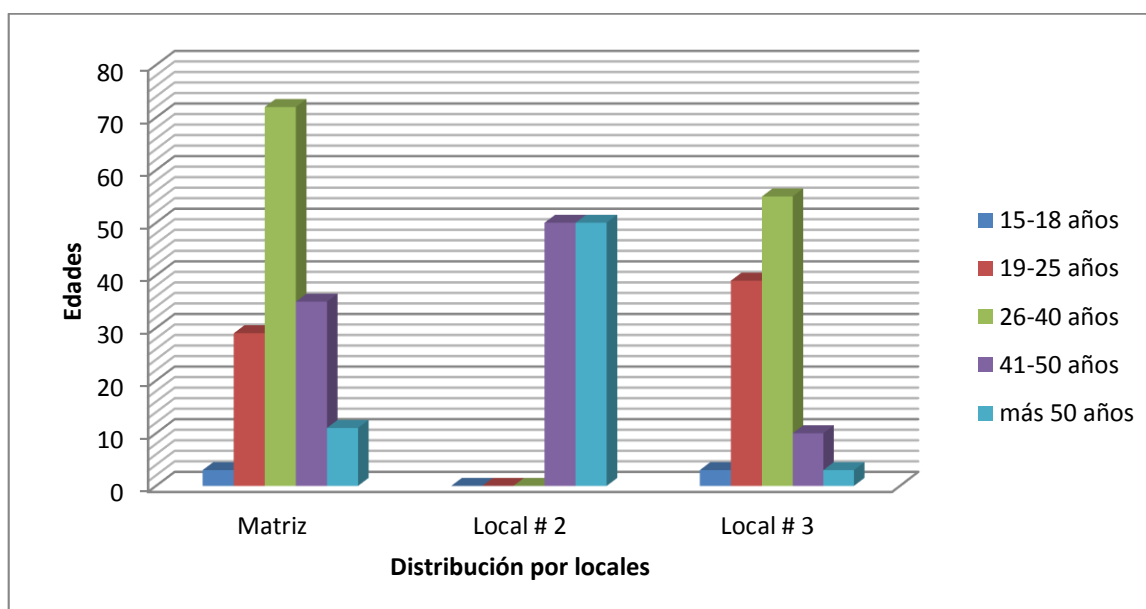
Cuadro 14. Nivel de estudio de los clientes de parrilladas Che Luis

Nombre del establecimiento	Primaria	Secundaria	3er Nivel	4to Nivel	Otros	Total	%
Matriz, vía a Quito	3	29	72	35	11	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	-	-	50	50	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	3	39	55	10	3	110	30,56%
TOTAL	6	68	127	95	64	360	100%
	1,67%	18,89%	35,28%	26,39%	17,77%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 18. Nivel de estudio de los clientes de parrilladas Che Luis



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El nivel de estudio registrado entre los clientes de Parrilladas Che Luis es muy variado, existen clientes con preparación académica básica e incluso clientes con doctorados. Aún bajo estos antecedentes, vale destacar una mayor afluencia de clientes con preparación de tercer y cuarto nivel con porcentajes de 35,28% a 26,36% respectivamente; estos resultados pueden influir en el porcentaje final de satisfacción del cliente, puesto que los de mayor preparación suelen ser más exigentes.

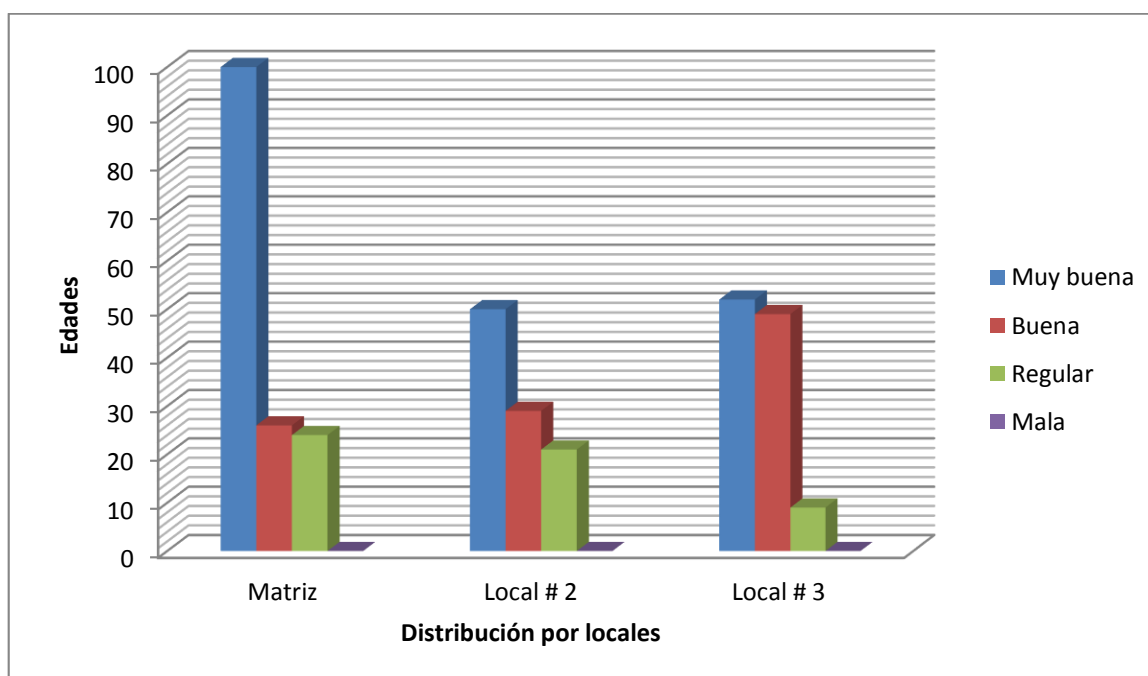
Cuadro 15. La primera experiencia que tuvo de Parrilladas Che Luis

Nombre del establecimiento	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Total	%
Matriz, vía a Quito	100	26	24	-	150	41,67%
Local #2, Shopping	50	29	21	-	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	52	49	9	-	110	30,56%
TOTAL	202	104	54	-	360	100%
	56,11%	28,89%	15%	-		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 19. La primera experiencia que tuvo de Parrilladas Che Luis



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

En la aplicación a esta pregunta se evidenció que Parrilladas Che Luis cumple con las expectativas de sus clientes en la primera visita, ya que de los encuestados un 56,11% dieron una calificación muy buena, un 28,89% mencionó que su experiencia fue buena y apenas un 15% calificó de regular su primera experiencia.

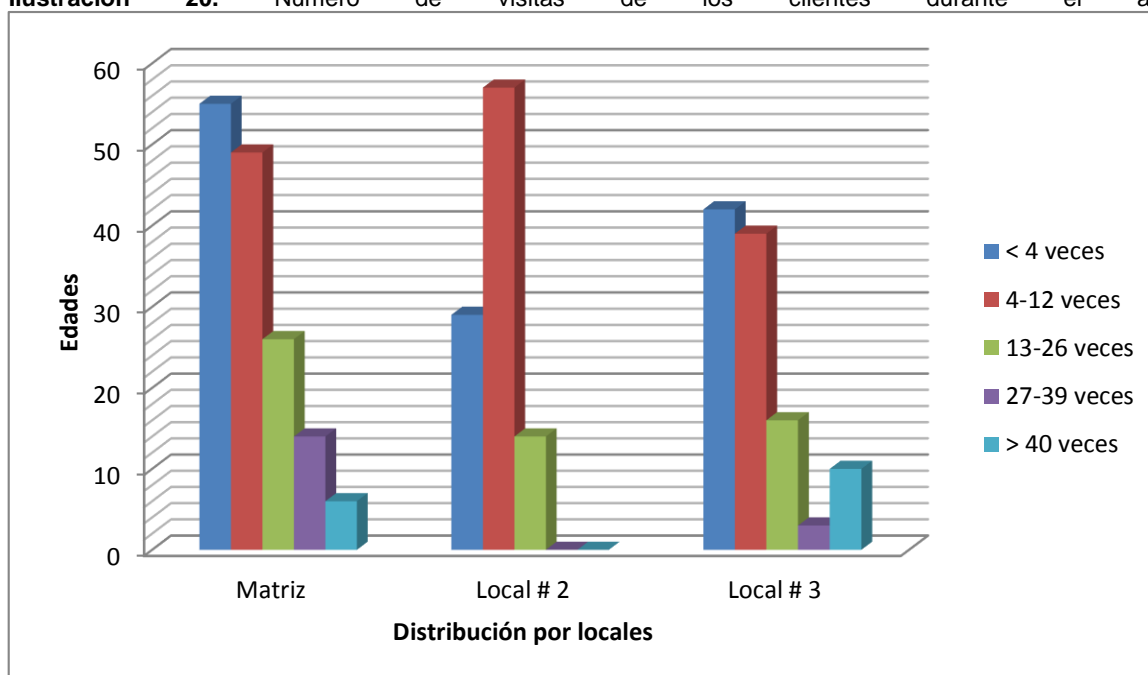
Cuadro 16. Número de visitas de los clientes al establecimiento durante el año

Nombre del establecimiento	< 4 veces	4-12 veces	13-26 veces	27-39 veces	> 40 veces	Total	%
Matriz, vía a Quito	55	49	26	14	6	150	41,67%
Local #2, Shopping	29	57	14	-	-	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	42	39	16	3	10	110	30,56%
TOTAL	126	145	56	17	16	360	100%
	35%	40,28%	15,56	4,72%	4,44%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 20. Número de visitas de los clientes durante el año



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

Los establecimientos de Parrilladas Che Luis registran en pequeña proporción las visitas de los mismos clientes es decir que un 4,72% y un 4,44% han ido más de 27 veces por año a consumir los productos, mientras que la gran concentración de consumidores van menos de cuatro veces con un 35% y un 40,28% concurren en proporción de 4 a 12 veces por año. Se debe procurar mantener clientes fideliza en la institución

7. Califique del 1 al 5 el nivel de satisfacción en los siguientes servicios

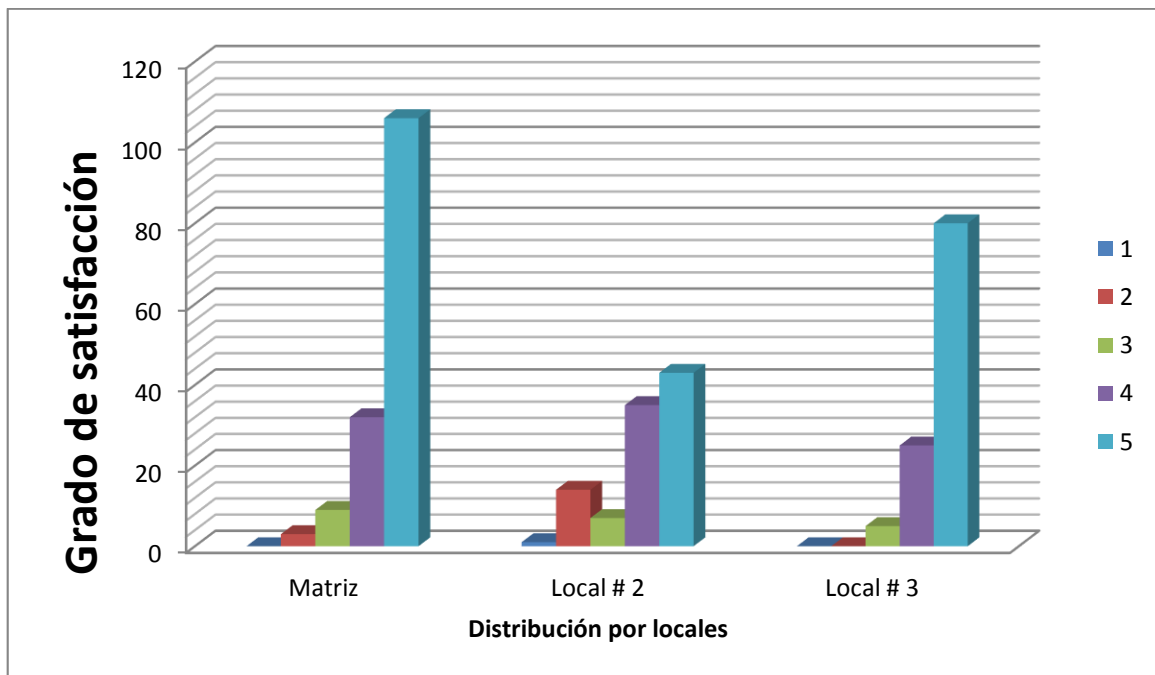
Cuadro 17. Presentación de los platillos

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	3	9	32	106	150	41,67%
Local #2, Shopping	1	14	7	35	43	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	5	25	80	110	30,56%
TOTAL	1	17	21	92	229	360	100%
	0%	5%	6%	26%	64%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 21. Presentación de los platillos



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El 64% de los clientes están totalmente satisfechos con la presentación de los platillos de Che Luis, al igual que un 26% considera muy buena la presentación, el 6% la considera buenas mientras que el 5% no están muy satisfechos con la presentación calificándola como regular.

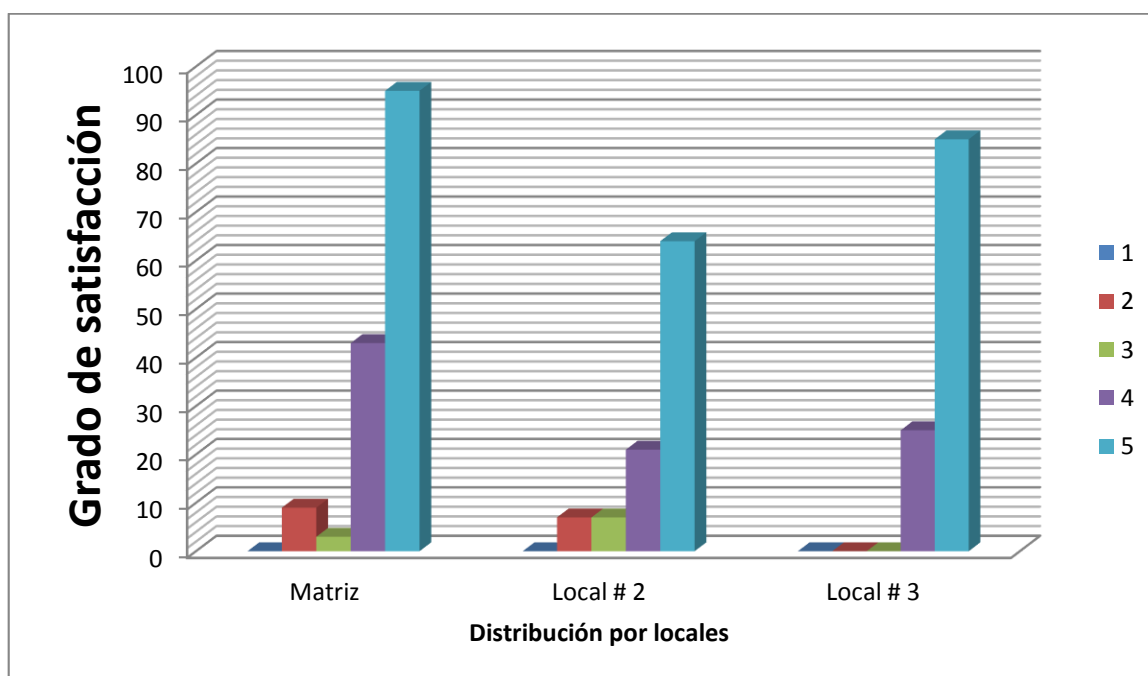
Cuadro 18. Instalaciones adecuadas

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	9	3	43	95	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	7	7	21	64	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	-	25	85	110	30,56%
TOTAL	0	16	10	89	244	360	100%
	0%	4%	3%	25%	68%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 22. Instalaciones adecuadas



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El 68% de los encuestados manifestaron que la adecuación del local de Che Luis es excelente, mientras que al 25% le parece muy buena, el 3% consideran buenas las adecuaciones y el 4% consideran que podrían ser mejor dándole una categoría de regular.

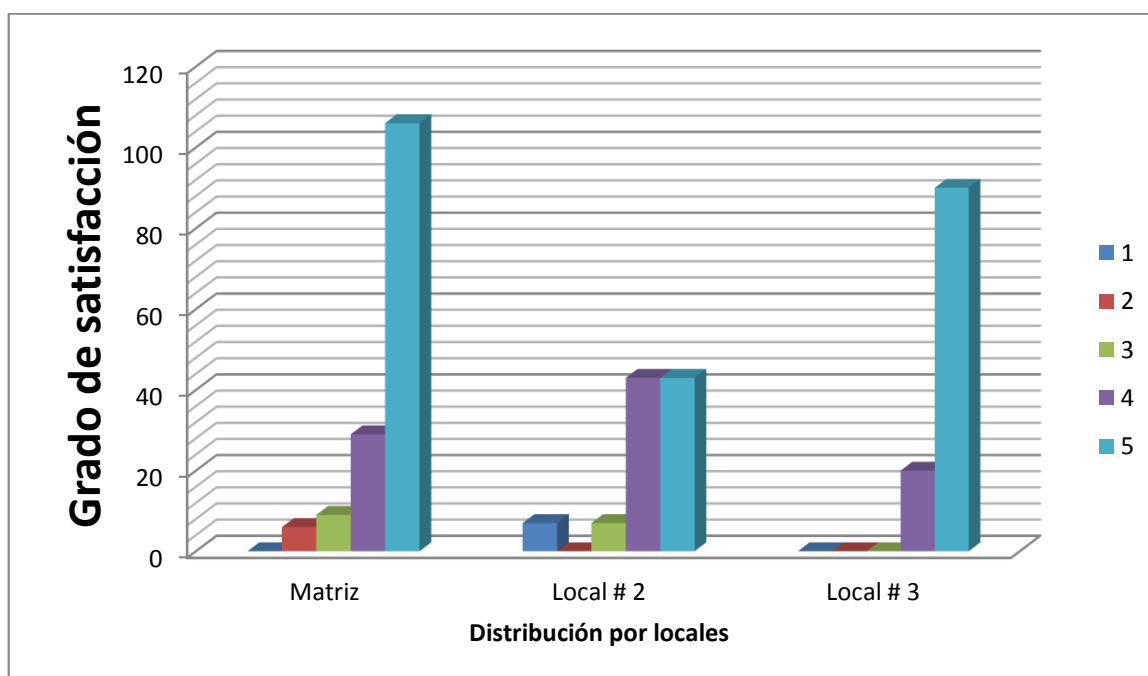
Cuadro 19. Espacio adecuado

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	6	9	29	106	150	41,67%
Local #2, Shopping	7	-	7	43	43	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	-	20	90	110	30,56%
TOTAL	7	6	16	92	239	360	100%
	2%	2%	4%	26%	66%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 23. Espacio adecuado



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El 66% de los clientes encuestados consideran adecuado el espacio del restaurante Che Luis mientras un 26% lo califica como muy bueno y 4% como bueno y un 2% coinciden en su desacuerdo al calificar la adecuación del restaurante como regular y malo.

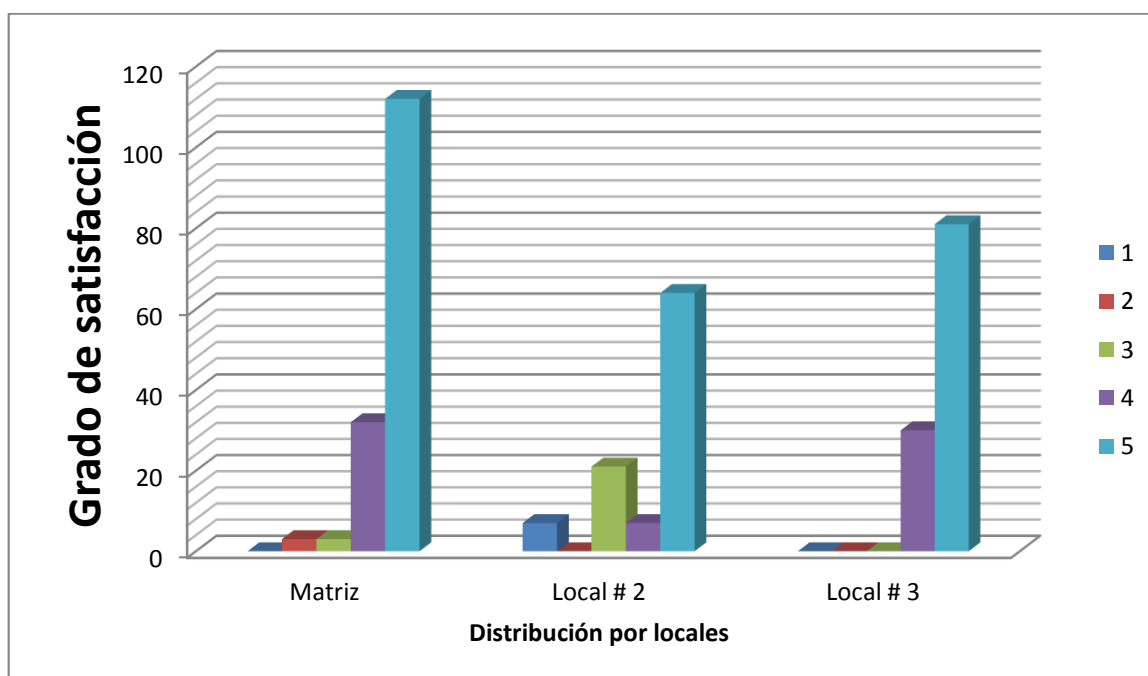
Cuadro 20. La limpieza de los Baños

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	3	3	32	112	150	41,67%
Local #2, Shopping	7	-	21	7	64	99	27,50%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	-	30	81	111	30,83%
TOTAL	7	3	24	69	257	360	100%
	2%	1%	7%	19%	71%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 24. La limpieza de los Baños



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

En cuanto la limpieza de los baños de los locales de Che Luis el 71% de los clientes entrevistados dijeron estar satisfechos, el 19% lo categorizo como muy buena, el 7% buena mientras que un 2% no les gusta y exigen mejorarla. Ciertamente el local ubicado en el Paseo Shopping tiene una influencia negativa ya que no posee baños privados para la atención de sus clientes.

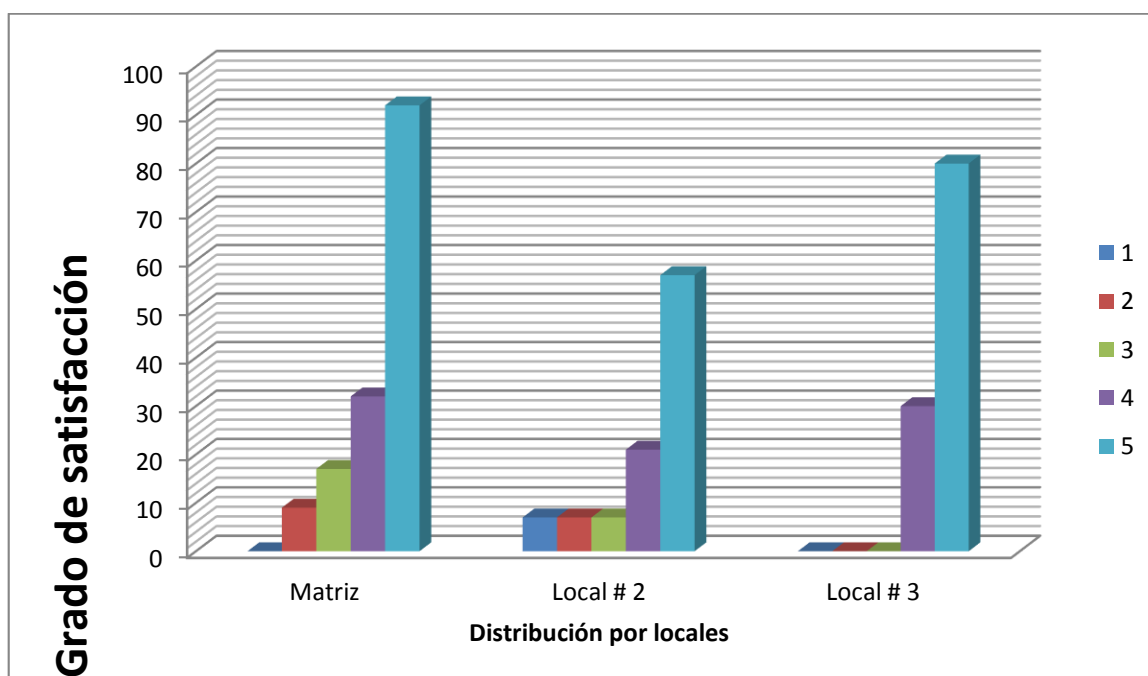
Cuadro 21. La ventilación en el restaurante

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	9	17	32	92	150	41,67%
Local #2, Shopping	7	7	7	21	58	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	-	30	80	110	30,56%
TOTAL	7	16	24	83	230	360	100%
	2%	4%	7%	23%	64%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 25. La ventilación en el restaurante



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

Según los clientes encuestados manifestaron en un 64% que la ventilación del local es excelente, mientras que un 23% lo categorizó como muy buena, un 7% espera se mejore un poco, y el 4% no le gusta la ventilación actual del restaurante.

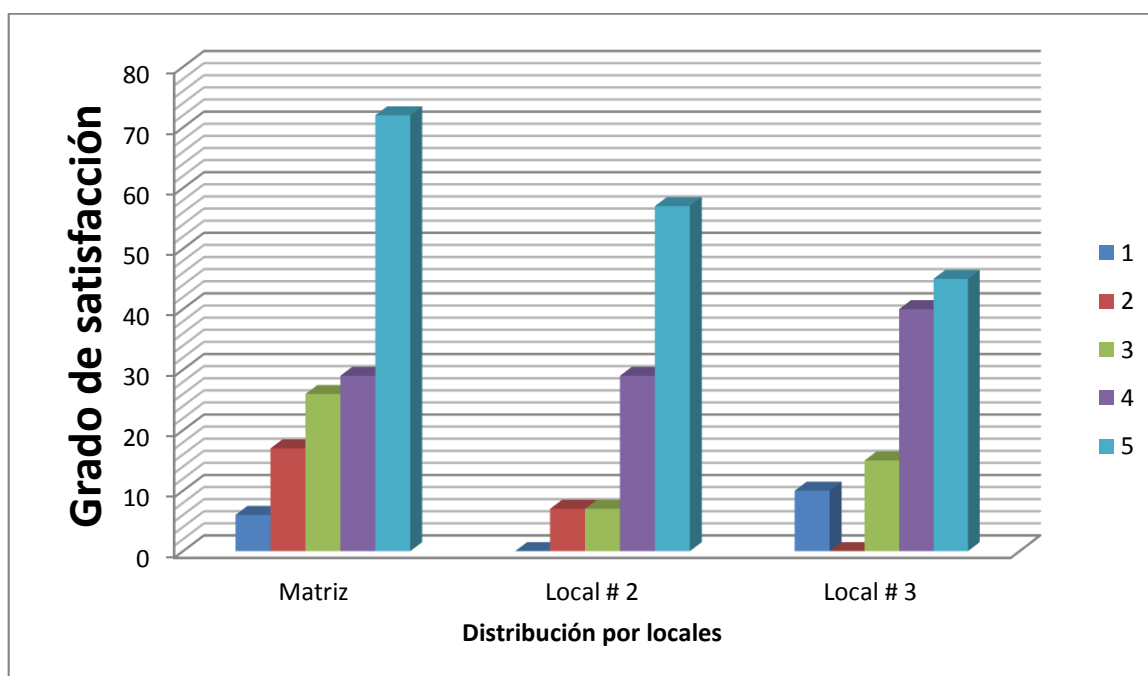
Cuadro 22. Ambientación (música)

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	6	17	26	29	72	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	7	7	29	57	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	10	-	15	40	45	110	30,56%
TOTAL	16	24	48	98	174	360	100%
	5%	7%	13%	27%	48%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 26. Ambientación (música)



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

Existen un nivel satisfactorio con respecto a la apreciación del cliente sobre la ambientación del restaurante Che Luis en cuanto a la música, eso lo manifestó el 48% de los clientes encuestados al igual que el 27%, el 13% está considerando el hecho que falta ambientación, mientras que el 7% y 5% está en total desacuerdo con la ambientación actual calificándola como regular y mala.

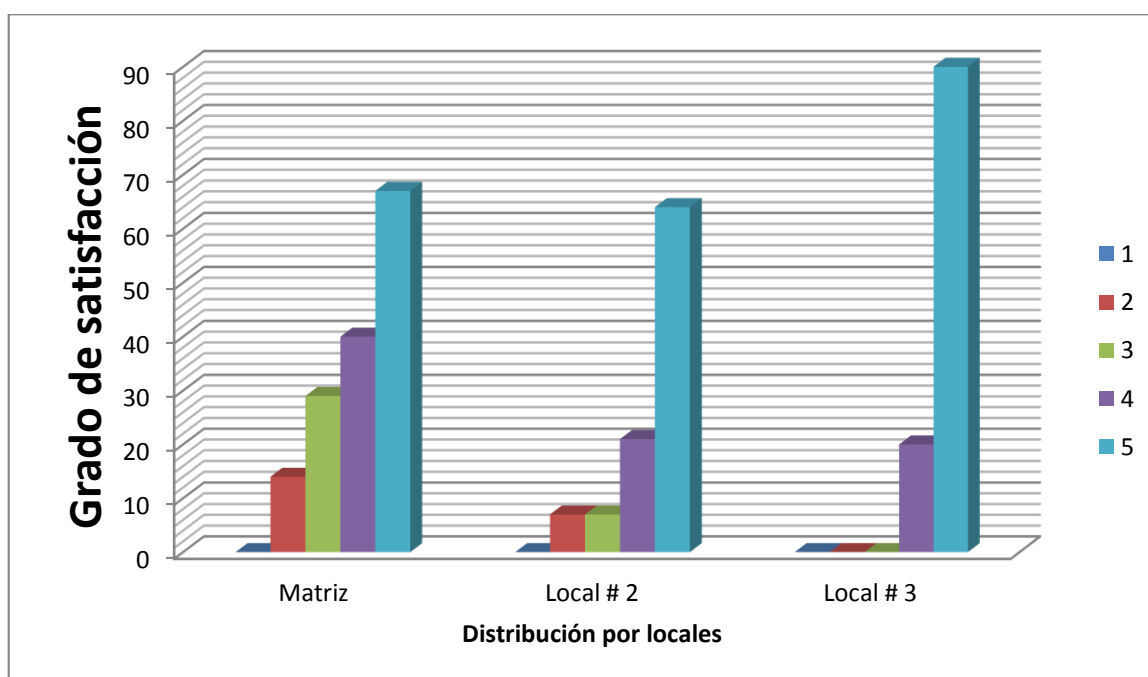
Cuadro 23. Variedad del menú

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	14	29	40	67	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	7	7	21	65	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	-	20	90	110	30,56%
TOTAL	0	21	36	81	222	360	100%
	0%	6%	10%	23%	62%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 27. Variedad del menú



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

Se preguntó a los clientes cuál es su grado de satisfacción respecto a la variedad en el menú de Che Luis, de los cuales el 62% mostró total satisfacción, un 23% lo categorizó como muy bueno, un 10% como bueno y apenas el 6% en regular.

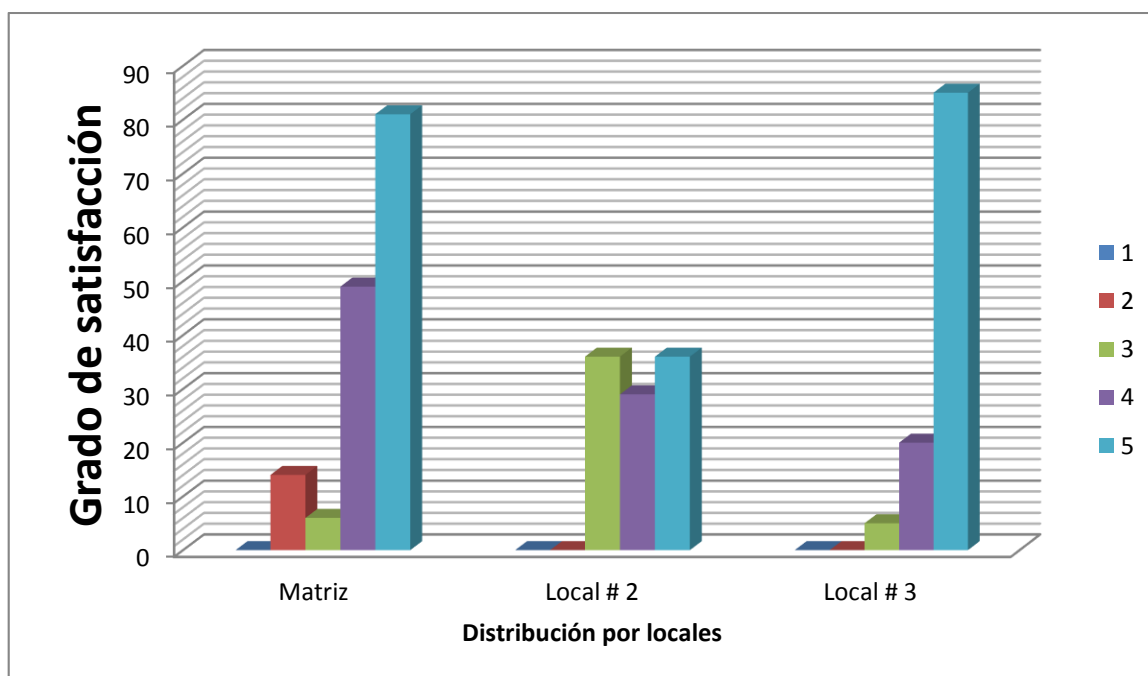
Cuadro 24. Variedad de vinos

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	14	6	49	81	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	-	36	29	35	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	5	20	85	110	30,56%
TOTAL	0	14	47	98	201	360	100%
	0%	4%	13%	27%	56%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 28. Variedad de vinos



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El 56% de los clientes encuestados manifestaron su satisfacción respecto la variedad de vinos que ofrecen en Che Luis, el 27% considera que podrían mejorar un poco y el 13% dice que faltan variedades, mientras un 4% considera que es muy poca la variedad que ofrecen.

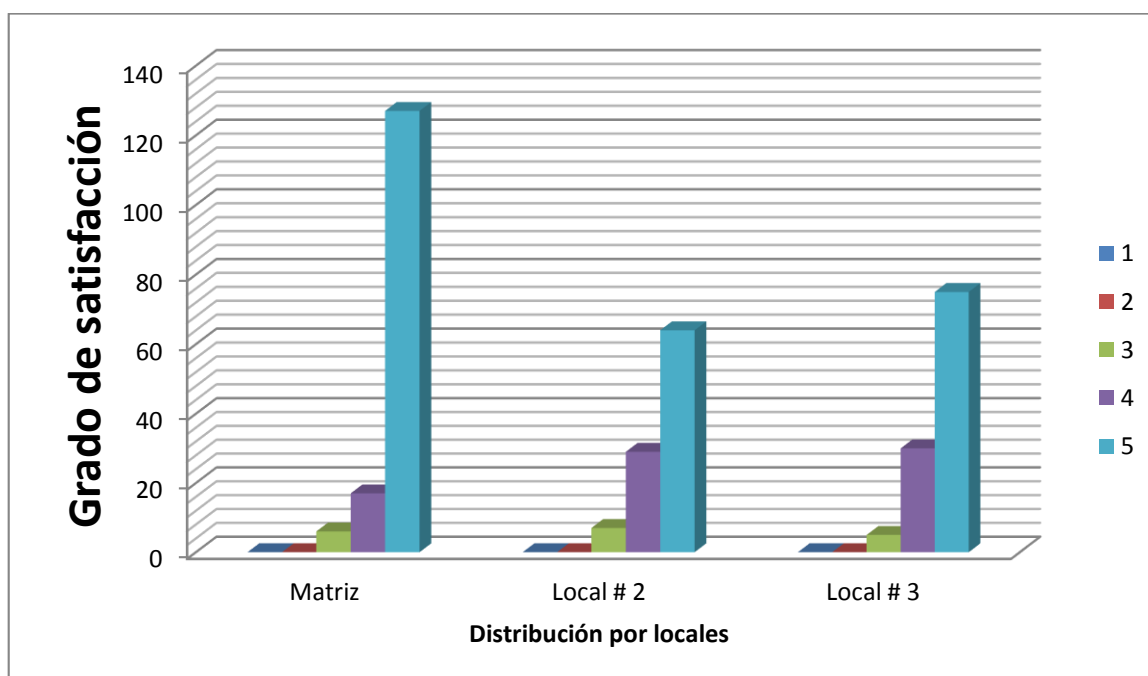
Cuadro 25. La calidad de los alimentos

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	-	6	17	127	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	-	7	29	64	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	5	30	75	110	30,56%
TOTAL	0	0	18	76	266	360	100%
	0%	0%	5%	21%	74%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 29. La calidad de los alimentos



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

Respecto a la calidad de los alimentos que ofrece Che Luis los clientes encuestados manifestaron un 74% que están totalmente satisfechos mientras que un 5% de los clientes se encuentran en un nivel intermedio el cual no muestra total desacuerdo ni total aprobación.

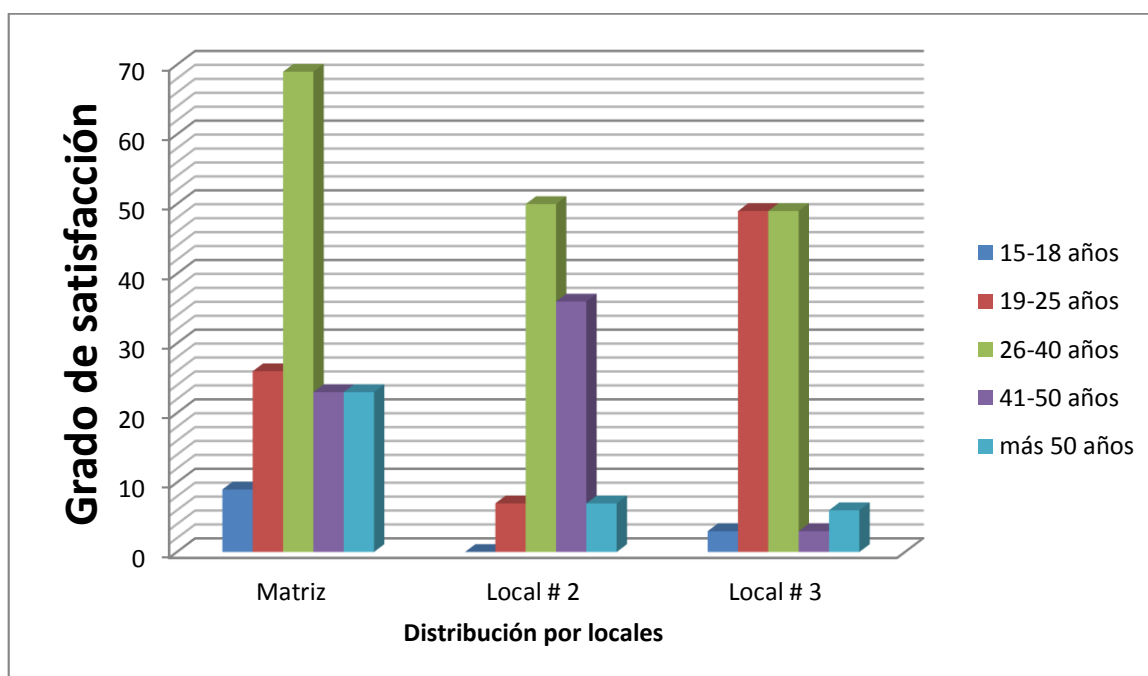
Cuadro 26. Temperatura de los alimentos

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	-	6	23	121	150	41,67%
Local #2, Shopping	7	-	-	14	79	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	5	25	80	110	30,56%
TOTAL	7	0	11	62	280	360	100%
	2%	0%	3%	17%	78%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 30. Temperatura de los alimentos



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El 78% de los clientes encuestados mostraron total satisfacción con la temperatura en la que se sirven los alimentos de Che Luis, un 17% lo considera muy buena, el 3% buena, mientras que el 2% manifestó estar en total desaprobación.

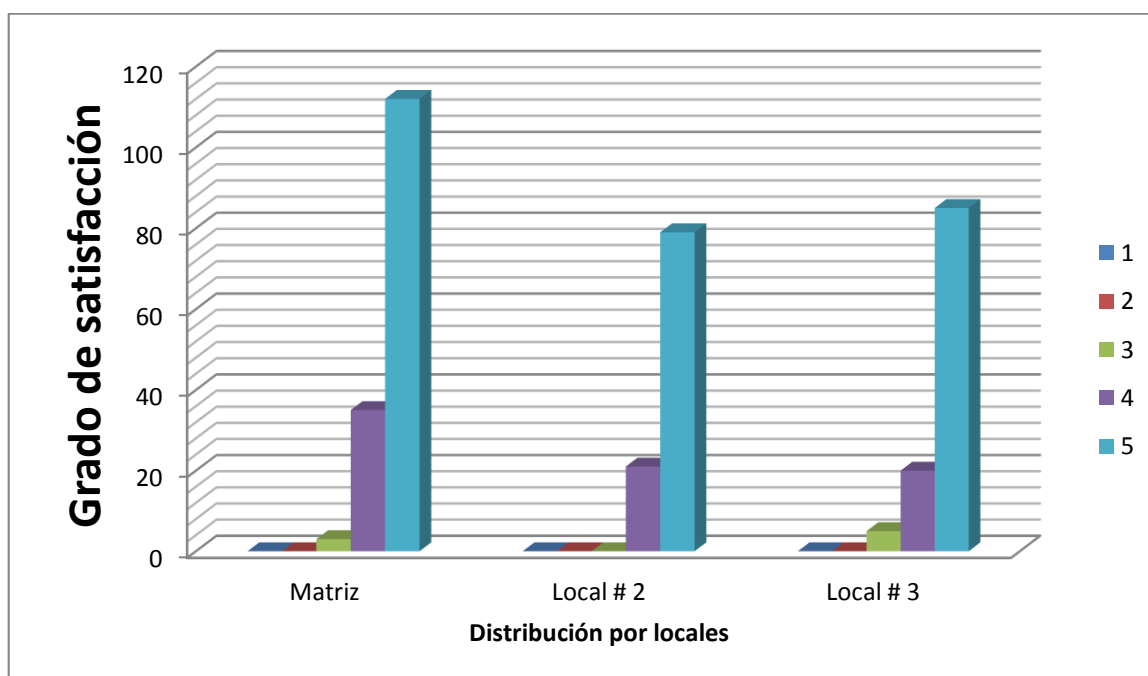
Cuadro 27. La sazón de los alimentos

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	-	3	35	112	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	-	-	21	79	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	5	20	85	110	30,56%
TOTAL	0	0	8	76	276	360	100%
	0%	0%	2%	21%	77%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 31. La sazón de los alimentos



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

Los clientes encuestados muestran su satisfacción con la sazón de los alimentos que les ofrecen en Che Luis en un 77%, así mismo el 21% la consideró como muy buena y el 2% como buena sazón.

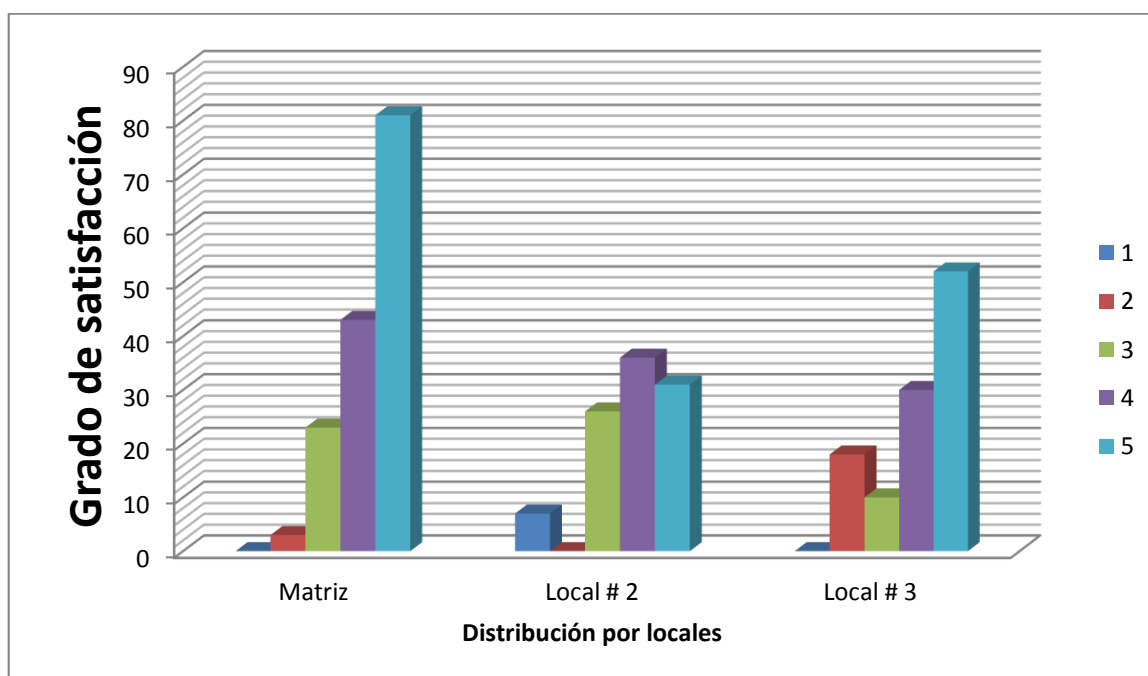
Cuadro 28. Las porciones de comida

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	3	23	43	81	150	41,67%
Local #2, Shopping	7	0	26	36	31	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	0	18	10	30	52	110	30,56%
TOTAL	7	21	59	109	164	360	100%
	2%	6%	16%	30%	46%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 32. Las porciones de comida



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El 46% de los encuestados manifestaron que las porciones de comidas que sirven en Che Luis es excelente y están conformes con lo servido, el 30% la considera apropiada, el 16% no está muy conforme, mientras que el 6% le parece regular y un 2% cree es muy poca la porción de comida.

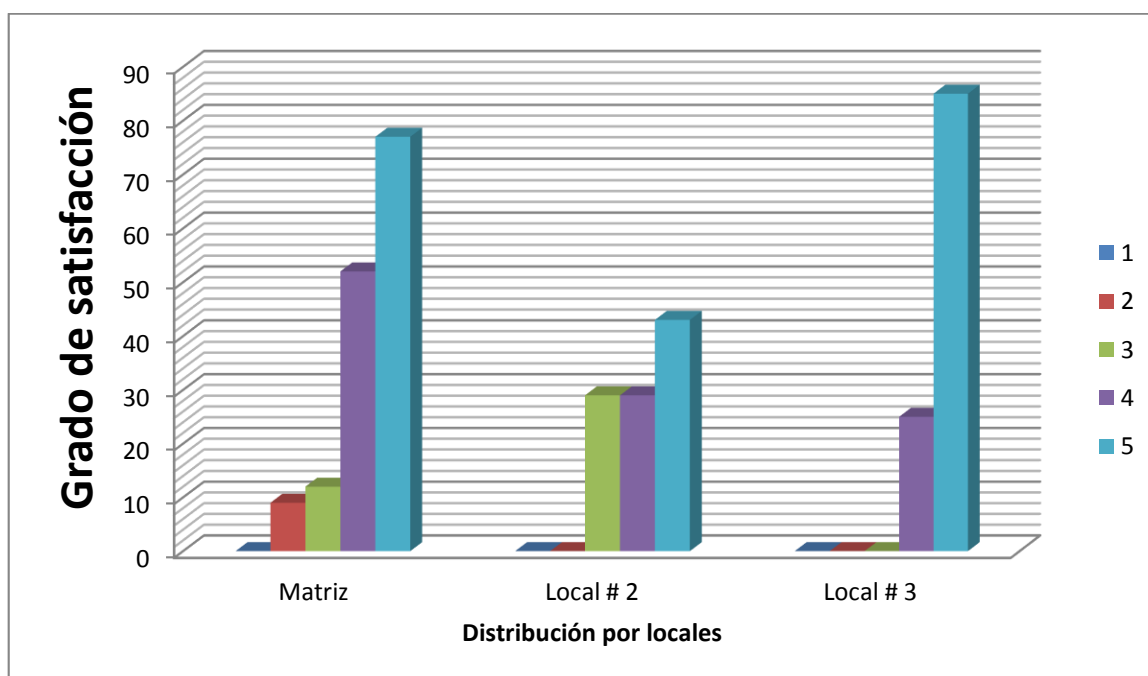
Cuadro 29. La calidad de los vinos

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	9	12	52	77	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	-	29	29	42	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	-	25	85	110	30,56%
TOTAL	0	9	41	106	204	360	100%
	0%	2%	11%	29%	57%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 33. La calidad de los vinos



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

Los encuestados manifestaron en un 57% que la calidad de los vinos que ofrece Che Luis es de excelencia, el 29% lo calificó como muy bueno, un 11% como bueno, mas el 2% de los clientes nos manifestaron su malestar respecto la calidad de los vinos al darle un calificativo de regular.

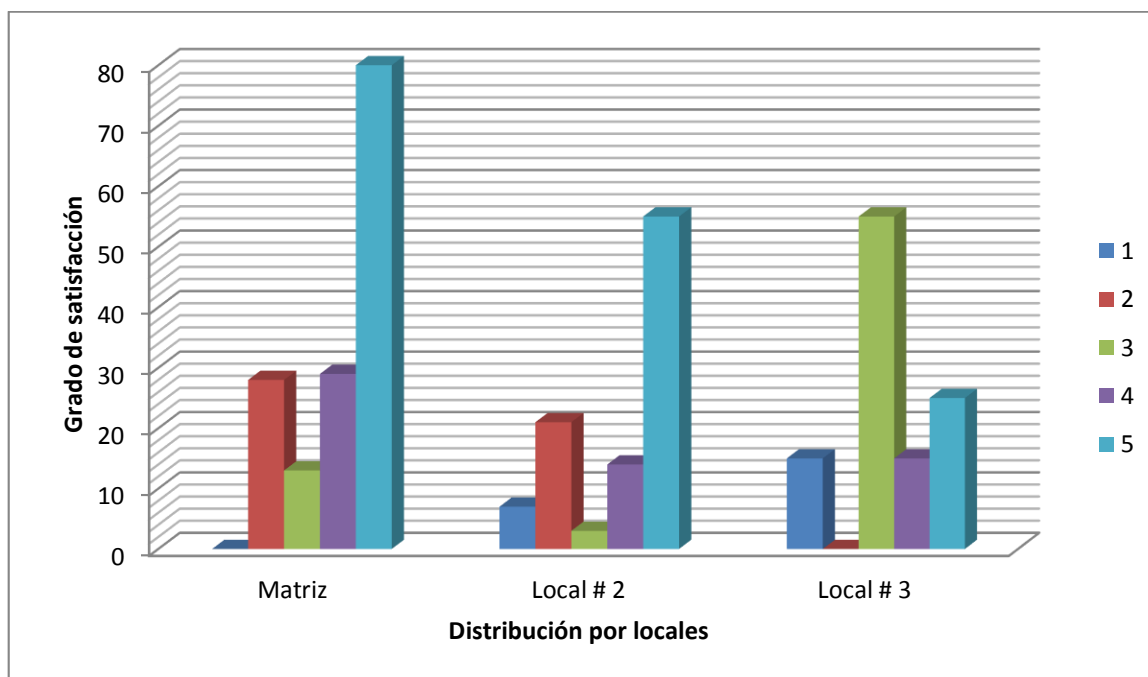
Cuadro 30. El servicio por parte de los meseros en parrilladas Che Luis

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	28	13	29	80	150	41,67%
Local #2, Shopping	7	21	3	14	55	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	15	-	55	15	25	110	30,56%
TOTAL	22	49	71	58	160	360	100%
	6,11%	13,61%	19,72%	16,11%	44,44%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 34. El servicio por parte de los meseros en parrilladas Che Luis



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

Los clientes calificaron el servicio que les brindan los meseros en un 44,44% sobre la ponderación excelentes, en un 16,11% como muy bueno, un 19,72% de bueno, un 13,61% regular y el 6,11% lo calificó como pésimo.

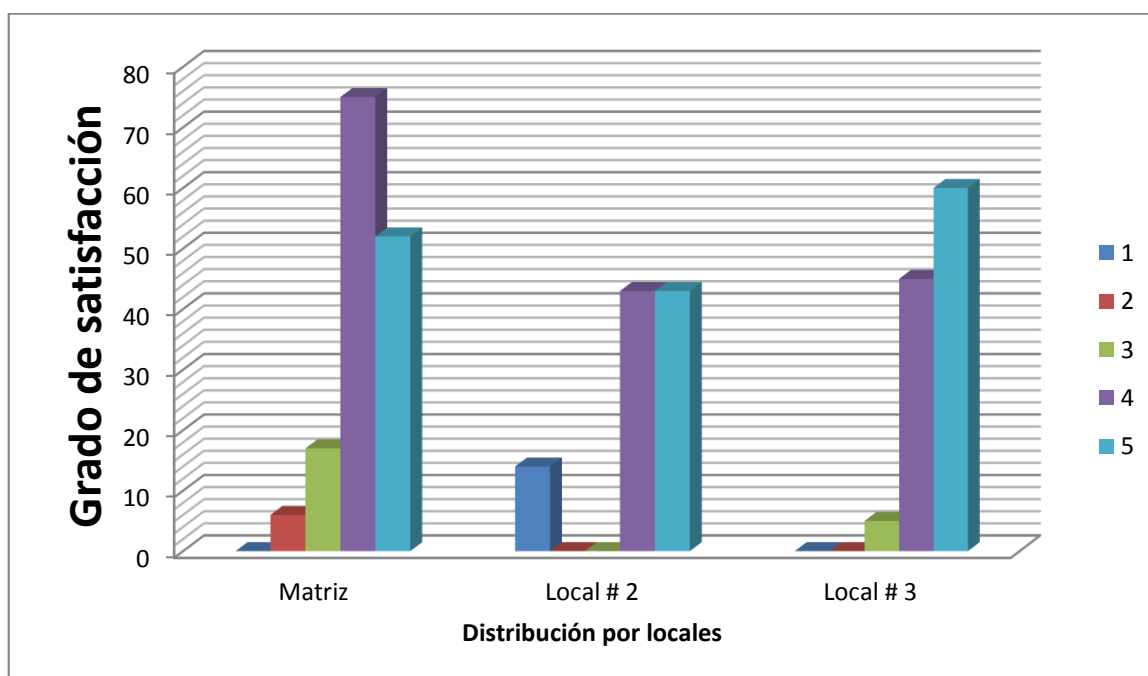
Cuadro 31. Los precios de los platillos

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	6	17	75	52	150	41,67%
Local #2, Shopping	14	-	0	43	43	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	5	45	60	110	30,56%
TOTAL	14	6	22	163	155	360	100%
	4%	2%	6%	45%	43%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 35. Los precios de los platillos



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

En cuanto a los precios que tienen los platillos de Che Luis un 43% de los clientes dijo que son excelente, mientras que el 45% que equivale a la mayoría dijo que es muy bueno, el 6 % los considera buenos, en tanto que el 2% regulares y un 4% está en total desacuerdo con los precios considerándolos malos.

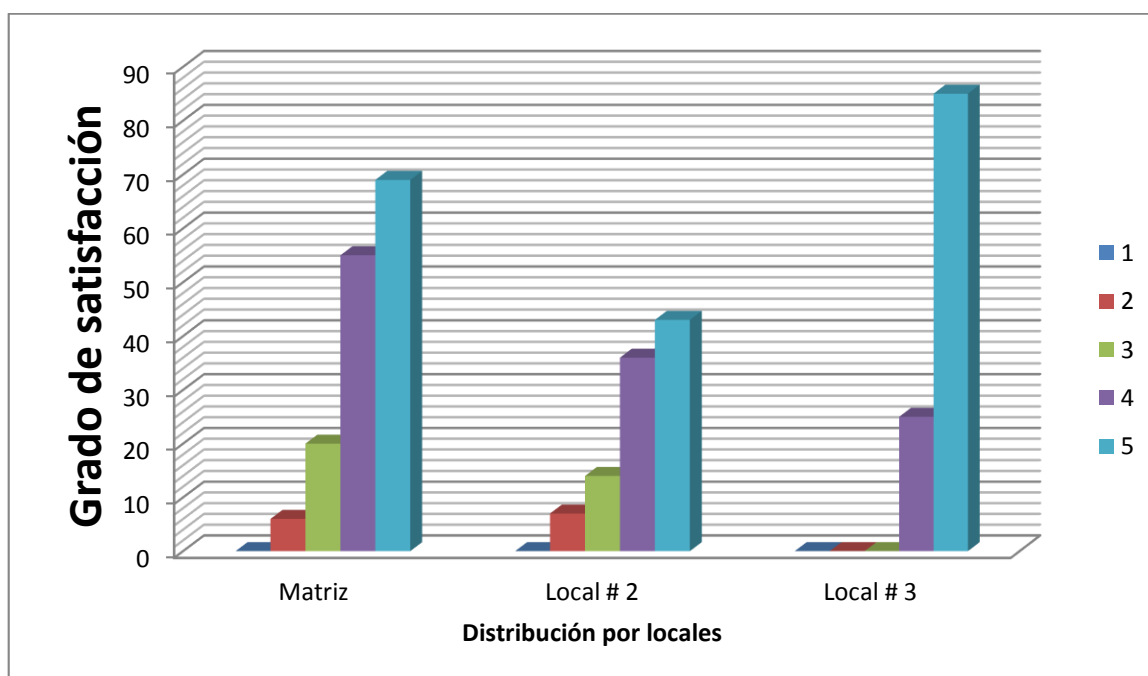
Cuadro 32. El precio de los vinos

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	6	20	55	69	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	7	14	36	43	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	-	25	85	110	30,56%
TOTAL	0	13	34	116	197	360	100%
	0%	4%	9%	32%	55%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 36. El precio de los vinos



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

Respecto al precio de los vinos que se ofrecen en Che Luis el 55% de los clientes encuestados manifestaron su aprobación con los precios, más el 32% no están muy convencidos de estos precios así como el 9% que no están en total acuerdo y el restante 4% manifestó total desconformidad con los precios de los vinos.

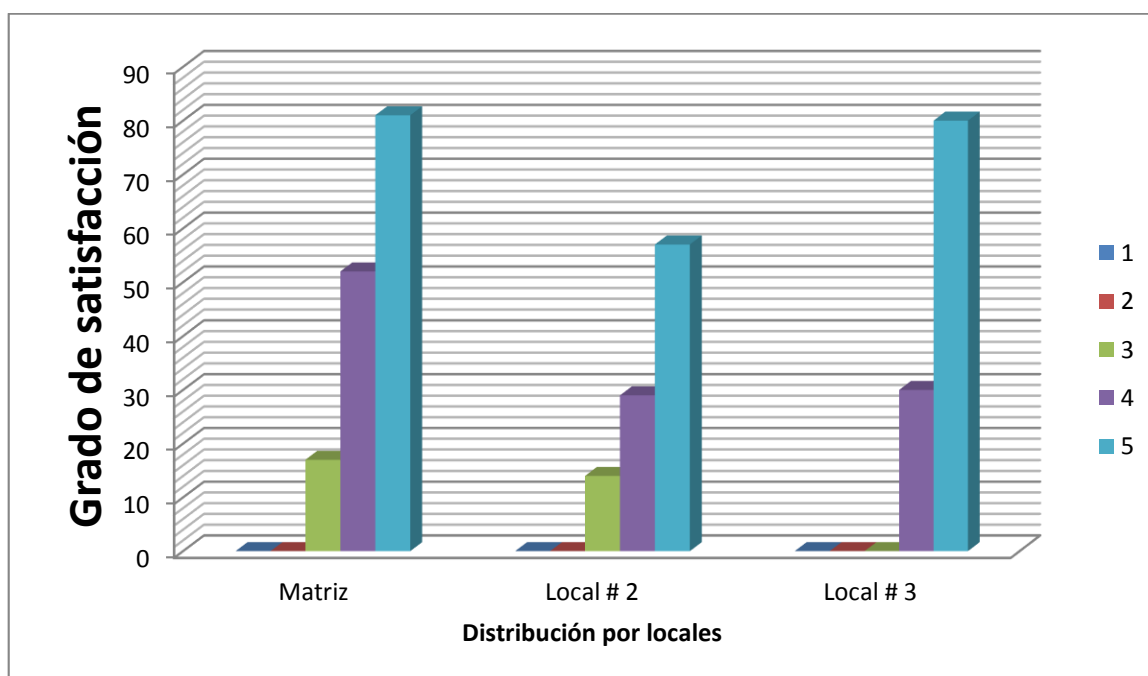
Cuadro 33. En general el servicio restaurante es:

Nombre del establecimiento	1	2	3	4	5	Total	%
Matriz, vía a Quito	-	-	17	52	81	150	41,67%
Local #2, Shopping	-	-	14	29	57	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	-	-	-	30	80	110	30,56%
TOTAL	0	0	31	111	218	360	100%
	0%	0%	9%	31%	60%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 37. En general el servicio restaurante es:



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

En general el 60% de los clientes de Che Luis a los cuales encuestamos manifestaron que el servicio del restaurante es excelente, un 31% lo considera muy bueno y el 9% cree es bueno, por lo que se concluye que el restaurante presta excelentes servicios a sus clientes.

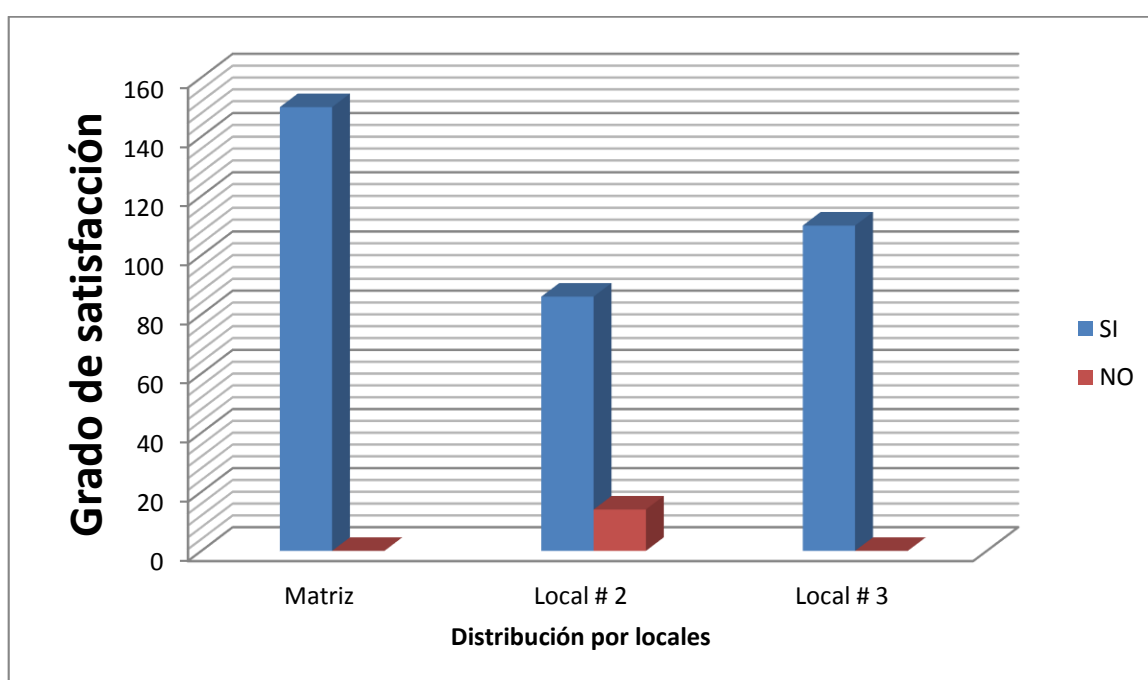
Cuadro 34. Regresaría a parrilladas Che Luis:

Nombre del establecimiento	Si	No	Total	%
Matriz, vía a Quito	150	-	150	41,67%
Local #2, Paseo Shopping	86	14	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	110	-	110	30,56%
TOTAL	346	14	360	100%
	96%	4%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 38. Regresaría a parrilladas Che Luis:



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

El 96% de los clientes manifestaron que sí regresarían a parrillada Che Luis, mas un 4% dijeron que no, cabe recalcar que este porcentaje, es decir la diferencia, se refleja solo del local # 2 ubicado en el Paseo Shopping y que por factores externos se ve afectado, existe mayor competencia con variedad en productos de consumo.

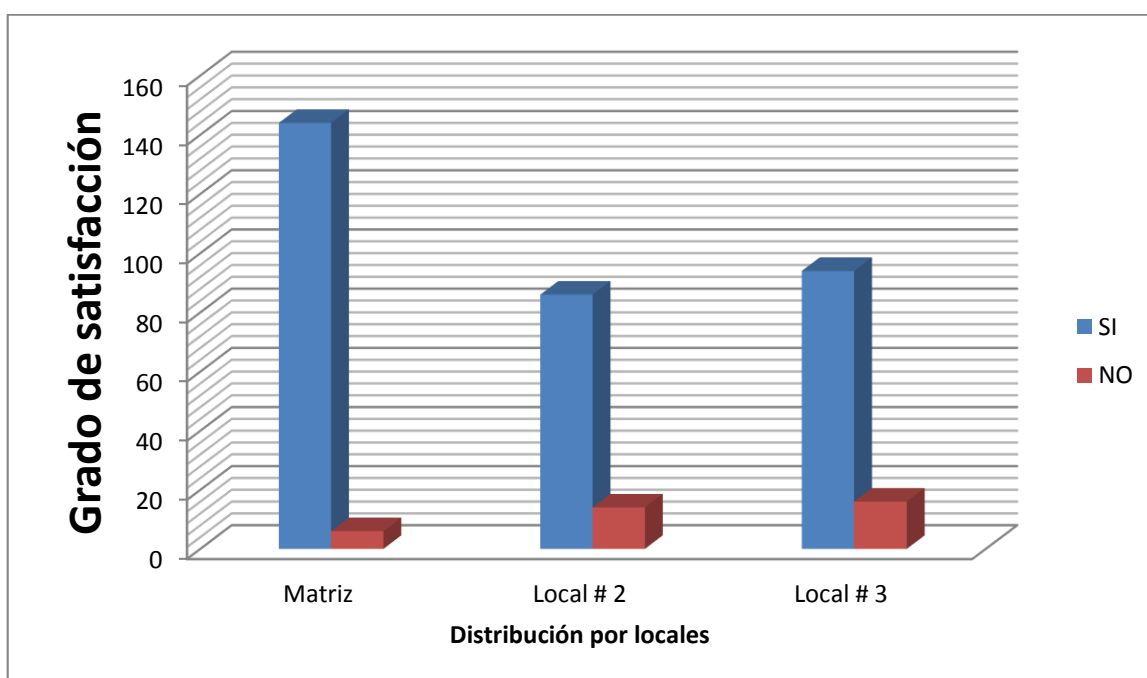
Cuadro 35. Recomendaría a parrilladas Che Luis:

Nombre del establecimiento	Si	No	Total	%
Matriz, vía a Quito	144	6	150	41,67%
Local #2, Paseo Shopping	86	14	100	27,77%
Local #3, vía a Calacalí	94	16	110	30,56%
TOTAL	324	36	360	100%
	90%	10%		

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

Ilustración 39. Recomendaría a parrilladas Che Luis:



Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

ANÁLISIS

La recomendación que puedan dar los clientes que nos visitan hacia sus amigos y familiares fortalece el vínculo de calidad y servicio, en la encuesta realizada existe un 90% de clientes que nos afirman recomendar los servicios de Parrilladas Che Luis, el 10% restante contestaron de forma negativa; el objetivo es llegar al 100% de recomendación por parte de los consumidores.

4.4 Línea Base cliente externo

Dimensión	Variable Analizada	Puntuación				Estado de Situación Actual	Propuesta de Intervención
		++	+	--	?		
Calidad en el servicio / cliente	Grado de satisfacción con relación a la atención al cliente por parte de Parrilladas Che Luis		+			En base al estudio realizado por medio de encuestas se determinó un porcentaje de inconformidad del 19,72% con respecto a la atención, mientras un porcentaje similar ubica como medio la calidad en la atención.	Implementar políticas en la entidad que permitan la consecución de procesos de gestión previamente establecidos, con el fin de mejorar la calidad del servicio que se les brinda a los consumidores.
	Servicio por parte de los meseros		+			Existe un poco de inconformidad con relación a la atención que reciben los clientes por parte de los meseros.	Programar charlas o seminarios de capacitación para la atención al cliente.
	Las porciones de las comidas			--		No se encuentran estandarizadas las porciones y en algunas ocasiones suelen ser muy pequeñas con relación al precio.	Proponer modelos para el tamaño de las porciones, que garantice la satisfacción del cliente con respecto al precio.
	Instalaciones adecuadas	++				En las sucursales independientes existe una gran acogida por instalaciones.	Proponer modelos para la adecuación del local en el Paseo Shopping.

Dimensión	Variable Analizada	Puntuación				Estado de Situación Actual	Propuesta de Intervención
		++	+	--	¿		
Calidad en el servicio / cliente	La limpieza de los baños		+			Por ser el local del Shopping de orden público no se puede controlar la independencia en el baño.	En campaña con el cliente establecer la diferencia de pertenecer a una entidad pública.
	Ambientación (música)			--		La ambientación de los locales no es la adecuada, los clientes solicitan se mejore la música, con relación a la tranquilidad.	Gestionar la adquisición de música instrumental que sea agradable al oído mientras se degusta de exquisita comida.
Visión	Nivel de ingreso al mercado nacional que tiene la visión en Parrilladas Che Luis			--		La declaración de Liderar a nivel nacional y en todas las regiones del Ecuador está muy generalizada, el programa debe contar con especificaciones claras.	Puntualizar la visión de la entidad con el fin de mantener un objetivo claro, con un periodo de tiempo determinado.
Factores y Actores del entorno	Nivel en que los factores externos favorecen u obstaculizan el logro de los objetivos en Parrilladas Che Luis			--		La amenaza se ve reflejada en el continuo desarrollo poblacional que lleva consigo un aumento de la competencia que incluyen características de precios.	Realizar un estudio de mercado que permita conocer el entorno económico de Parrilladas Che Luis, que incluya un análisis de proveedores y de la oferta propia del mercado.

Fuente: Encuesta

Autor: Dalia Quiñónez (2015)

5 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

5.1 Misión Propuesta

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, con los más altos estándares en calidad y preparación; en un ambiente agradable y con un personal competente que le garantice un excelente servicio.

5.2 Visión Propuesta

Liderar el mercado de carnes a la parrilla siendo reconocidos como el mejor restaurante a nivel regional y nacional, contando con un grupo de trabajo sólido y profesional que destaca en gran medida su innovación y sabor.

5.3 Objetivo Propuesto

Cumplir con las expectativas y exigencias de nuestros clientes en cuanto a la calidad y atención, transformándonos en un punto de referencia para la ciudadanía en general con posicionamiento en el mercado de restaurantes con carnes a la parrilla.

5.4 Principios y valores

5.4.1 Principios.

- **Calidad.-** Ofrecer la máxima calidad en los productos es nuestro principio básico, esta calidad se muestra en cada una de las fases de producción, desde la selección de carnes e insumos hasta la presentación final de los platos.
- **Servicio.-** Pretende conseguir en cada accionar el 100% de la satisfacción del cliente, un buen servicio se basa en la rapidez, en la amabilidad y en la adaptación que dispongan para atraer y mantener a los clientes.
- **Limpieza y valor.-** Parrilladas Che Luis presta atención al cuidado de la imagen en cada local, enfocando sus recursos en la limpieza e higiene. El valor por su parte representa la relación entre la calidad y el precio de cada servicio.

5.4.2 Valores.

- **Respeto.-** Es nuestra capacidad para tratar a los demás con cordialidad, respetando sus derechos humanos sin estratificar las clases sociales u ocupaciones.
- **Responsabilidad.-** Es ejecutar cada acción según los parámetros establecidos, con esto se logra la satisfacción del cliente y se garantiza la calidad del servicio.
- **Eficiencia y eficacia.-** Utilizamos recursos para la preparación y presentación de alimentos con la optimización requerida según los estándares de calidad.
- **Compromiso.-** Se enfoca tanto en los clientes internos como los externos, ofreciendo oportunidades y desarrollando líderes. Nuestro objetivo es formar y mantener un equipo competitivo que trabaje bajo un ambiente de compañerismo y respeto para alcanzar el éxito.

5.5 Imagen Corporativa

5.5.1 Logotipo



El mejor sabor Argentino

5.5.2 Slogan

“El mejor sabor Argentino”

5.5.3 Publicidad

Parrilladas Che Luis llega a sus clientes mediante una página web con dirección www.parrilladascheluis.com en la que destaca sus principales platillos que están a disposición de los clientes más exigentes. Además se encuentra los teléfonos de contacto, las direcciones de cada sucursal y el menú que dispone los 365 días del año.

Se conocen los contratos con publicidad radial en ciertas temporadas.

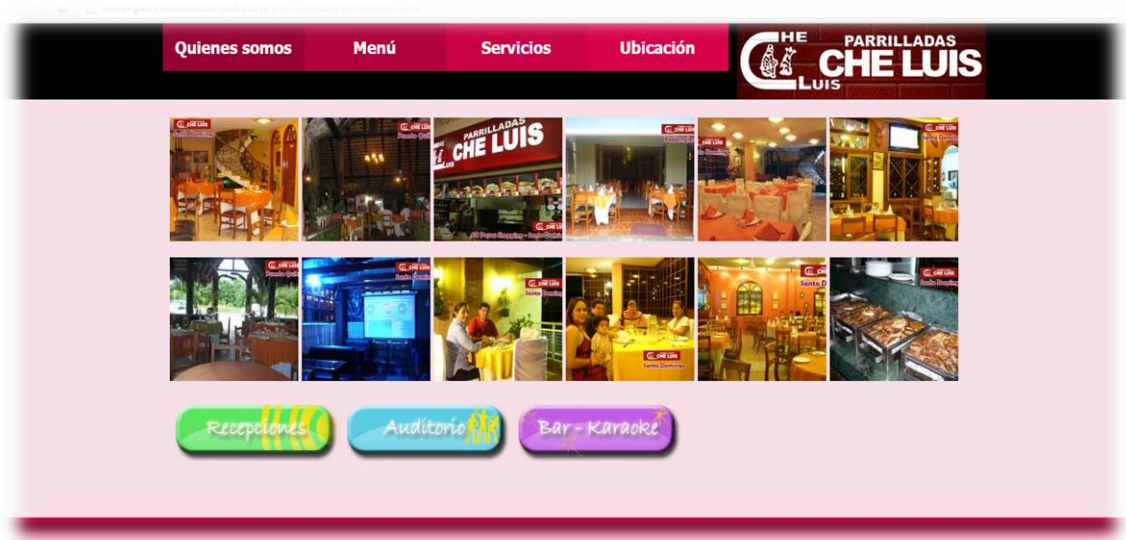
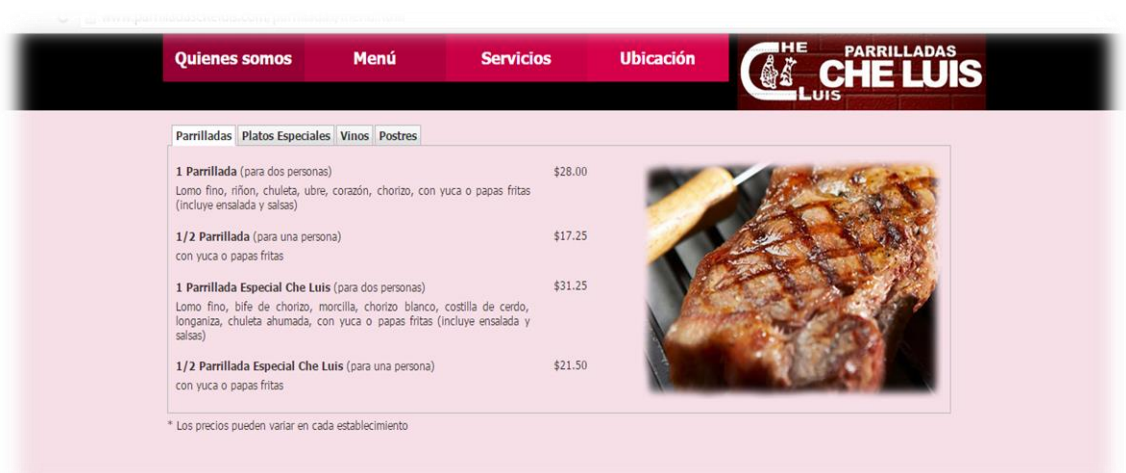


Ilustración 40. Contenido página web Parrilladas Che Luis

Fuente: Página web

Consultado por: Dalia Quiñonez (2015)

5.6 Antecedentes de la Propuesta

La necesidad que tiene Parrillada Che Luis de contar con una gestión de procesos de calidad que permita cumplir con las exigencias de sus clientes hace posible la ejecución de esta propuesta. El modelo de gestión que se implementará va ligado a la investigación previamente realizada, la misma que ayudó a determinar las fortalezas y debilidades de la organización; del mismo modo se comprendió la importancia que tiene la calidad en la atención al cliente para el mantenimiento de la empresa como líder en la región. En este modelo de gestión se encontrarán procesos de comunicación interna; los procesos de elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de estrategias y los procesos de: contacto con clientes, de facturación y de cobros, entre otros.

5.7 Herramienta SERVQUAL

Conocido en inglés como Service of quality, Servqual es el mecanismo que ayuda a determinar el nivel de satisfacción en la calidad del servicio que presta una entidad, específicamente se centra en diferenciar las percepciones y expectativas de los clientes; por ese motivo se introduce dicho modelo que será aplicado por la empresa a medida que transcurra el tiempo.

El resultado final de su aplicación tendrá que mostrar: “un cliente satisfecho, a medida que el valor que perciba en la atención supere sus expectativas”.

5.8 Diseño de procesos

El modelo de sistema de gestión por procesos para la atención al cliente propuesto es un cuerpo integrado de normas con las que la entidad se rige para realizar cada tarea encomendada. Este modelo tiene en su contenido los siguientes temas: Direccionamiento estratégico, Principios y valores, Identificación de los procesos, Indicadores de gestión de los procesos como flujogramas y narrativas del proceso de atención al cliente, el plan de funciones de cada integrante de la entidad.

PARRILLADAS CHE LUIS


SANTO DOMINGO – ECUADOR



El mejor sabor Argentino

GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE (MODELO)

Santo Domingo - 2015

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 2/29


Identificación de los procesos

Procesos Claves

Macro Proceso	Procesos
Gestión de pedido	Agendamiento de pedido Sugerencia de platos especiales
Gestión de preparación	Toma de pedido Preparación de los Alimentos Servido del plato
Gestión atención al cliente	Atención en la mesa Solución posibles inconvenientes
Gestión de Cobro	Cobro de pedido Entrega de factura

Procesos de apoyo

Macro Proceso	Procesos
Gestión de contabilidad y financiero	Rol de pagos Acreditación de sueldos Manejo Inventario (stock)
Gestión de recursos humanos	Selección del personal Inducción Contratación Monitoreo

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 3/29

ADMINISTRADOR

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Subalternos:** Cajero, Recepcionista, Chef, Cocineros, Meseros.
- Perfil del Puesto:** Formación académica en Administración de Empresas.
Cursos de capacitación en gestión de restaurantes.
- Experiencia:** Mínima: 2 años en cargos relacionados con la administración, dirección o gerencia.


Descripción específica

a. Funciones

- Seleccionar adecuadamente al personal que laborará en la empresa.
- Diagnosticar, analizar, planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo, con todas las áreas de la empresa.
- Elaborar la memoria actual de la Empresa.
- Responder ante la justicia y terceros por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.
- Revisar y calificar los informes detallados por cada uno de las personas que laboran en la empresa.

b. Relaciones de Trabajo

Relaciones al interior de la organización	Relaciones al exterior de la organización
<ul style="list-style-type: none"> - Chef - Cocinero - Cajero - Recepcionista - Mesero 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Dueño de la empresa

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 4/29

c. Riesgos del trabajo


- Mantenerse en situaciones conflictivas y de mucho compromiso podría causarle al administrador problemas de estrés.

d. Comportamiento y vestimenta

- Cuidar de la presentación personal.
- Ser puntual en el trabajo.
- Ser ordenado y organizado para el trabajo.
- Ser ejemplo de constancia y dedicación para sus colaboradores
- Utilizar ropa formal que de fe del grado organizacional que ocupa en la empresa.
- Utilizar siempre la identificación.

e. Habilidades

- Creatividad
- Originalidad
- Gusto
- Sentido común
- Agilidad y certeza en la toma de decisiones y solución de problemas

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 5/29

RECEPCIONISTA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Subalternos:	Ninguno.
Perfil del Puesto:	Carrera técnica de servicios en atención al cliente Bachilleres.
Experiencia:	Mínima: 6 meses en puesto relacionado con la atención al cliente.


Descripción específica

a. Funciones

<ul style="list-style-type: none"> - Recibir a los clientes - Coordinar distribución de mesas, según cantidad de personas. - Verificar que todo esté marchando bien. - Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del restaurante. - Mantener siempre el contacto con el personal de caja y meseros para llevar el buen funcionamiento. - Recibir llamadas telefónicas para pedidos previos, quejas y sugerencias.
--

b. Relaciones de Trabajo

Relaciones al interior de la organización	Relaciones al exterior de la organización
<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Cajero - Mesero 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 6/29

c. Riesgos del trabajo


- Problemas de salud relacionados con mantenerse mucho tiempo de pie en la recepción de clientes.
- Riesgos derivados en la utilización de equipos.
- El cargo genera un riesgo mínimo, con posibilidad de ocurrencia baja.

d. Comportamiento y vestimenta

- Cuidar de la presentación personal.
- Ser puntual en el trabajo.
- Ser ordenado y organizado para el trabajo.
- Utilizar el uniforme requerido:
 - Uniforme en tela de vestir, negro y blanco
 - Corbatín
 - Mandil
- Utilizar siempre la identificación.

e. Habilidades

- Actitud para control y manejo de situaciones de conflicto
- Atender al personal y público en general
- Recibir mensajes
- Don de servicio
- Paciencia
- Calidad Humana

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 729

CAJERO/A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Subalternos:** Ninguno.
- Perfil del Puesto:** Carrera técnica en comercio, administración hotelera o especialización en control de efectivo.
- Experiencia:** Mínima: 1 año en departamentos relacionados con el manejo de efectivo y control de actividades.


Descripción específica

a. Funciones

- Emitirá boletas, facturas y/o Boucher o tickets si el cliente cede tarjeta de crédito.
- Manejar caja chica y rendir cuentas.
- Elaborará sus reportes diariamente y rendirá cuentas al administrador.
- Aplicará encuestas (en coordinación con los meseros).
- Solicitará los suministros de oficina, si lo requiere.
- Realiza las compras del día.

b. Relaciones de Trabajo

Relaciones al interior de la organización	Relaciones al exterior de la organización
<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Mesero - Recepcionista 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 8/29

c. Riesgos del trabajo


- Problemas con el nervio Carpio (en manos) por el uso incorrecto de mouse de la computadora.
- Problemas de dolor lumbar y cervical por mala postura en el entorno.
- Riesgos en el tema de la seguridad por manejar efectivo.

d. Comportamiento y vestimenta

- Cuidar de la presentación personal.
- Ser puntual en el trabajo.
- Ser ordenado y organizado para el trabajo.
- Utilizar el uniforme requerido:
 - Uniforme en tela de vestir, negro y blanco
 - Corbatín
 - Mandil
- Utilizar siempre la identificación.

e. Habilidades

- Responsabilidad
- Honestidad
- Confiabilidad en el manejo del efectivo
- Buen trato con el cliente
- Concentración

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 9/29

CHEF

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Subalternos:** Cocinero, Ayudante de cocina.
- Perfil del Puesto:** Título de Chef profesional.
- Experiencia:** Mínima: 2 años en la dirección para preparar alimentos.


Descripción específica

a. Funciones

<ul style="list-style-type: none"> - Es el encargado de recibir, revisar y cuadrar la preparación de la comanda o pedidos - Encargado de chequear los estándares de insumos y productos a utilizar por el cocinero. - Verificar la ejecución del plato en base al pedido. - Corregir si existiera o no falla en la elaboración, presentación del plato - Entregar el pedido al mesero.

b. Relaciones de Trabajo

Relaciones al interior de la organización	Relaciones al exterior de la organización
<ul style="list-style-type: none"> - Mesero - Cocinero - Ayudante de Cocina 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 10/29

c. Riesgos del trabajo


- Cortaduras por manejo de utensilios delicados (cuchillos, cristalería, loza).
- Posibles quemaduras por el manejo de equipo y alimentos calientes.
- Fatiga física
- Exposición a temperaturas extremas.

d. Comportamiento y vestimenta

- Cuidar de la presentación personal.
- Ser puntual en el trabajo.
- Ser ordenado y organizado para el trabajo.
- Solucionar problemas
- Utilizar el uniforme requerido:
 - Ropa de tela formal.
 - Mandil
 - Gorro de Toque Blanche
 - Gorro de malla (redecilla)
- Gafete de identificación

e. Habilidades

- Agilidad
- Destreza manual
- Diligente y eficaz
- Trato con personas, capacidad para dirigir un grupo.

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 11/29

COCINERO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Subalternos:	Ayudante de cocina
Perfil del Puesto:	Carrera técnica – profesional de cocina Cursos de actualización y especialización.
Experiencia:	Mínima: 3 años como jefe de partida en diferentes cocinas y restaurantes.


Descripción específica

a. Funciones

<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar los insumos. - Coordinar los asuntos del personal de cocina. - Supervisar desempeño del personal a su cargo. - Preparar los platos de comida que indica el Chef en base a la comanda entregada por los meseros. - Cubrir los estándares de calidad y de tiempo previsto en la preparación de los alimentos.

b. Relaciones de Trabajo

Relaciones al interior de la organización	Relaciones al exterior de la organización
<ul style="list-style-type: none"> - Chef - Ayudante de Cocina 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 12/29

c. Riesgos del trabajo


- Cortaduras por manejo de utensilios delicados (cuchillos, cristalería, loza).
- Posibles quemaduras por el manejo de equipo y alimentos calientes.
- Fatiga física
- Exposición a temperaturas extremas.

d. Comportamiento y vestimenta

- Cuidar de la presentación personal.
- Ser puntual en el trabajo.
- Ser ordenado y organizado para el trabajo.
- Solucionar problemas.
- Utilizar el uniforme requerido:
 - Ropa de tela formal.
 - Mandil
 - Gorro de malla (redecilla)
 - Guantes
- Gafete de identificación

e. Habilidades

- Creatividad
- Agilidad
- Destreza manual
- Diligente y eficaz
- Capacidad de concentración

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 13/29

**AYUDANTE DE COCINA
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Subalternos:	Ninguno
Perfil del Puesto:	Carrera técnica – profesional de cocina En estudio, y/o especialización.
Experiencia:	Mínima: 1 año en cargos similares de preparación y elaboración de alimentos.


Descripción específica

a. Funciones

<ul style="list-style-type: none"> - Preparar los insumos necesarios en su lavado, acondicionamiento, picado, pelado, mezclado para que sea utilizado por el cocinero. - Lavar las vajillas, platos, etc. Además se encargarán de la limpieza y el orden de la cocina del restaurante. - Cumplir normas de manipulación de alimentos y estándares. - Realizar un mise en place parrilla.
--

b. Relaciones de Trabajo

Relaciones al interior de la organización	Relaciones al exterior de la organización
<ul style="list-style-type: none"> - Chef - Cocinero 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 14/29

c. Riesgos del trabajo


- Cortaduras por manejo de utensilios delicados (cuchillos, cristalería, loza).
- Posibles quemaduras por el manejo de equipo y alimentos calientes.
- Golpes y cortes con objetos / herramientas.
- Sobreesfuerzos.
- Fatiga física.
- Exposición a temperaturas extremas.

d. Comportamiento y vestimenta

- Cuidar de la presentación personal.
- Ser puntual en el trabajo.
- Ser ordenado y organizado para el trabajo.
- Solucionar problemas.
- Utilizar el uniforme requerido:
 - Ropa de tela formal, corbatín.
 - Mandil
 - Gorro de malla (redecilla)
 - Guantes
- Gafete de identificación.

e. Habilidades

- Rápida aprehensión de procedimientos
- Destreza manual
- Predisposición para ejecutar órdenes

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 15/29

MESERO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Subalternos:	Ninguno
Perfil del Puesto:	Carrera técnica de servicios en atención al cliente
Experiencia:	Mínima: 1 año en cargos similares en atención al cliente.


Descripción específica

a. Funciones

- Realizar la limpieza, desinfección y montaje del salón para el manejo de utensilios y vajilla en general.
- Realizar la preventa, toma de pedido y atención, aplicando protocolos correspondientes, así como normas personalizadas de manejo de expectativas de atención.
- Brindar información y asistir a los clientes en la selección y promoción de los diferentes tipos de platillos según normas del establecimiento.
- Realizar el cierre de servicio y cierre de salón, de acuerdo a control de inventario y normas de higiene y de seguridad del establecimiento.

b. Relaciones de Trabajo

Relaciones al interior de la organización	Relaciones al exterior de la organización
<ul style="list-style-type: none"> - Chef - Cocinero - Cajero 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 16/29

c. Riesgos del trabajo


- Cortaduras por manejo de utensilios delicados (cuchillos, cristalería, loza).
- Abrasiones por manejo de materiales de limpieza.
- Lesiones por cargar/mover objetos pesados.
- Exposición a caídas al mismo nivel.
- Posibles quemaduras por el manejo de equipo y alimentos calientes.

d. Comportamiento y vestimenta

- Cuidar de la presentación personal.
- Ser puntual en el trabajo.
- Ser ordenado y organizado para el trabajo.
- Contribuir en la integración de nuevos compañeros de trabajo.
- Solucionar problemas
- Utilizar el uniforme requerido:
 - Ropa de tela formal, corbatín.
 - Mandil
 - Gorro de malla
 - Gafete de identificación

e. Valores

- Responsabilidad
- Ética en el trabajo
- Discreción
- Paciencia
- Respeto

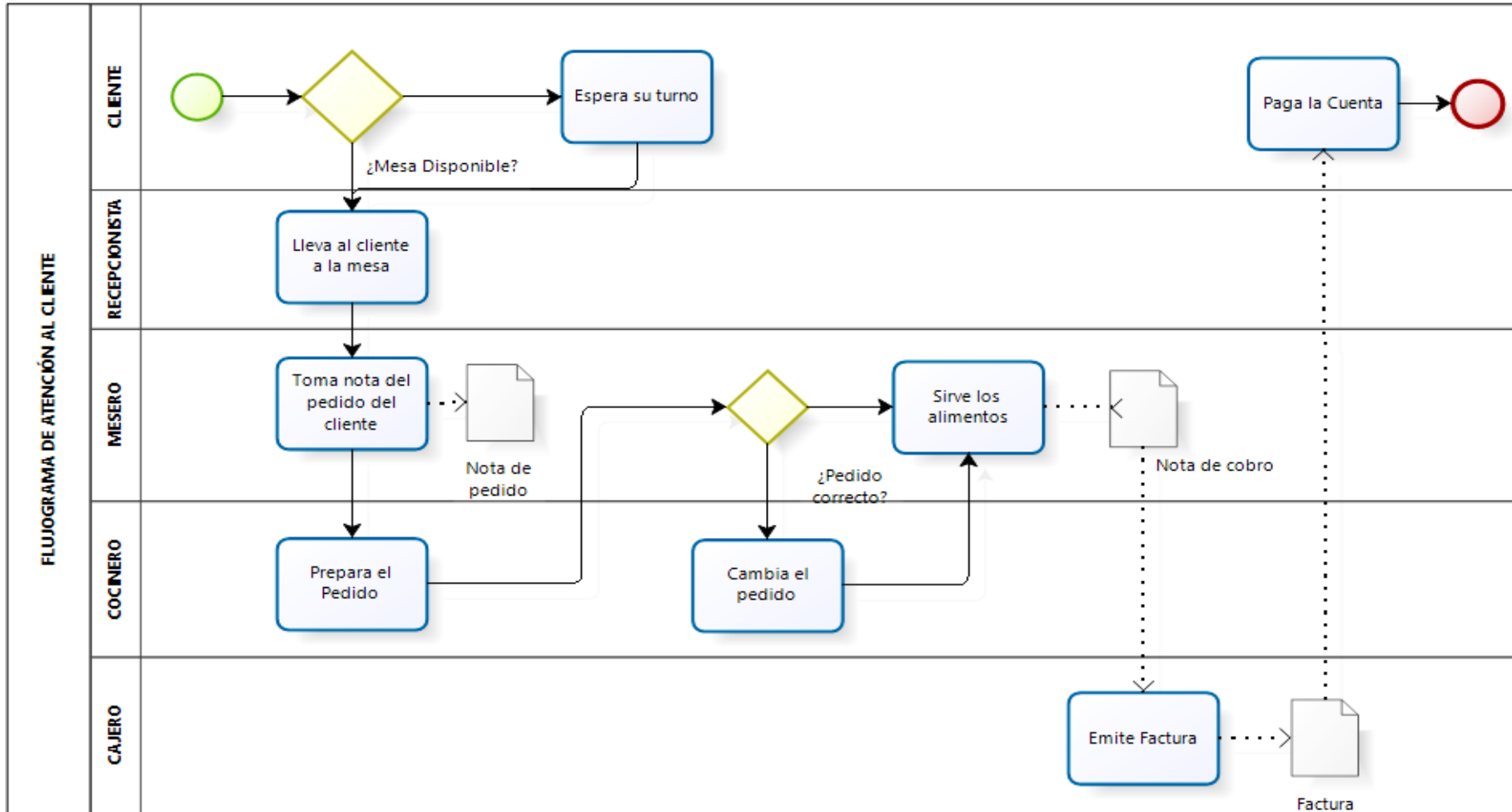
	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 17/29


Indicadores de Gestión de los procesos

NARRATIVA DEL PROCESO DE ATENCIÓN

El proceso de atención al cliente en parilladas Che Luis está enfocado en la satisfacción propia de quien requiere nuestros servicios, destacando a los clientes como el pilar de la entidad y en quienes están enfocados nuestras metas. Por lo tanto se establece el siguiente proceso de atención:

El cliente llega a las instalaciones y solicita una mesa en base a la cantidad de personas que le acompañan, el recepcionista los recibe y le ubica en la mesa correspondiente, si no se encuentra una disponible, le hace esperar en el mostrador del bar mientras pueda ubicarlo. Una vez que el cliente se encuentra instalado procede a analizar el menú y realiza el pedido, el mesero por su parte comanda el pedido y lo entrega al chef quien se encarga junto a sus ayudantes (parrilleros y cocineros) a la elaboración de los alimentos; estos posteriormente pasan al mesero quien verifica la comanda, si el pedido no es el correcto procede a solicitar los platos correspondientes y si por el contrario el pedido es el esperado el mesero atiende y sirve los alimentos al cliente. Mientras transcurre el tiempo el mesero se encarga de realizar la nota para el cobro y el cajero elabora la factura. Cuando el cliente se encuentra satisfecho con el servicio y no tiene más pedidos este procede a cancelar la cuenta y retirar su factura.



	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 19/29

NARRATIVAS PARA EL PROCESO DE QUEJAS

QUEJAS - ADMINISTRACIÓN

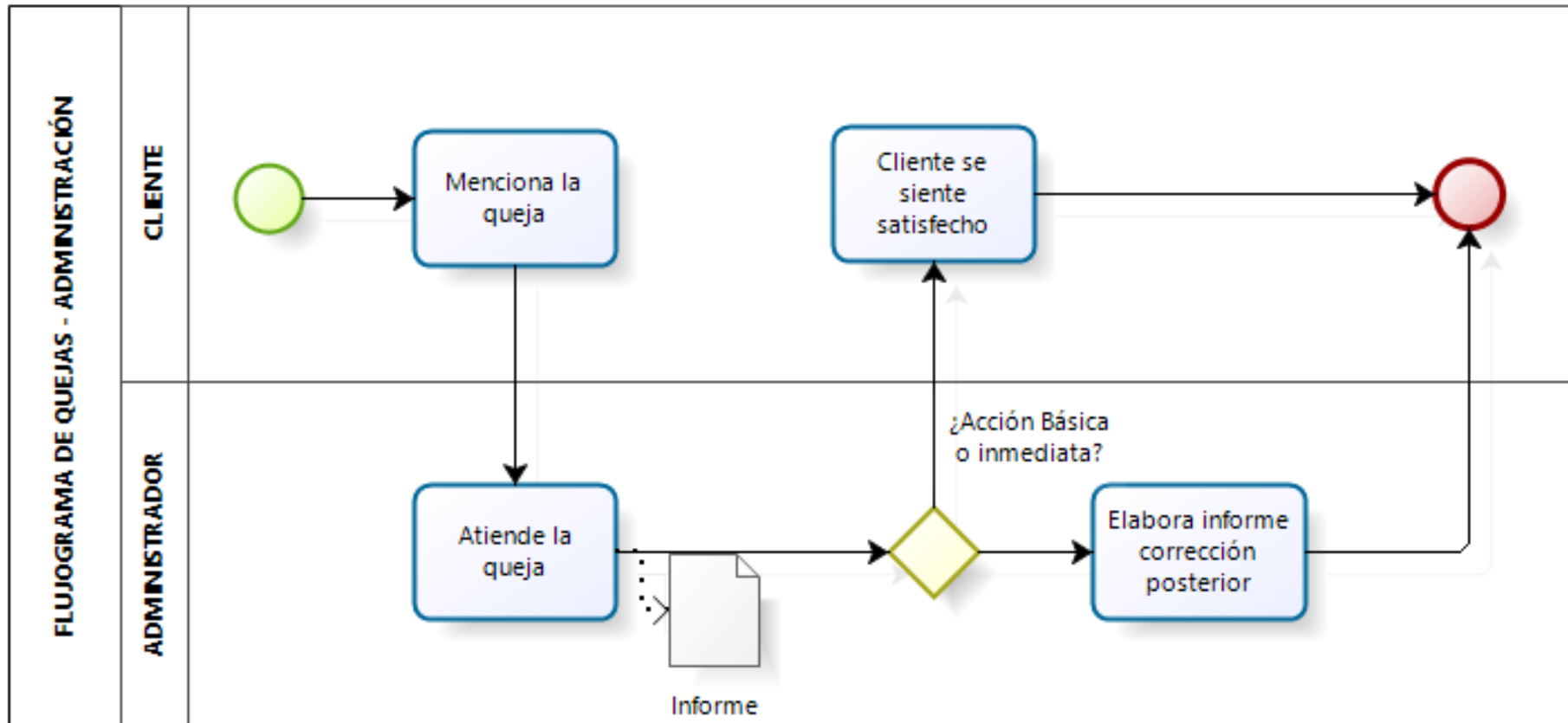
Cuando el cliente menciona una queja y solita la ayuda del administrador del local, el mismo que en base a lo dicho por el cliente elabora un informe y toma la decisión si este problema requiere una acción correctiva básica o inmediata, de ser básica se elaborará un informe para la corrección posterior, pero si por el contrario se requiere una acción inmediata el cliente será satisfecho.

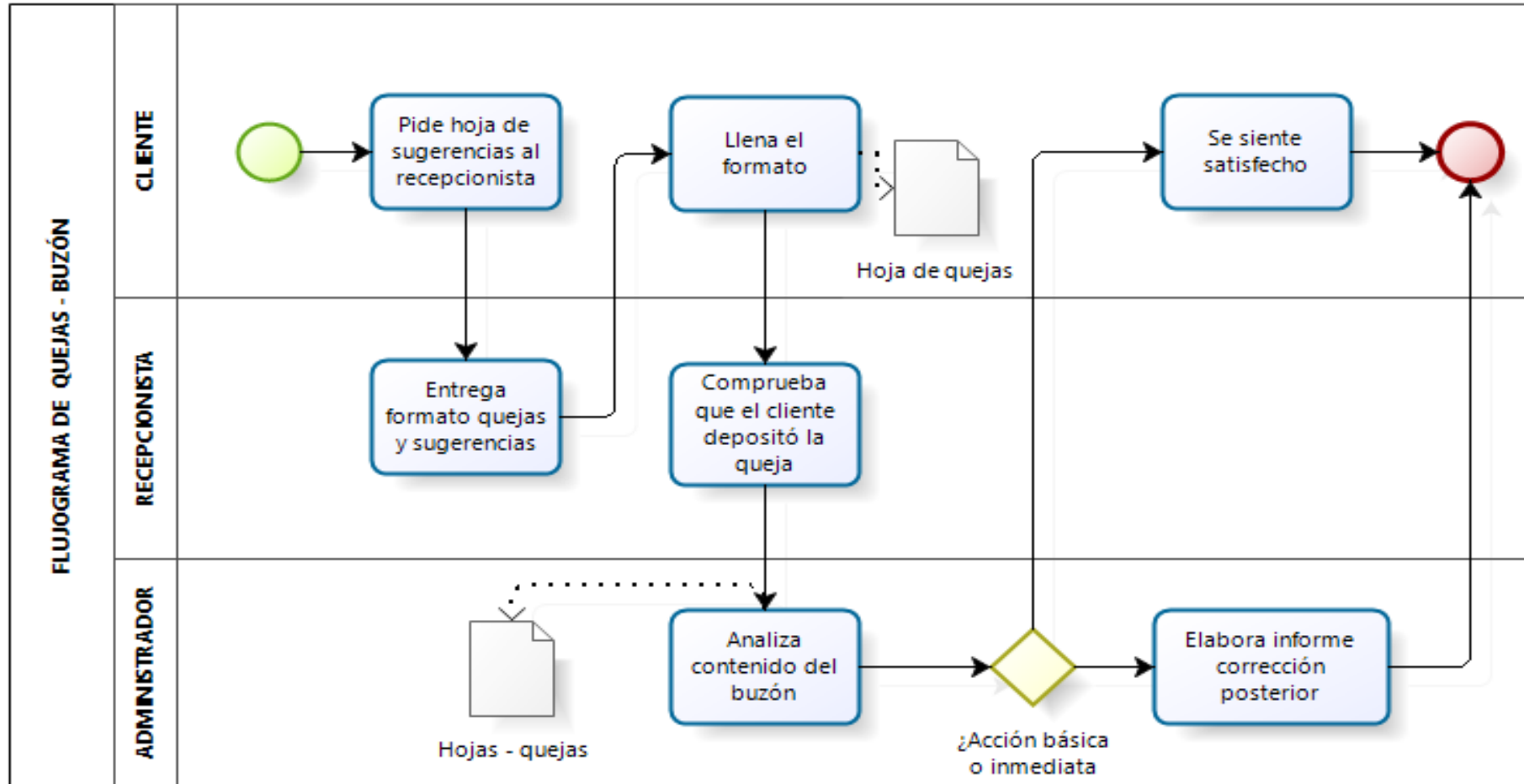
QUEJAS – BUZÓN

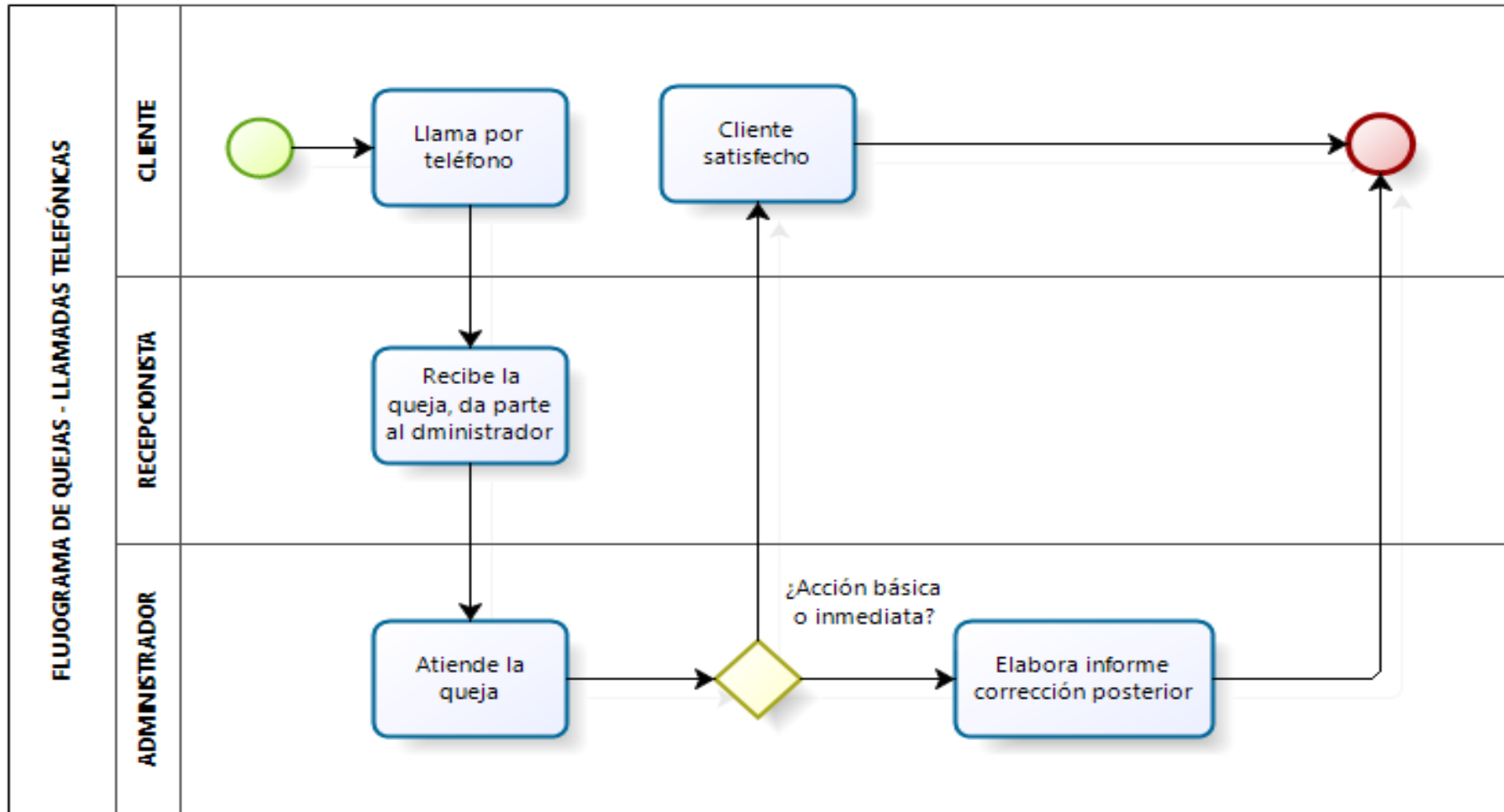
El cliente solicita la hoja de sugerencias al recepcionista, el mismo que le entrega la ficha para que el cliente proceda al llenado, el recepcionista estará pendiente si el cliente deposita en el buzón la queja. Para los periodos de revisión el administrador analiza el contenido del buzón y procede a tomar la decisión si se requiere medidas correctivas básicas o inmediatas.


QUEJAS – LLAMADAS TELEFÓNICAS

El cliente llama por teléfono y conversa con el recepcionista quien es el responsable de recibir la queja del cliente en anonimato y de transferirla al administrador. Al igual que en procesos anteriores el administrador analiza las quejas y toma la decisión si esta requiere de correctivos básicos o inmediatos, de ser un correctivo básico se elaborará un informe, pero si por el contrario se requiere una acción inmediata se corrige en el momento y el cliente quedará satisfecho.







	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 23/29


PROCEDIMIENTO IDENTIFICATIVO

El modelo Servqual nos ayuda a identificar cinco dimensiones que caracterizan el servicio de atención al cliente estableciendo un juicio respecto a la calidad recibida, estas dimensiones son:

- Elementos tangibles.- son las características físicas y la apariencia del proveedor: instalaciones, personal, utensilios, entre otros.
- Fiabilidad.- es el estatus que se ha hecho efectivo mediante un desarrollo constante y adecuado en cada procedimiento que ejecuta la entidad.
- Capacidad de respuesta.- es la efectividad con la que se brinde una solución que permita ayudar a los clientes, mejorando el servicio.
- Seguridad.- conocido también como garantía, representa las capacitaciones al personal que garantice su trabajo, demostrando habilidad, confianza y credibilidad hacia los usuarios del servicio.
- Empatía.- es la atención personalizada que brinda el personal de servicio con los clientes.

Así mismo se establecen los factores que contribuyen a la formación de las expectativas: la comunicación boca-oído, que son las recomendaciones y percepciones de otros clientes; las necesidades personales, promover una cultura investigativa que ayude a determinar lo que necesita el cliente; experiencias anteriores, conlleva a su apreciación en base a visitas anteriores al establecimiento; y por último la comunicación externa, que no es más que la publicidad sobre los servicios ofrecidos.

El siguiente gráfico debe ser utilizado como recordatorio de las dimensiones de los servicios que se brindan en Parrilladas Che Luis y aquellos factores que intervienen en las expectativas del cliente, el resultado final siempre será la calidad del servicio percibida.

	PARRILLADAS CHE LUIS	Código: 001.08.2015
	GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 24/29

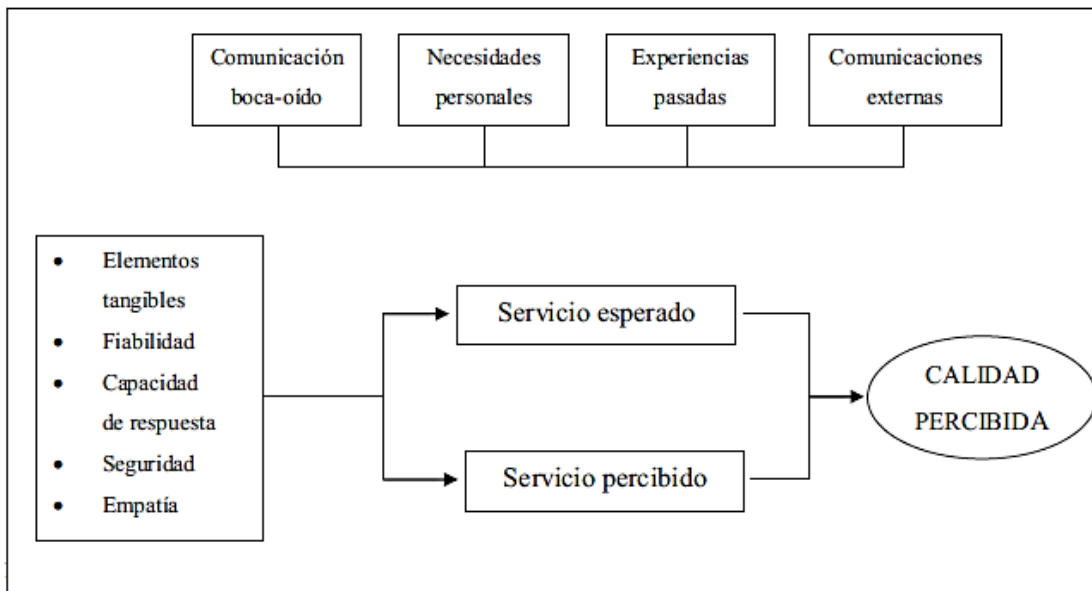



Ilustración 41. Cuadros de los factores que intervienen en las expectativas del cliente

Fuente: Investigaciones varias

Elaborado por: Dalia Quiñonez (2015)

El personal que sea el encargado directo para atender al cliente debe conocer ciertos modales de confianza y trato para con el usuario, esto es, actuar en el momento justo para lograr la satisfacción y confianza del cliente. Una política principal en nuestra entidad es que el cliente siempre tiene la razón (es lo que le hacemos parecer) aunque debemos conocer mecanismos adicionales que sean los apropiados para actuar por si el cliente no tiene la razón, este actuar debe estar encaminado a no afectar la susceptibilidad del usuario, mientras tanto establecemos un grupo de elementos en la atención que deben conocer.

	PARRILLADAS CHE LUIS	Código: 001.08.2015
	GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 25/29

Especificaciones en sanción e incentivos al personal

La falta en la calidad del servicio al cliente se ve afectada por deficiencias en el trabajo, las mismas que se detallan a continuación:

1. Deficiencias entre lo que aprecian los clientes y el trabajo de los directivos.
2. Deficiencias entre lo que piensan los directivos y lo que regulan las normas de calidad.
3. Deficiencias entre la prestación del servicio y la comunicación con el cliente.
4. Deficiencias, punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el percibido.

Cuadro sobre el impacto de las deficiencias que se deben evitar en la entidad con respecto a los factores que intervienen en la gestión de expectativas:

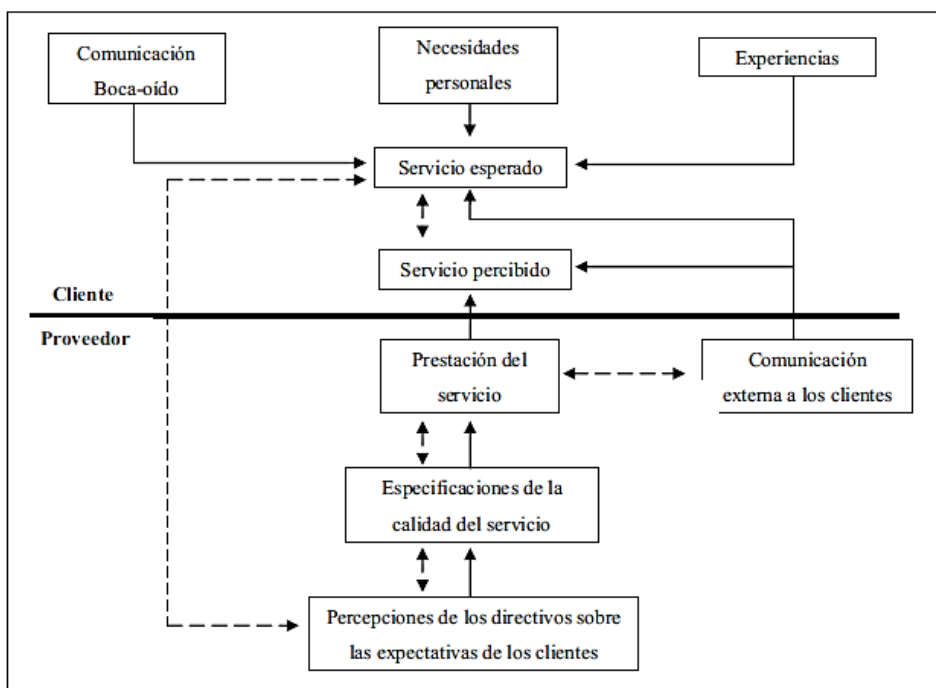



Ilustración 42. Cuadros de los factores que intervienen en las expectativas del cliente

Fuente: Investigaciones varias

Elaborado por: Dalia Quiñonez (2015)


	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 26/29

Si en la entidad se presentan estas deficiencias es porque no se cumplen a cabalidad las obligaciones y responsabilidades de quienes hacen parte de la organización, las mismas que se encuentran especificadas en los respectivos contratos de trabajo amparados por el código laboral, es por este motivo que se necesitan aplicar medidas correctivas y de sanción para quien no cumpla las disposiciones, así mismo la entidad implementará políticas de incentivos a quienes hagan su mejor trabajo.

Sanciones

El personal que no cumpla con sus deberes y a causa de eso afecte la relación con el cliente tendrá las siguientes sanciones amparadas por el código laboral atendiendo la gravedad de la falta cometida por el trabajador y la reincidencia de estos actos:

- Amonestación verbal.- Llamado de atención al trabajador para aplicar los correctivos necesarios.
- Amonestación escrita.- Recibirá un memo en caso de incumplimiento de las normas.
- Multas económicas.- Tercera amonestación, acompañada con un memo, la multa va desde los \$10,00 hasta el 10% de su remuneración básica unificada, según se especifica en el código de trabajo en el cual se obliga a no comprometer más del 10% de la remuneración del trabajador por conceptos de multas.
- Terminación de la relación laboral.- Recibe el tercer memo y previo visto bueno sustentado en la Ley se procede a la terminación del contrato de trabajo.

	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 27/29

Incentivos

El personal que demuestre entrega, servicio y cuidado en el desempeño de sus funciones, promoviendo el desarrollo institucional, atrayendo además la empatía de los clientes tendrá incentivos por parte de la administración por su labor bien encaminada, para otorgar estos incentivos al trabajador se ha subdivido en los siguientes grados de entrega:

- Grado 1.- Bonos económicos por parte de la administración, estos serán tarjetas de consumo en Parrilladas Che Luis, tarjetas de regalo Supermaxi y demás centros afiliados.
- Grado 2.- Al empleado que consiga recibir por tres ocasiones consecutivas bonos económicos, será designado por el administrador como el empleado del mes y se hará acreedor a una canasta de alimentos. La administración procura mantener el entusiasmo de sus colaboradores para rotar este beneficio entre quienes hacen parte de la empresa.
- Grado 3.- Como premio a la fidelidad y trabajo constante el trabajador que ya haya sido premiado en otras ocasiones se hará acreedor a capacitaciones profesionales fuera de la ciudad con todos los gastos pagados.
- Grado 4.- Los colaboradores que cumplan con las metas propuestas, optimizando los recursos y llegando a los objetivos planteados serán premiados con viajes de recreación alrededor del país y por el exterior. Por concepto general este último premio es entregado a quienes tienen mayor rango dentro del funcionamiento de la empresa, quien será la cabeza principal y sobre quien reposa la responsabilidad de sacar a flote el negocio.

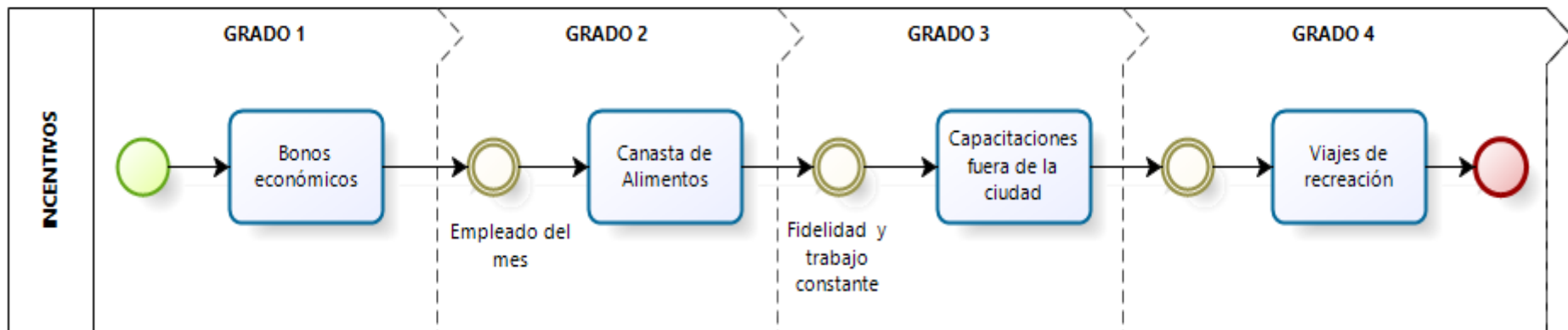
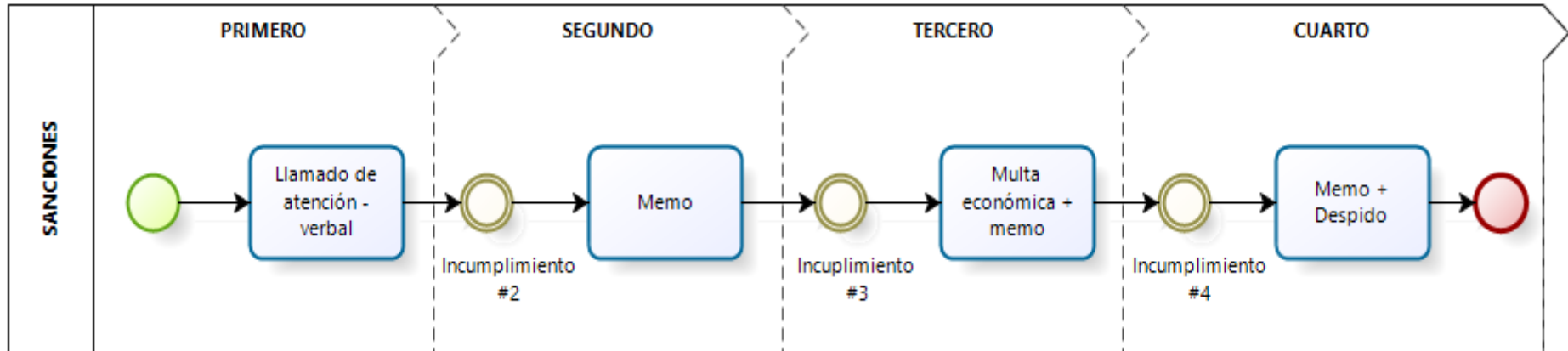



PARRILLADAS CHE LUIS
GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL
CLIENTE

Código: 001.08.2015

Elaboración: Agosto-2015

Páginas: 28/29



	PARRILLADAS CHE LUIS GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	Código: 001.08.2015
		Elaboración: Agosto-2015
		Páginas: 29/29

Emitido por: Dalia Quiñonez	Revisado por: Mary Ochoa ADMINISTRADORA	Aprobado por: Luis Torrico PROPIETARIO
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma

Última revisión:	13 – Agosto – 2015
Próxima revisión:	13 – Agosto – 2016

6 MÉTODOS DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Implementación Interna

Consiste en la aplicación de los procedimientos en la atención al cliente por parte del personal de Parrilladas Che Luis, los mismos que están especificados en el modelo de gestión por procesos. Enfocados básicamente en la apertura que da la administración hacia los colaboradores de la entidad para que hagan efectivo su accionar de calidad con respecto a sus funciones. Los mecanismos de implementación interna se basan en:

- Establecer responsabilidades a los trabajadores mediante un manual de gestión por procesos para el área de servicio al cliente.
- La implementación interna continuará con la aplicación de talleres y capacitaciones impartidas por profesionales externos que contribuirán al buen uso del manual de procedimientos, permitiendo interactuar con el personal y hacerlo parte del cambio, estos talleres contendrán los siguientes objetivos:
 - o Promover la eficiencia, eficacia y efectividad de los colaboradores en Parrilladas Che Luis respecto a las acciones y procedimientos a seguir en la atención al cliente.
 - o Socializar con los trabajadores los procedimientos de incentivos y sanciones con respecto a su desempeño laboral.
- Luego de la capacitación del personal es necesario designar al responsable de coordinar y dirigir cada proceso, se sugiere que este responsable sea el administrador de cada local.
- Como parte de la implementación interna se debe incluir mecanismos de control posteriores para determinar resultados, estos controles serán parte de lo que más adelante conoceremos como monitoreo y evaluación del proceso.

En la implementación interna además se establecerá un periodo de mantenimiento y mejora del modelo, ya que a medida que transcurra el tiempo y este se vaya utilizando, aparecerán nuevos requisitos que necesitan ser incluidos para mejorar el servicio; incluso porque las necesidades de los consumidores y la competencia del mercado van cambiando.

6.2 Implementación Externa

Consiste en el uso de un modelo para evaluar la atención al cliente y la calidad del servicio, basado en la metodología Servqual que intenta establecer lo que el cliente espera respecto a un servicio (expectativa) y lo que supone que recibirá (dimensiones del servicio), en su conjunto estas dos características permiten tener impresiones al respecto (percepción) lo que posteriormente se transformará en juicios de valor.

En este caso particular con la implementación del modelo de gestión por procesos se beneficiará a la entidad ya que el cliente se encontrará satisfecho y será portador en la recomendación de nuestros servicios. Por lo tanto la implementación externa de la gestión por procesos consistirá básicamente en los siguientes puntos:

- Aplicación de publicidad avanzada (mediante exhibidores acrílicos A5, flyers, trípticos y dípticos), con información de clientes satisfechos.
- Aplicación de boletas de satisfacción para el cliente.
- Encuestas electrónicas, publicadas en la web de la empresa, para medir según formato SERVQUAL la calidad en la atención.
- Incentivos (promocionales para los clientes fideliza).

6.3 Monitoreo y Evaluación

El monitoreo se debe utilizar cuando la gestión por procesos para la atención al cliente está siendo aplicada en la institución, el objetivo es verificar que las acciones del personal se encuentran operando de manera efectiva a través del tiempo. Por su parte la evaluación permite el análisis de cada una de las acciones que son ejecutadas, un análisis minucioso que muestra su situación, el proceso que se realiza para desarrollarla y el futuro que brindarán luego de su aplicación.

Como parte del monitoreo y la evaluación se establecen tres pasos: monitoreo del proceso, la evaluación intermedia y por último el monitoreo de impacto o también llamado evaluación final. A continuación se detallan cada uno de ellos incluyendo además los indicadores de evaluación que se utilizarán para la entrega de los informes finales.

6.3.1 Monitoreo del proceso

Representa el seguimiento de la atención al cliente a lo largo del tiempo de servicio en parrilladas Che Luis, el monitoreo del proceso estará a cargo del administrador con la participación activa del dueño de la empresa, ellos deberán hacer reuniones periódicas con el fin de realizar las siguientes acciones: revisar el avance en servicio de atención, comparar los resultados obtenidos con los planificados, analizar las relaciones entre las personas involucradas en la gestión por procesos; y, elaborar un informe de avance. Para cumplir con cada una de las acciones detalladas anteriormente es necesario que se utilicen los siguientes indicadores:

- Número de clientes satisfechos, se conocerán como resultado de la aplicación de fichas de satisfacción a los clientes.

- Dimensiones en el servicio de atención, se monitorearan de forma permanente para garantizar un buen servicio.
 - Elementos tangibles
 - Fiabilidad
 - Capacidad de respuesta
 - Seguridad
- Actividades realizadas y suspendidas, permitirá la comparación entre lo planificado con el manual de procesos y la administración, y lo que se realiza en la entidad.
- Colaboración de los trabajadores, se analizará la relación entre las personas que ejecutan la gestión por procesos.

6.3.2 Evaluación intermedia

Al concluir con el primer año aplicando el modelo de gestión por procesos, se tramitará la contratación de un equipo de evaluación externa, que verifique el cumplimiento de la normativa establecida e identifique resultados en su aplicación. Se propone la evaluación de cada indicador utilizado en el monitoreo de procesos, el objetivo es claro, sustentar la información previamente obtenida por el administrador y evidenciar las falencias y dificultades encontradas.

6.3.3 Monitoreo de impacto (evaluación Final)

Ejecutará el proceso de evaluación final aplicando encuestas a los clientes bajo el modelo Servqual que contenga las 17 preguntas características para establecer si el cliente se encuentra satisfecho, demostrando que la aplicación de la gestión de procesos para la atención al cliente cumple con sus objetivos. Los indicadores que deberán ser utilizados para la evaluación final son:

- Dimensiones en el servicio de atención, aplicado en la encuesta con modelo Servqual:
 - Elementos tangibles
 - Fiabilidad
 - Capacidad de respuesta
 - Seguridad
- Ajustes de plazos, eficiencia y aprovechabilidad
- Número de clientes satisfechos. (impacto)

En base a los resultados se podrá definir si el impacto es elevado, deseado, adecuado o reducido, conforme se lo muestra en la siguiente ilustración:

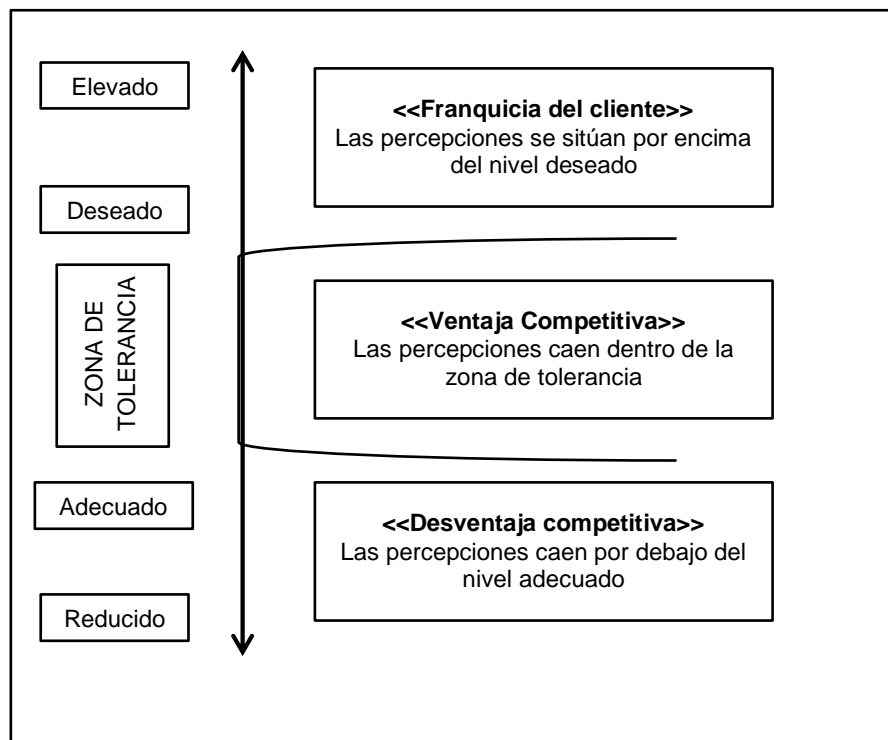


Ilustración 43. Zona de tolerancia – impacto de aplicación

Fuente: Investigaciones varias

Elaborado por: Dalia Quiñonez (2015)

CONCLUSIONES

- La atención al cliente forma parte importante para el crecimiento institucional, ya que si éste no se encuentra satisfecho nos dejaría por la competencia. La presente investigación se enfocó en el diagnóstico de la situación actual en el servicio de atención al cliente en Parrilladas Che Luis, mostrando una aceptación considerable entre los consumidores con el servicio recibido, pero que a su vez, emiten recomendaciones para posibles mejoras.
- La empresa no dispone de una guía que permita a sus colaboradores mantener un esquema de atención al cliente, ellos realizan sus acciones de forma empírica y unas cuantas veces lo hacen por disposición de los superiores.
- Se realizó un estudio detallado con fundamento en las encuestas aplicadas a los clientes de Parrilladas Che Luis, bajo el modelo Servqual, para determinar las diferencias que existen entre su expectativa y lo que realmente reciben.
- El modelo Servqual (producto innovador en el estudio de la atención al cliente) aplicado en las encuestas permitió incluir indicadores de gestión que contribuyen al desarrollo efectivo del proceso de atención al cliente.
- El uso de tecnología en la actualidad es fundamental para el crecimiento de toda empresa, ya que los clientes se encuentran atraídos por promociones publicadas en páginas web, redes sociales, entre otras; la propuesta del modelo de gestión incluye una encuesta virtual publicada en blog que contiene como base el modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio que brinda la entidad.
- El manual de gestión por procesos para el área de servicio al cliente presentado en esta investigación, contiene de forma clara y detallada cada uno de los puestos organizacionales y de acción de Parrilladas Che Luis, así mismo se muestran sus atribuciones y responsabilidades, las especificaciones de incentivos y las sanciones a las que puede incurrir el personal en la empresa.
- Un manual de procesos no estaría completo si no se establecen mecanismos de monitoreo y evaluación, por lo tanto, para ser aplicado en Parrilladas Che Luis se incluyen tres etapas: monitoreo del proceso, evaluación intermedia y monitoreo de impacto o evaluación final, las mismas que ayudaran a determinar si el mecanismo implementado cumple o no las expectativas planteadas.
- Con la implementación y control del modelo de gestión se determina finalmente que los procedimientos favorecen al desarrollo empresarial de Parrilladas Che Luis.

- El crecimiento poblacional de la ciudad de Santo Domingo beneficia sin duda alguna la actividad comercial en el sector, y según las estadísticas del INEC la población ha incrementado en un 50,41% para el 2001 y un 28,22% para el 2010 y según probabilidades del mismo estamento se considera un incremento similar a lo que va de la fecha.
- Finalmente, y gracias a la aplicación de la gestión por procesos para la atención al cliente en Parrilladas Che Luis se reducirá periódicamente el índice referente en el enunciado del problema con un 19,72% de inconformidad por el servicio que se brinda, tomando en cuenta que no existe mayoría en clientes fideliza la reducción iría de un 3,28% mensual aproximadamente, para que al pasar los 6 meses esté controlado de forma completa.

RECOMENDACIONES

- Que se realice de forma periódica el diagnóstico situacional sobre la satisfacción del cliente y su relación con el personal que labora en la entidad, el fin de este procedimiento es conocer los puntos críticos para su mejora.
- Que se mantenga una actualización constante en temas de atención al cliente, la innovación es un recurso indispensable al momento de lidiar con la competencia y sus nuevas promociones.
- Que se incluya en la página web de la empresa un menú con la opción de encuestas a clientes que deberá contener el modelo presentado en anexos para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- Que se mantenga actualizada la base de datos de la encuesta virtual con el fin de tener resultados claves en el momento que se necesiten.
- Que se implemente medios de contacto con los consumidores, como el buzón de quejas y sugerencias, las consultas por llamadas telefónicas, y las entrevistas directas con el administrador; el objetivo de este proceso es cubrir la brecha que dejaría la encuesta virtual en aquellos clientes que no manejen herramientas informáticas.
- Que se implemente de forma permanente el manual de gestión por procesos para el área de servicio al cliente en Parrilladas Che Luis, lo cual mejorará de forma significativa los resultados de satisfacción en la entidad.
- Que se realicen periodos de constante evaluación que incluya: el monitoreo del proceso, la evaluación intermedia y el monitoreo de impacto o evaluación final; para poder tener una visión clara de la ejecución realizada y recurrir a modificaciones posteriores de ser el caso.
- Que se mantenga una constante revisión de la gestión por procesos para incluir nuevos mecanismos de mejora o excluir del manual aquellos recursos que no se utilicen o no contribuyan al desarrollo institucional.
- Que se procure mantener contacto con las actualizaciones del crecimiento poblacional, para así estar atentos a cubrir la demanda en el mercado.
- Que se revise de forma mensual la reducción del porcentaje de inconformidad para la atención al cliente que deberá satisfacer el 3,28% hasta llegar al 19,72% en los seis meses siguientes a la aplicación de la gestión por procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco. (2014). *El Proceso de Atención al Cliente: Fases y Comportamientos*. Recuperado el 19 de 04 de 2015, de www.aiteco.com/proceso-de-atencion-al-cliente/
- Albrecht, J., & Zenk, M. (2010). *El Cliente*. España: Mar Sagrado.
- Carrasco, S. (2012). Atención al cliente en el proceso de compraventa. En *Atención al cliente en el proceso comercial* (págs. 24,28). España: Edición nobel S.A.
- Díaz, D. (2013). *Nuevas tecnologías de la información*. Estados Unidos: Liberty Drive.
- Escudero, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid, España: Paraninfo.
- Fernández García, R. (2006). *Gestión por procesos*.
- HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. (2006). *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*. Barcelona: Deusto.
- Ministerio de Salud Pública. (14 de Noviembre de 2014). Obtenido de www.salud.gob.ec
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. España.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (4ta ed.). Madrid, España: ANORMI, S.L.
- Pérez, R. (2011). *Hacia una educación de calidad*. México: Narcea.
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la atención al cliente*. España: Ideaspropias Editorial.
- Pérez, V. (2010). *Calidad Total en atención al cliente* (1ra ed.). España.
- Perugachi, M. L. (2005). *Optimización de procesos*. Quito, Ecuador: Editora Nacional.
- Rojas, J. L. (2007). *Gestión por procesos y atención del usuario*. España.
- Sagredo, G. (2013). *Capacitación en gestión* (3ra ed.). Talca, Chile: PORCODER.
- Serra, V., & Vercher, S. (2005). *Sistemas de control de gestión*. Barcelona: Gestión 2000.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal* (4ta ed.). Distrito Federal, México: LIMUSA.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2011). *Administración* (9na ed.). México.
- Superintendencia de economía popular y solidaria. (2008). Recuperado el 23 de Julio de 2014, de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/catalogo-de-cuentas>

Tejada, B. D. (2007). *Administración de servicios de alimentación* (2da ed.). Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Tschohl, J. (2008). *Cómo conservar clientes con un buen servicio*. Pax México.

Vargas, M. E., & Aldana, L. (2006). *Calidad y Servicio*. Bogotá, Colombia: ECOE ediciones.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL



ENCUESTA CLIENTES

OBJETIVO: Determinar la calidad de la atención al cliente que reciben los consumidores de Parrilladas Che. Luis para mejorar el servicio que brindan sus colaboradores.

INDICACIONES: Marcar con una X la respuesta que usted considere apropiada.

ELABORADO POR: Dalia Quiñónez

1 Sexo

Masculino	Femenino
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Edad

15-18 años	19-25 años	26-40 años	41-50 años	> 50
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 ¿Hubo alguna situación que llamó su atención entre el cliente y la administración?

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 nivel de estudio

Primaria	Secundaria	3er Nivel	4to Nivel	Otros
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 ¿La primera experiencia que tuvo de Parrilladas Che. Luis, le pareció?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 ¿Cuántas veces visitó el establecimiento durante el año?

< 4 veces	4-12 veces	13-26 veces	27-39 veces	> 40 veces
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 Califique del 1 al 5 el nivel de satisfacción en los siguientes servicios

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
Tangibles						
1	Presentación de los platillos					
2	Instalaciones adecuadas					
3	Espacio adecuado					
4	La limpieza de los Baños					
5	La ventilación en el restaurante					
Capacidad de Respuesta						
6	Ambientación (música)					
7	Variedad del menú					
8	Variedad de vinos					
Garantía						
9	La calidad de los alimentos					
10	Temperatura de los alimentos					
11	La sazón de los alimentos					
12	Las porciones de comida					
13	La calidad de los vinos					
Empatía						
14	El servicio por parte de los meseros					
15	Los precios de los platillos					
16	El precio de los vinos					
Confiabilidad						
17	En general el servicio restaurante es					

8 Regresaría a Parrillas Che. Luis

Si	No	¿Por Qué?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

9 Lo Recomendarías

Si	No	¿Por Qué?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

✓ Sujerencias

Encuesta virtual

ENCUESTA CLIENTES

OBJETIVO: Determinar la calidad de la atención al cliente que reciben los consumidores de Parrilladas Che. Luis para mejorar el servicio que brindan sus colaboradores.

INDICACIONES: Marcar la respuesta que usted considere apropiada.

*Obligatorio

Sexo *

- Masculino
- Femenino

Edad *

- 15-18 años
- 19-25 años
- 26-40 años
- 41-50 años
- > 50

¿Hubo alguna situación que llamó su atención entre el cliente y la administración? *

- Si
- No

Nivel de estudio *

- Primaria
- Secundaria
- 3er Nivel
- 4to Nivel
- Otros

¿La primera experiencia que tuvo de Parrilladas Che. Luis, le pareció? *

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

¿Cuántas veces visitó el establecimiento durante el año? *

- < 4 veces
- 4-12 veces
- 13-26 veces
- 27-39 veces
- > 40 veces

Califique del 1 al 5 el nivel de satisfacción en los siguientes servicios (pobre - excelente) *

Tangibles

1 2 3 4 5

Presentación de los platillos

1 2 3 4 5

Instalaciones adecuadas

1 2 3 4 5

Espacio adecuado

1 2 3 4 5

La limpieza de los Baños

1 2 3 4 5

La ventilación en el restaurante

Capacidad de Respuesta

1 2 3 4 5

Ambientación (música)

1 2 3 4 5

Variedad del menú

1 2 3 4 5

Variedad de vinos

Garantía

1 2 3 4 5

La calidad de los alimentos

1 2 3 4 5

Temperatura de los alimentos

1 2 3 4 5

La sazón de los alimentos

1 2 3 4 5

Las porciones de comida

1 2 3 4 5

La calidad de los vinos

*

Empatía

1 2 3 4 5

El servicio por parte de los meseros

1 2 3 4 5

Los precios de los platillos

1 2 3 4 5

El precio de los vinos

*

Confiabilidad

1 2 3 4 5

En general el servicio restaurante es:

Regresaría a Parrillas Che. Luis *

Si

No

¿Por que?

Lo Recomendarías *

Si

No

¿Por Qué?

✓ **Sugerencias** *

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

ANEXO 5



Fuente: Visita preliminar

Tomada por: Dalia Quiñónez

ANEXO 6



Fuente: Visita preliminar

Tomada por: Dalia Quiñónez

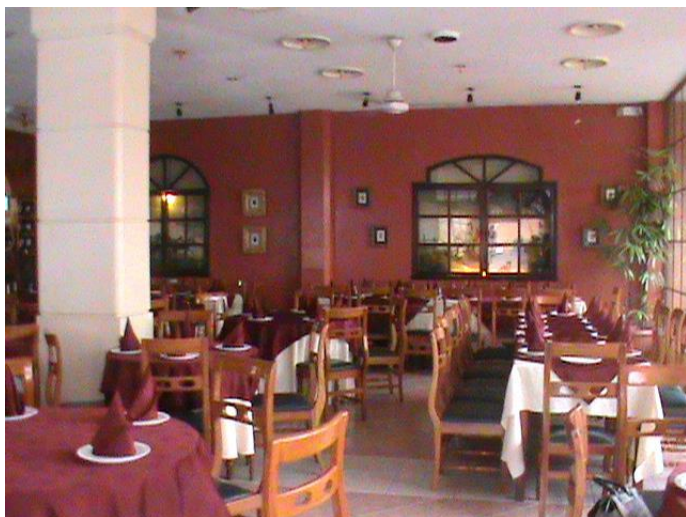
ANEXO 7



Fuente: Visita preliminar

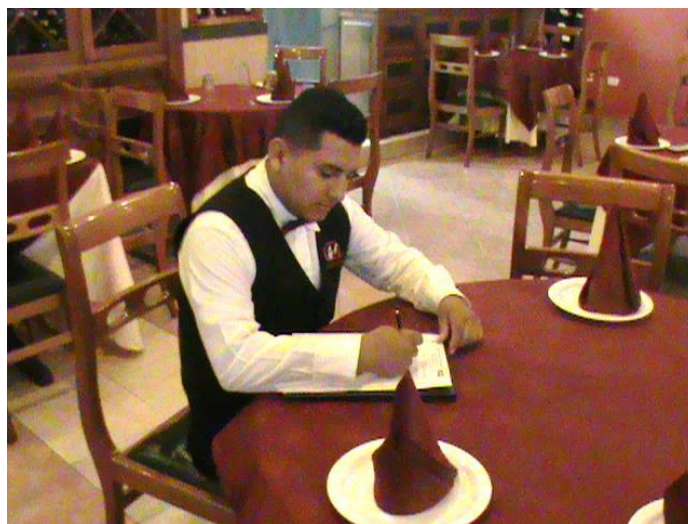
Tomada por: Dalia Quiñónez

ANEXO 8



Fuente: Trabajo de Campo
Tomada por: Dalia Quiñónez

ANEXO 9



Fuente: Encuesta a los empleados
Tomada por: Dalia Quiñónez

ANEXO 10



Fuente: Encuesta a los empleados
Tomada por: Personal de recepción Parrilladas

ANEXO 11



Fuente: Encuesta a los empleados

Tomada por: Personal de recepción Parrilladas