



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS

**Medición de la calidad percibida del servicio ofertado por el “Nuevo
Restaurante” como factor clave para la mejora continua año 2016.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Paredes Vintimilla, Verónica Alexandra

DIRECTOR: Rosero Arévalo, Jairo Franklin, Lic.

CENTRO UNIVERSITARIO CARCELÉN

2017



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>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Licenciado.

Jairo Franklin Rosero Arévalo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **Medición de la calidad percibida del servicio ofertado por el “Nuevo Restaurante” como factor clave para la mejora continua año 2016** realizado por Paredes Vintimilla Verónica Alexandra, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Enero de 2017

f).

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Paredes Vintimilla Verónica Alexandra declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación **Medición de la calidad percibida del servicio ofertado por el “Nuevo Restaurante” como factor clave para le mejora continua año 2016**, de la Titulación de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, siendo Lic. Jairo Franklin Rosero Arévalo director (a) 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Paredes Vintimilla Verónica Alexandra

Cédula: 1713740403

DEDICATORIA

Es mi deseo dedicar este trabajo de investigación a Dios, quién me dio la vida y la fortaleza para culminar con este importante proyecto, en segundo lugar a mis padres, por el cariño y el ejemplo de humildad y sacrificio, a mis hermanos, ya que ellos han sido un ejemplo y han fomentado en mí el deseo de superación.

Espero contar siempre con su apoyo valioso e incondicional.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a mi Director de tesis Lic. Jairo Franklin Rosero, quien aceptó dirigir mi Tesis brindándome la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimientos para la realización y culminación de este proyecto, a la Universidad Técnica Particular de Loja y a los profesores que durante la etapa estudiantil se esforzaron por darme lo mejor de sus enseñanzas.

También un agradecimiento a un gran amigo, Daniel Garófalo, quién me ha apoyado de varias maneras durante esta etapa y me ha dado su voz de aliento para el logro de este objetivo.

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE DE CONTENIDOS	v
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCION	3
CAPITULO 1.....	4
MARCO TEORICO	4
1.1. Calidad.....	5
1.1.1. Definición de Calidad.....	5
1.2. Servicio.....	5
1.3. Categorías del servicio.....	6
1.4. Empresas de servicio.....	6
1.5. Definición de Restaurante.....	7
1.5.1. Tipos de Restaurantes.....	7
1.5.2. Los Restaurantes en el Ecuador.....	8
1.6. Categoría de los Restaurantes.....	9
1.6.1. Tiempos y tipos de menú.....	11
1.6.2. Tipos de menú.....	12
1.7. Definición de Cliente.....	12
1.7.1. Tipología del cliente.....	13
1.7.2. Que busca el cliente en un Restaurante.....	14

1.8. Servicio al Cliente.....	14
1.9. Componentes del servicio.	15
1.10. Tipos de Servicio.....	16
1.11. Normas de protocolo y generales en restaurantes.....	17
1.12. Atención al cliente.	18
1.12.1 Tipos de atención al cliente.	19
1.12.2. Elementos que intervienen en la atención al cliente.	20
1.13. Aclaración entre servicios y atención al cliente (diferencias).	20
1.14. La Calidad del Servicio.....	21
1.15. Expectativas, satisfacción y percepción.....	22
1.15.1. Fidelización de Clientes.....	23
1.15.2. Importancia de la Fidelización de Clientes.....	24
1.16. La Calidad de Servicio como elemento clave para la satisfacción del Cliente.....	24
1.17. Plan de Mejoras.....	25
CAPITULO II.....	26
2.1. Diagnóstico de “Nuevo Restaurante”.....	27
2.1.1. Reseña Histórica.....	27
2.1.2. Ubicación y sectorización.....	27
2.3. Procedimientos Operativos.....	28
2.3.1. Personal de Sala (meseros).....	29
2.3.2. Personal de cocina.....	30
2.3.3. Funciones de Nuevo Restaurante.....	30
2.4. Composición del Menú.....	30
2.5. Áreas de Nuevo Restaurante.....	31
2.5.1. Área de servicio.....	32
2.5.1.1. Área de recepción – comedor.....	32
2.5.1.2. Área de Caja – Bar.....	33
2.5.1.3. Servicios higiénicos.....	34
2.5.2. Área de Producción.....	34
2.5.2.1. Área de lavado.....	35
2.5.2.2. Área caliente.....	35
2.5.2.3. Área fría.....	36
2.6. Categorización del restaurante.....	36
2.7. Plan de marketing.....	37
2.8. Marco Estratégico de “Nuevo Restaurante”.....	37
2.8.1. Capacidad del Restaurante.....	37
2.8.2. Clientes que frecuentan el restaurante.....	38

CAPITULO III.....	39
3.1. Análisis de la satisfacción del cliente.....	40
3.2. Metodología.....	40
3.2.1. Tipo y diseño de estudio.....	40
3.2.2. Localización y Temporalización.....	40
3.3. Descripción de la encuesta.....	42
3.3.1. Diseño de cuestionarios.....	42
3.3.2. Determinación de la muestra.....	42
3.4. Procesamiento y análisis de los resultados.....	43
3.4.1. Instalaciones Físicas.....	44
3.4.2. Imagen profesional.....	44
3.4.3. Vajilla.....	45
3.4.4. Conocimiento del Menú.....	46
3.4.5. Servicio a la mesa.....	46
3.4.6. Buena atención al cliente.....	47
3.4.7. Desenvolvimiento.....	47
3.4.8. Valor cancelado.....	48
3.4.9. Alimentos de calidad.....	48
3.4.10. Eficiencia del personal.....	49
3.4.11. Calidad de producto y servicio.....	49
CAPITULO IV.....	50
4.1. Análisis FODA.....	51
4.2. Propuesta de Mejoras.....	52
4.2.1. Propuesta de mejora de Nuevo Restaurante.....	54
4.2.2. Cronograma de ejecución actividades.....	55
4.3. Propuesta de Mejoras de Marketing.....	55
4.4. Descripción de Procesos.....	57
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFIA.....	64
ANEXOS.....	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categorías del Servicio	6
Tabla 2. Tipos de Restaurante	8
Tabla 3. Categoría de Restaurantes en Ecuador	10
Tabla 4. Tiempos de Menús.....	11
Tabla 5. Tipos de Menú	12
Tabla 6. Tipos de Clientes	13
Tabla 7. Que busca el cliente en un restaurante	14
Tabla 8. Componentes del Servicio	16
Tabla 9. Tipos de Servicio.....	17
Tabla 10. Tipos de Atención al cliente.....	19
Tabla 11. Elementos que intervienen en la Atención al cliente.....	20
Tabla 12. Capacidad de pax de Nuevo Restaurante	37
Tabla 13. Operacionalización de las variables	41
Tabla 14. Análisis de Resultados	43
Tabla 15. Análisis FODA.....	51
Tabla 16. Propuestas de Mejora	53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujograma de procesos.....	18
Figura 2. Atención vs. Servicio.....	21
Figura 3. El impacto del servicio al cliente en la rentabilidad de la Empresa	22
Figura 4. GAP Percepción - Expectativas y Satisfacción del cliente.....	23
Figura 5. Mapa de ubicación.....	28
Figura 6. Organigrama jerárquico Nuevo Restaurante	29
Figura 7. Funciones de los empleados.....	30
Figura 8. Menú Nuevo Restaurante	31
Figura 9. Descripción de áreas de Nuevo Restaurante	32
Figura 10. Nuevo Restaurante Área Recepción – Comedor.....	33
Figura 11. Nuevo Restaurante Área Caja – Bar	33
Figura 12. Nuevo Restaurante Servicios Higiénicos.....	34
Figura 13. Área de cocina	35
Figura 14. Nuevo Restaurante (área caliente).....	35
Figura 15. Menú de Nuevo Restaurante	36
Figura 16. Tamaño de muestra para Nuevo Restaurante.....	43
Figura 17. Satisfacción de Instalaciones físicas de Nuevo Restaurante.....	44
Figura 18. Imagen profesional percibida en Nuevo Restaurante	45
Figura 19. Satisfacción con el diseño y material de vajilla de Nuevo Restaurante	45
Figura 20. Conocimiento del Menú de Nuevo Restaurante	46
Figura 21. Servicio a la mesa en Nuevo Restaurante	46
Figura 22. La Atención al cliente en Nuevo Restaurante.....	47
Figura 23. Desarrollo del personal de Nuevo Restaurante	47
Figura 24. Satisfacción por el valor cancelado en Nuevo Restaurante.....	48
Figura 25. Satisfacción Alimentos de calidad en Nuevo Restaurante.....	48
Figura 26. Eficiencia del personal de Nuevo Restaurante	49

Figura 27. Calidad de producto y servicio de Nuevo Restaurante	49
Figura 28. Plan de Mejoras de Nuevo Restaurante	54
Figura 29. Cronograma de ejecución de actividades.....	55
Figura 30. Propuesta de mejoras de marketing.....	56
Figura 31. Descripción de puestos (Administrador).....	57
Figura 32. Descripción de puesto (Barman).....	58
Figura 33. Descripción de puesto (Ayudante de cocina)	59
Figura 34. Descripción de puesto (Chef).....	60
Figura 35. Descripción de trabajo (Mesero)	61

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación tiene el propósito de implantar estrategias de mejora en el servicio que ofrece Nuevo Restaurante. Como introducción se presenta una descripción de lo que es un restaurante, tipos de restaurantes y demás características, también lo que es atención y servicio al cliente, los diferentes tipos de clientes, y la importancia de fidelizar un cliente.

Se presenta también la información de Nuevo Restaurante y cada una de sus áreas, su estructura y el menú que se ofrece.

Para definir su situación actual se realizó encuestas a un número determinado de clientes por medio de trabajo de campo, con el propósito de obtener sus opiniones y tener una respuesta real que permita determinar las áreas que requieren mejorar. Por medio de un análisis FODA se pudo señalar los puntos necesarios para preparar el plan de mejoras. Adicionalmente se elaboraron dos Manuales para el personal, el uno es Manual de Acogida y el otro es un Manual de Procedimientos que contribuirán a un manejo excelente de los procesos dentro de Nuevo Restaurante.

PALABRAS CLAVES: investigación, estrategias, calidad, servicio, atención, mejora, procesos.

ABSTRACT

This research has the purpose of implementing improvement strategies in the service offered by Nuevo Restaurante. As an introduction we present a description of what a restaurant is, types of restaurants and other characteristics, also what is customer service and attention, different types of customers, and the importance of customer loyalty.

It also presents the information of Nuevo Restaurante and each one of its areas, its structure and the menu that is offered.

In order to define its current situation, a number of clients were surveyed through fieldwork, in order to obtain their opinions and have a real answer that allows to determine the areas that need improvement. Through a SWOT analysis, it was possible to identify the necessary points to prepare the improvement plan. In addition, two Manuals for staff were prepared, one is a Reception Manual and the other is a Manual of Procedures that will contribute to an excellent management of the processes within Nuevo Restaurante.

KEY WORDS: research, strategies, quality, service, quality, improvement, processes

INTRODUCCION

La industria de alimentos y bebidas es uno de los principales sectores para potenciar negocios exitosos, entre los empleos más necesarios en el mundo, la ciencia de los alimentos es uno de ellos.

La importancia de implementar estrategias de mejora permitirá al establecimiento aumentar sus clientes no sólo compradores, ya que una empresa exitosa centra su atención en el servicio no en el precio, y el cliente al percibir el interés que muestra el establecimiento por servirle hará que esté dispuesto a pagar el precio que se le pide y volverá una y otra vez.

El presente trabajo consiste en percibir la calidad del servicio ofertado por “Nuevo Restaurante” como un factor clave para la mejora continua, y de esta manera ser considerado un negocio exitoso.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos:

En el primer capítulo se analizará lo que es un Restaurante, tipos de restaurante, categorías, también la definición de cliente, tipos de clientes, servicio al cliente, los tipos de servicio, normas de protocolo en un restaurante, la atención al cliente, diferencia entre servicio y atención al cliente, definición de calidad, los puntos clave que deberán ser considerados para mejorar la calidad, así como las funciones de una empresa de servicios, expectativas, satisfacciones y percepciones, la fidelización del cliente y su importancia además de un plan de mejoras.

En el segundo capítulo se realizará la presentación de la empresa, un breve resumen de sus inicios, también se detalla los servicios que brinda, la distribución del trabajo y su organización interna.

En el tercer capítulo se diseñará una herramienta para el análisis de la atención al cliente., medición de preferencias y satisfacciones, detección de puntos fuertes y débiles del restaurante.

En el cuarto capítulo se elaborará la matriz FODA para relacionar debilidades y fortalezas que se hayan encontrado en el análisis, y las amenazas y oportunidades surgidas con la finalidad de concluir en una propuesta de mejora.

Con el presente trabajo se pretende la consolidación de la empresa “Nuevo Restaurante”, planteando propuestas de mejora, que a su vez puede ser de utilidad para el emprendimiento de nuevos negocios cumpliendo con uno de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir concerniente a impulsar la matriz productiva si consideramos que dentro del sector turístico el área de alimentos y bebidas es una de las más importantes.

CAPITULO 1
MARCO TEORICO

1.1. Calidad.

Son las características que tiene un producto o servicio, y que a su vez le atribuye la cualidad de satisfacer las necesidades de quién lo utiliza.

1.1.1. Definición de Calidad.

Según Philip Crosby (1989) puntualiza: “la calidad es entregar a los clientes y a los compañeros de trabajo, productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo”.

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”.

La calidad también se puede definir como las propiedades atribuidas a un objeto o un servicio para tener la capacidad de satisfacer una necesidad.

También se puede definir la calidad como la percepción que adquiere el consumidor sobre el producto o servicio recibido y la efectividad al satisfacer sus necesidades.

1.2. Servicio.

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

- ✓ Qué servicios se ofrecerán.
- ✓ Qué nivel de servicio se debe ofrecer
- ✓Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.

Un buen servicio al cliente puede ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. (Presentacion80.M., 2016)

1.3. Categorías del servicio.

Tabla 1. Categorías del Servicio

CATEGORIAS	DESCRIPCION
Tangibles	Es el bien puro, sin ningún tipo de servicio asociado.
Tangibles con Servicio	Consiste en un bien tangible acompañado por uno o más servicios, tales como venta y mantenimiento de computadoras, vehículos, celulares, etc.
Híbridos	Consiste en bienes y servicios por partes iguales, ejemplo, gasolinera, restaurante.
Empresa de Servicio	Persiguen fines económicos y comerciales, y tratan de satisfacer necesidades por medio de una actividad empresarial. Ejemplo hotel, aerolíneas
Servicio puro	Corresponde principalmente a un servicio, ejemplo, servicio de bus, gimnasio, corte de cabello.

Fuente: Los Servicios (2016) Los Servicios de Mkt

Elaborado por: Autora

1.4. Empresas de servicio.

Una Empresa es una organización que persigue fines económicos o comerciales, realizando una interacción en el mercado para tratar de satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes por medio de una actividad empresarial.

El sector de servicios es considerado como el sector terciario de la economía en donde además se encuentra el sector primario y secundario del ámbito económico – empresarial de un país.

Las empresas de servicios pueden estar presentes en sectores como: finanzas, comunicaciones, transporte, comercio, cultura, espectáculos, turismo, hostelería, entre otros. (Gestion.Org, 2011)

Para lograr el cumplimiento de su objetivo debe tener una misión y una estrategia empresarial determinados por la organización.

Una empresa de servicios es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico. (Definista, 2016)

1.5. Definición de Restaurante.

Walker (2002) describe “a los restaurantes como una necesidad importante en la sociedad, ya que juegan según él un papel muy importante.”

El concepto de restaurante se hizo más popular por la segunda mitad del siglo XVIII, aunque antes ya existían otros establecimientos de éste tipo. Se cree que ésta palabra hace referencia a los locales que permiten restaurar el estómago de quienes asisten. Se define al Restaurante como el establecimiento en el cual las personas acuden con el propósito de servirse alimentos y bebidas, generalmente su funcionamiento es en horas de almuerzo y cena, muy poco en las horas de desayuno, en estos casos existen establecimientos especializados conocidos como cafeterías. (Definicion.De, 2016)

1.5.1. Tipos de Restaurantes.

Powers (1988) dice:

Debido a los grandes cambios que ocurren con los términos y definiciones de restaurante, optó por subdividir los mismos en restaurantes de servicio completo (full service) y restaurantes de especialidades. Los restaurantes de full service se dividen en restaurantes de fine dining, definido como de alta cocina especializada, Los restaurantes de especialidad por su parte, incluyen una amplia variedad de restaurantes, como los de autoservicio.

El primer punto a tener en cuenta antes de abrir un restaurante es determinar el tipo de restaurante que se va a plantear, una vez definido este tema se podrá definir el tipo de personal que se requiere, la decoración acorde a la temática que se escoja, los insumos que se van a utilizar, además del nombre que se pondrá al establecimiento.

El tipo de restaurante se define de acuerdo a las costumbres sociales, hábitos, tipos de clientes, como por ejemplo:

Tabla 2. Tipos de Restaurante

TIPO DE RESTAURANTE	DESCRIPCIÓN
Restaurantes Gourmet	Los alimentos son de alta calidad y servidos a la mesa, el servicio y menú son parecidos al de primera clase, se especializan en platos poco comunes y muy bien elaborados. El pedido es a la carta o escogido de un Menú, por los que los alimentos son cocinados al momento.
Restaurante de especialidad (temáticos).-	Son los restaurantes que se especializan en un tipo de comida como los de Mariscos, Vegetarianos, los Steaks House o Asaderos, cuya especialidad es la carne. Ofrece una variedad limitada de estilos de cocina. Estos incluyen también los de nacionalidades, que se especializan en la cocina de un país o región determinada.
Restaurante familiar	Se sirven alimentos sencillos a precios accesibles, generalmente este tipo de restaurantes son franquicias.
Restaurante buffet	Esta modalidad ha servido de gran ayuda para poder alimentar a grandes grupos de turistas en los hoteles con servicios de “Todo incluido. El precio generalmente es un valor fijo por persona, aunque en ocasiones el precio va de acuerdo a la cantidad de platos.
Restaurante de comida rápida	Son restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como pizzas, hamburguesas, papas fritas o pollo frito.
Comida para llevar	En estos establecimientos se ofrece una variedad de primeros platos, segundos y aperitivos expuestos en vitrinas frías o calientes dependiendo del tipo de alimentos. Los clientes confeccionan un menú de acuerdo a la oferta de alimentos que tiene

Fuente: Cursosgastronomia.com.mx (2016) Tipos de restaurante
 Elaborado por: Autora

1.5.2. Los Restaurantes en el Ecuador.

Comida típica ecuatoriana (2012), A pesar de ser un país pequeño la gastronomía de Ecuador es bastante variada, esto se debe a que dentro del país se encuentran cuatro regiones naturales (costa, sierra, oriente y región insular), las cuales tienen diferentes costumbres y tradiciones.

En base a las regiones naturales del país se subdividen los diferentes platos típicos e ingredientes principales. En Guayaquil, Cuenca, Quito y Galápagos se pueden encontrar numerosos restaurantes especializados en cocina local.

Comer en un restaurante de la Sierra no tiene nada que ver con comer en uno en la Costa, la gastronomía costera está más basada en el pescado y el marisco, mientras que en la Sierra la cocina está más basada en platos típicos de carne. (Ecuador.costasur.com, 2016)

1.6. Categoría de los Restaurantes.

Durante el 2013 se registraron en el país un total de 1123 establecimientos de alimentos y bebidas.

Según datos emitidos por el Ministerio de Turismo del Ecuador, del total de estos establecimientos registrados durante el 2013, 475 pertenecen a la categoría de tercera clase, 342 de segunda, 225 de tercera, 75 de primera y se contabilizan 6 de lujo. (Ministerio de Turismo, 2017)

Tabla 3. Categoría de Restaurantes en Ecuador

TIPO	INSTALACIONES	SERVICIO
Restaurantes de Lujo	Entradas, vestíbulo, comedor, cocina, mobiliario acorde a la categoría, ascensor, escalera de servicio, dependencias del personal de servicio.	a. Carta de platos.- Un primer grupo de entradas, con diez variedades y cuatro sopas o cremas. Un segundo grupo de verduras, huevos, fideos con cinco variedades. Un tercer grupo de pescados con cinco variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con cinco variedades. Un quinto grupo de postres compuestos de dulces, helado, quesos y frutas con cinco variedades. b. Carta de vinos.- Con cinco variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintes, licores, whiskies, coñacs y champagnes. Así como aguas, cervezas, gaseosas, refrescos, café e infusiones.
Restaurantes de primera categoría	Entradas, vestíbulo, comedor, cocina, mobiliario acorde a la categoría, ascensor, escalera de servicio, dependencias del personal de servicio.	a. Carta de platos.- Un primer grupo de entradas, con variedades y tres sopas o cremas. Un segundo grupo de verduras, huevos, fideos con cuatro variedades. Un tercer grupo de pescados con cuatro variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con cuatro variedades. Un quinto grupo de postres compuestos de dulces, helado, quesos y frutas con cuatro variedades. b. Carta de vinos.- Con cuatro variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintes, licores, whiskies, coñacs y champagnes. Así como aguas, cervezas, gaseosas, refrescos, café e infusiones.
Restaurante de segunda categoría	Entradas, teléfono, servicios higiénicos independientes, sala-comedor, cocina, mobiliarios acorde a su categoría, dependencias del personal de servicio.	a. Carta de platos.- Un primer grupo de entradas, con cinco variedades y dos sopas. Un segundo grupo de verduras, huevos, fideos con tres variedades. Un tercer grupo de pescados con tres variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con tres variedades. Un quinto grupo de postres compuestos de dulces, helado, quesos y frutas con tres variedades. b. Carta de vinos.- Con tres variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintes, licores, whiskies, coñacs y champagnes. Así como aguas, cervezas, gaseosas, refrescos, café e infusiones.
Restaurantes de tercera categoría	Entradas, teléfono, servicios higiénicos, comedor adecuado a la categoría, cocina, mobiliario, dependencias del personal de servicio.	a. Carta de platos.- Un primer grupo de entradas y sopas con cuatro variedades. Un segundo grupo de huevos y fideos con dos variedades. Un tercer grupo de pescados con dos variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con dos variedades. Un quinto grupo de postres con dos variedades.
Restaurantes de cuarta categoría	Comedor independiente de la cocina adecuado a la categoría, cocina limpia, servicios higiénicos.	Carta de platos y bebidas con una variedad de platos y bebidas.
Restaurantes de especialidades	Les serán aplicados respectivamente para cada una de las categorías, las mismas prescripciones que para los restaurantes de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta, tomando en consideración solamente en lo relacionado con la especialidad del restaurante, en cuanto a cantidad de variedades.	
Cafeterías de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías.	Serán de las mismas prescripciones, respectivamente por categorías, que para los restaurantes de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categorías.	La carta de platos y bebidas englobará a todos los servicios que presten, tanto platos fríos, calientes, simples o combinados, así como toda clase de bebidas sean o no alcohólicas

Fuente: turismo (1989) Instructivo para la ejecución de las normas y disposiciones del Departamento de Registro y Control de actividades turísticas de la Corporación Ecuatoriana de Turismo
Elaborado por. Autora

1.6.1. Tiempos y tipos de menú.

El tiempo se refiere a cada plato que forma parte del menú. Existen tres tipos de tiempos, el de tres, cuatro y cinco, siendo más común el de tres tiempos.

Tabla 4. Tiempos de Menús

TIEMPOS DE MENÚS	DESCRIPCIÓN
Botana	Es el primer plato en el menú de 4 o 5 tiempos, servirá como aperitivo y primer tiempo. Normalmente se comparte con las personas de una misma mesa.
Primer tiempo	Corresponde a la entrada del menú.
Segundo tiempo	Es el plato fuerte del menú, el más importante ya que es con este plato con el que el cocinero se luce.
Tercer tiempo	Es el delicioso postre, generalmente de sabor dulce.
Guarnición	Es el cuarto plato en el menú de cinco tiempos, se caracteriza por ser algo muy ligero, como plato de frutas, quesos, etc.

Fuente: Bodaclick (2016) Definición de los tiempos del menú

Elaborado por: Autora

1.6.2. Tipos de menú

Tabla 5. Tipos de Menú

TIPOS DE MENU	DESCRIPCION
El menú de tres tiempos está formado por:	✓ Entrada ✓ Plato fuerte ✓ Postre
El menú de cuatro tiempos está formado por:	✓ Botana ✓ Entrada ✓ Plato fuerte ✓ Postre
El menú de cinco tiempos está formado por:	✓ Botana ✓ Entrada ✓ Plato fuerte ✓ Guarnición ✓ Postre

Fuente: Bodaclck (2016) Definición de los tiempos del menú
Elaborado por: Autora

1.7. Definición de Cliente.

Según la American Marketing Association (A.M.A), el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios.

Cardenas (2011), Teniendo en cuenta la definición anterior se plantea lo siguiente:

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, otra persona o empresa.

Un cliente desde el punto de vista de la economía es la persona que adquiere de manera frecuente u ocasional productos o servicios que pone a su disposición un comercio o una empresa. La palabra como tal proviene del latín cliens, clientis.

Sinónimos de cliente son comprador, quien es la persona que adquiere un producto mediante una transacción comercial, usuario cuando la persona hace uso de un servicio determinado, y consumidor cuando la persona consume productos o servicios. Con estos conceptos la expresión “*el cliente siempre tiene la razón*” es un modelo muy popular para referirse a que quien exige un servicio y paga, siempre tiene razón en exigir la satisfacción total de sus necesidades de acuerdo con sus expectativas. (Significados, 2016)

1.7.1. Tipología del cliente.

Para tratar con los diferentes tipos de clientes se requiere tener Inteligencia emocional, lo cual va a permitir controlar las emociones y proporciona habilidad para la solución de problemas. Cada cliente es diferente, conocer las necesidades de los clientes requiere mucha observación, análisis y tiempo, es por eso que a la hora de seleccionar a los vendedores hay que tomar en cuenta la habilidad que poseen para sobrellevar clientes difíciles.

Tabla 6. Tipos de Clientes

TIPO DE CLIENTE	DESCRIPCIÓN
Agresivo	Cliente de carácter fuerte, irritable, tiende a ofender cuando no se le da lo que quiere
Callado	Cliente que no expresa con claridad lo que desea, con este tipo de cliente se requiere mucha paciencia y hacer preguntas que requieran una respuesta amplia para propiciar que se abra, hay que evitar presionarlo porque se sentirá acorralado y huirá.
Impaciente	Cliente al que no le interesan los detalles, busca soluciones, es vital brindarle una solución inmediata y fácil. Evitar explicarle mucho porque se va a desesperar.
Preguntón	Cliente que quiere saber todos los detalles y hace muchas preguntas. Hay que darle la confianza que pide para que sienta confianza con el vendedor.
Objetivo	Cliente que viene preparado con toda la información del producto, espera mucho del vendedor, quien debe superar sus expectativas e informarle más allá de lo que ha investigado previamente.
Coqueto	Cliente que tratará de conseguir beneficios extra a través del coqueteo. Se debe evitar hacer bromas con ellos ya que lo interpretarán de forma equivocada.
Indeciso	Cliente al que le toma mucho tiempo decidir que quiere, desespera al vendedor porque no se decide. Se requiere ser paciente y amable.
Ofensivo	Cliente que se siente superior a los demás, tiende a insultar y hacer sentir mal al vendedor. En estos casos es mejor mantener la calma.
Ebrio	Cliente que puede o no puede darse, dependiendo del tipo de negocio. En bares y restaurantes es muy común tener que lidiar con ellos. Lo más recomendable es ser firme pero a la vez amable para evitar conflictos.

Fuente: Pymrang.com (2016) Tipos de clientes Todo Marketing
Elaborado por: Autora

1.7.2. Que busca el cliente en un Restaurante.

Para Khan (1991) algunos clientes acuden a los restaurantes para cumplir con necesidades o requerimientos nutricionales, otros pueden acudir solo por socializar, tener compañía, entre otros.

Además de tener una buena comida se debe ofrecer un valor agregado al cliente, considerando las características que tienen en cuenta los clientes a la hora de elegir uno u otro restaurante.

Tabla 7. Que busca el cliente en un restaurante

QUE BUSCA EL CLIENTE	DESCRIPCION
Atención al cliente	Las cosas que más se valoran son la profesionalidad y el buen trato, se debe respetar además los tiempos para que el comensal decida que va a comer o acabe su plato con tranquilidad sin tardar demasiado en servirle.
Personal informado y experto	Es muy importante que el equipo esté muy bien formado e informado acerca de los productos que se ofrecen en la carta para que pueda orientar y guiar al cliente.
El diseño del restaurante	Debe ser un ambiente agradable, acogedor y limpio. En definitiva un lugar confortable en el que el cliente se sienta cómodo para pasar un buen rato.
La relación calidad / precio	El precio debe ser acorde con la experiencia ofrecida, puede ser que el cliente se frustre si no se respeta el binomio calidad-precio, esto no significa que se deba fijar un precio bajo.
La comida	Se debe ofrecer al cliente platos de calidad tanto si se trabaja en cocina tradicional como en innovación, en ningún caso se debe descuidar la cocina.

Fuente: Koama con tu cocina (2013) Que esperan los clientes de un restaurante
Elaborado por: Autora

1.8. Servicio al Cliente.

Humberto Serna Gómez (2006) define el servicio al cliente como “El conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.

De esta definición se deduce que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

El servicio al cliente se define como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado. La calidad en el servicio o productos ofrecidos al cliente provee de un valor agregado al negocio, se debe invertir recursos para conocer las necesidades de los clientes y así poder satisfacerlas.

A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita.

Los diez mandamientos de la atención al cliente:

1. El cliente por encima de todo.
2. Es preciso hacer todo lo posible para satisfacer al cliente.
3. La empresa debe cumplir todo lo que prometa y nunca mentir.
4. Una sola forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
5. Las personas que tienen contacto directo con los clientes marcan la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
8. El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar; la competencia no da tregua.
10. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en Pro de la satisfacción del cliente. (Rivassanti.net, 2016)

1.9. Componentes del servicio.

Según Carlos López (2001) "Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras".

Un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima calidad satisfacción en la experiencia del cliente.

Es importante siempre mantener la calma en un momento de tensión, porque esto puede influir a la hora de prestar el servicio al cliente. "Sin clientes no hay ventas, comisiones, negocio, etc."

Si no están bien cubiertos los siguientes 10 componentes básicos difícilmente se alcanzarán una calidad de servicio adecuada.

Tabla 8. Componentes del Servicio

COMPONENTES	DESCRIPCION
Seguridad	Brindar al cliente cero riesgos, cero peligros, cero dudas en el servicio.
Credibilidad	Un ambiente de confianza demuestra seguridad absoluta, no mentir con el propósito de realizar la venta.
Comunicación	Informar al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal que el cliente comprenda fácilmente.
Comprensión al cliente	Mantener una buena comunicación para que el cliente exprese que desea, como lo desea, y cuando lo desea.
Accesibilidad	Las vías de contacto con el cliente son fundamentales para dar un excelente servicio. Estas vías pueden ser el buzón de sugerencias, quejas y reclamos, comentarios sobre los productos
Cortesía	Con un excelente trato y una buena atención se logrará agradar a los clientes.
Profesionalismo	El conocimiento del servicio por parte de todos los miembros de la organización. Todos hacen el servicio desarrollando las destrezas necesarias.
Capacidad de respuesta	Proveer a los clientes de un servicio rápido y oportuno.
Fiabilidad	Ejecutar el servicio de forma segura y hacerle sentir al cliente la confianza que hay al adquirir los productos o servicios.
Elementos tangibles	Las excelentes condiciones físicas, equipos, contar con el personal adecuado para un mayor acercamiento al cliente.

Fuente : Perfil (2008) Servicio al cliente: Componentes básicos del buen servicio
 Elaborado por: Autora

1.10. Tipos de Servicio

“Un servicio de lujo es más elegante, normalmente se encuentra en los restaurantes de grandes hoteles o establecimientos independientes que se caracterizan por un servicio personalizado y exclusivo” (Morfin, 2006, p.17)

Gastronomía la verdad es (2016) En el caso de restaurantes, de acuerdo a la forma que los alimentos son servidos y preparados, los tipos de servicio más comunes son:

Tabla 9. Tipos de Servicio

TIPOS DE SERVICIO	DESCRIPCION
Servicio a la francesa:	Se caracteriza por la elaboración de los platos en presencia del comensal. Tiene el inconveniente de ser lento por cuanto cada comensal ha de servirse de la misma fuente. En cambio tiene la ventaja que cada uno puede servirse lo que desea.
Servicio a la americana	El servicio es muy rápido, la comida es preparada en la cocina y se entrega la porción ya preparada en el plato.
Servicio a la inglesa	En este servicio todos los cubiertos y el plato de servicio están allí, se utiliza habitualmente en guarniciones y en banquetes numerosos.
Servicio a la rusa	Es el servicio más usual, el plato de servicio se encuentra vacío con una servilleta encima. Se encuentran todos los cubiertos necesarios, excepto aquellos que pertenezcan al postre. En este servicio el camarero trae ya todos los platos preparados, listos para comer.
Autoservicio	Puede ser muy variado, desde el autoservicio en el que hay que proveerse de una bandeja e ir recogiendo cubertería, vasos, comida, bebidas, pan, etc. A lo largo de un mostrador.

Fuente: Tipos de.org (2016) Tipos de servicios
 Elaborado por: Autora

1.11. Normas de protocolo y generales en restaurantes.

El protocolo es el conjunto de normas establecidas para ceremonias y formalidades de carácter oficial, diplomático, militar, institucional o social. Estas reglas son necesarias para entablar relaciones de amistad y respeto entre las personas.

Para que las relaciones con los clientes sean fructíferas y positivas, uno de los aspectos ms importantes en el ámbito laboral es el capital humano. Todos los trabajadores deben dar muestras de educación y respeto. (Prezi.com, 2016)

NORMAS DE PROTOCOLO EN UN RESTAURANTE

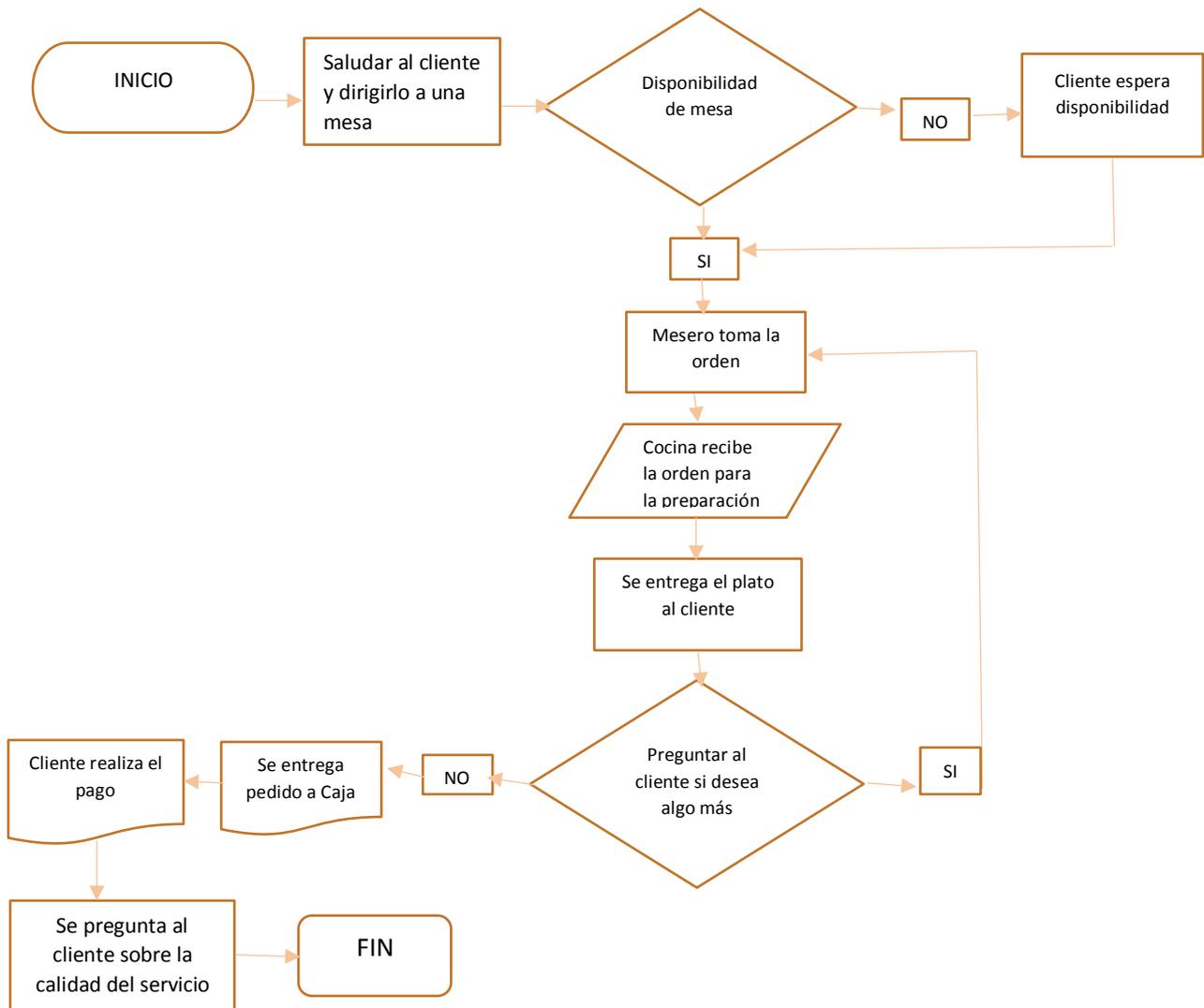


Figura 1. Flujograma de procesos
Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

1.12. Atención al cliente.

Según Kotler (2006), "Maximizar el valor para el cliente, significa cultivar una relación a largo plazo con él". En otras palabras es asegurarle al cliente el compromiso que siempre será importante para la empresa.

El concepto de atención al cliente hace referencia al manejo y diseño de canales de comunicación que destina una organización con fines de lucro para establecer contacto e interactuar con sus clientes.

1.12.1 Tipos de atención al cliente.

Existen diferentes tipos de atención al cliente, en función del criterio que se utilice para su clasificación. Se trata de diferentes maneras en las que se da la interacción con los clientes, teniendo en cuenta distintas variables. (Pymerang.com, 2016)

Tabla 10. tipos de Atención al cliente

TIPOS DE ATENCION	DESCRIPCION
Atención presencial:	Encuentro físico con el cliente, se da contacto visual y el lenguaje no verbal juega un papel muy importante.
Atención telefónica	Hace que se tenga que poner más esfuerzos y demostrar una actitud diferente a la presencial.
Atención virtual	Se valora por otros parámetros, como el correcto funcionamiento de la página, el sistema de pago y de entrega, la premura de respuesta ante dudas vía correo electrónico, etc.
Atención proactiva	Se busca crear necesidades en el cliente y motivar la compra de un producto o servicio, exige una alta tolerancia a la frustración, ya que se debe tener una actitud positiva hacia el rechazo.
Atención reactiva	Se trata de dar respuesta a la demanda, sin tratar de despertar, de entrada, necesidad alguna en el cliente.
Atención directa	El interlocutor es la persona que expresa la necesidad y además es el que decide acerca de la compra. Atención directa sin intermediarios.
Atención indirecta	Cuando la persona que hace la demanda no es la que toma la decisión final en la compra.

Fuente: Anon (2016) Tipos de atención al cliente

Elaborado por: Autora

1.12.2. Elementos que intervienen en la atención al cliente.

Tabla 11. Elementos que intervienen en la Atención al cliente

ELEMENTOS	DESCRIPCION
Comprensión del Cliente	Identificar primero quienes serán nuestros clientes y hacer un esfuerzo por conocer sus necesidades.
Comunicación	Se apoya en el proceso de comunicación entre el cliente y los empleados de la empresa.
Credibilidad	Ser honestos con los clientes, cumplir lo acordado en tiempo y forma de manera oportuna y eficiente.
Cortesía	La base de cualquier negocio son los clientes, por eso se debe tratarlos con amabilidad y cortesía.
Profesionalismo	Dominio de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
Capacidad de respuesta	Mantener contento al cliente respondiendo a sus necesidades entregando un servicio rápido.
Fiabilidad	Habilidad para ejecutar un servicio prometido de forma confiable y cuidadosa.

Fuente: S.C. (2010) Técnicas y elementos de atención al cliente
Elaborado por: Autora

1.13. Aclaración entre servicios y atención al cliente (diferencias).

Es importante mencionar que atención y servicio son palabras que tienen similar significado pero con una diferencia. Las dos son un concepto de trabajo o una forma de hacer las cosas. Atención es la característica de trato personal que se da cuando se atiende al cliente (estar pendiente de sus inquietudes, quejas, peticiones, reclamos, etc).

Servicio son los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es la disposición de servir con efectividad.

Por ejemplo: En el caso de que un cliente se contacta con una empresa para solicitar un pedido especial, la persona que lo atiende lo hace de una manera muy amable y servicial, atiende todos sus requerimientos y hace compromisos de entrega acorde con lo solicitado. El cliente se va feliz porque fue muy bien atendido, pero al momento de la entrega hubo un problema con su pedido y se le será entregado una semana después. En este momento se tiene un problema de servicio, de nada sirvió haber prestado una excelente atención. (Answers.com, 2016)



SERVICIO AL CLIENTE: Procedimiento o Rutina determinada dirigida a satisfacción de una necesidad

ATENCIÓN AL CLIENTE

Acciones que facilitan el acceso de información, contratación, facturación, estado de cuenta, reclamos y en general hacen más agradable la experiencia de disfrutar de un servicio.

Figura 2. Atención vs. Servicio
Fuente: Calidad en la atención al cliente (2012)
Elaborado por: Autora

1.14. La Calidad del Servicio.

La Calidad de los Servicios según la norma ISO 9001, se define como el aseguramiento de un resultado satisfactorio procedente de una actividad que contribuirá al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

Para asegurar la calidad en cualquier actividad es necesario que se lleve a cabo una planificación, control y mejora de la calidad.

Como norma general existen una serie de criterios que se deben cumplir con el cliente:

- ✓ Puntualidad en la entrega del servicio
- ✓ Fidelidad en el cumplimiento de compromisos
- ✓ Relación coste-beneficio
- ✓ Ajuste a los plazos acordados
- ✓ El servicio dado debe estar asociado a lo que se pactó
- ✓ Rapidez del servicio
- ✓ Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio
- ✓ Gentileza y buen trato en la prestación del servicio

Todo esto sirve para observar que en los procesos de prestación de servicios se puede identificar lo que el cliente espera y la calidad de tales servicios. (DOMINGUEZ, 2014)

El grado de calidad de los servicios dependerá del interés que ponga la Organización en lograr satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, así como del esfuerzo y eficacia con la que se lleve a cabo este proceso.

La búsqueda de la calidad en los servicios es uno de los principales objetivos que persiguen las empresas de éxito, ya que es ésta calidad la base de supervivencia de las empresas. El

punto de partida de toda gestión de calidad consiste en comprender las exigencias de los clientes y buscar alternativas que respondan eficazmente a sus necesidades.

El servicio al cliente de alta calidad genera satisfacción del cliente, lo cual es una condición necesaria para mantener al cliente y ganar su lealtad, que a su vez es la base de la rentabilidad, y a su vez genera referencias personales positivas que también influyen enormemente en la rentabilidad de la empresa. (Abc-calidad.blogspot.com, 2016)

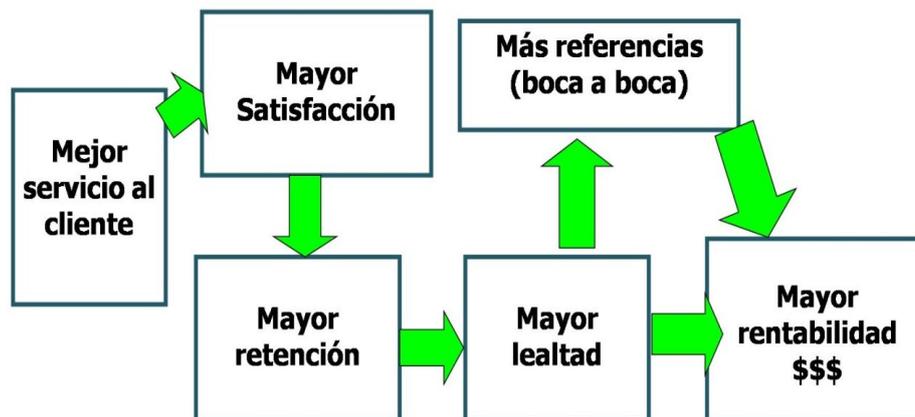


Figura 3. El impacto del servicio al cliente en la rentabilidad de la Empresa
Fuente: **OPCIÓN CONSULTORES** (2015) Blog de Marketing
Elaborado por: Autora

1.15. Expectativas, satisfacción y percepción.

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de calidad ya que determinara el comportamiento de los individuos.

Pero la satisfacción no solo se mide por la calidad de servicio sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o sobrepasan sus expectativas.

Las expectativas son las esperanzas que tienen los clientes de obtener algo

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una empresa o marca. Por ejemplo, un cliente insatisfecho cambiara de marca o proveedor de forma inmediata, por otra parte el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor.

La fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente

$$\text{Percepción} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción}$$

La satisfacción del cliente se analiza frecuentemente bajo la perspectiva del gap, o brecha, entre percepción de calidad y expectativas (Modelo del GAP), cuyo marco teórico parte del concepto de satisfacción expresado por el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. (Aiteco.com, 2016)



Figura 4. GAP Percepción - Expectativas y Satisfacción del cliente
 Fuente: Aiteco.com (2016) Satisfacción del cliente: Análisis del GAP
 Elaborado por: Autora

1.15.1. Fidelización de Clientes.

Juan Carlos Alcaide (2010), dice que “La fidelización de clientes se ha convertido en los últimos años en una quimera y en una utopía, de la que todo el mundo habla, pero pocos han visto”.

La fidelización es una estrategia del marketing, la cual permite que las empresas consigan clientes fieles a sus marcas, es importante señalar que la fidelización no es lo mismo que retener al cliente, pues para que un cliente sea fiel a un producto o servicio éste debe tener la voluntad de adquirirlo sin un compromiso establecido, las ganas de comprarlo por considerar que se trata de un producto de calidad bastaran para que el cliente permanezca atado moralmente al producto.

Para que un cliente mantenga el sentido de fidelización con una marca específica ésta siempre debe mostrar una posición que supere las expectativas del consumidor, y, por más difícil que

sea, crear una estrategia para lograr una producción factible de un producto de mejor calidad que cualquier otro. Es muy importante la calidad del producto a la hora de captar un cliente, vigilando también el precio de producción a la hora de invertir para conseguir un cliente fiel. La fidelización de los clientes requiere un esfuerzo continuo de mejora en la calidad del servicio, es por eso que hay que estar atentos a las fallas que puedan atentar contra el valor percibido por el cliente para mantener las ventajas competitivas.

1.15.2. Importancia de la Fidelización de Clientes.

Cooper, B., Floody, B., & Mc Neill, G. (2003) expresan “Un cliente asiduo es publicidad gratuita. Mientras mejor conozca a sus clientes, más fácil le será darles el nivel de servicios y la calidad que ellos esperan”.

Conseguir una clientela fiel es una de las claves del éxito de un restaurante, pero incluso esa clientela fiel suele comer en otros restaurantes. Es fundamental recordar que los clientes atraviesan varias etapas en el camino hacia la fidelización: de cliente presunto a cliente potencial, luego, a cliente que concreta la primera compra, para pasar a convertirse en un cliente frecuente, y por fin en un cliente leal o fiel.

Un aspecto a analizar es que sabiendo que aún los clientes fieles visitan otros restaurantes, se debe efectuar un continuo análisis de la competencia.

Es importante no perder de vista aspectos tales como:

- ✓ El número de restaurantes que existen en el área.
- ✓ El nivel de actividad de los restaurantes de esa zona.
- ✓ Definir cuáles son los problemas aparentemente observados en los restaurantes con poca clientela.
- ✓ Cuáles son las características principales en la propuesta de los competidores.
- ✓ Determinar cuáles son los factores que influyen en el precio de los competidores. (Fido, palermo.edu, 2016)

1.16. La Calidad de Servicio como elemento clave para la satisfacción del Cliente.

La identificación de los clientes en una organización debe averiguarse donde se encuentran los clientes externos y cuáles son sus necesidades. A partir de allí crear una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas. Elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de cómo los clientes

vuelve a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran.

Para satisfacer a los clientes es necesario asumir una actitud activa que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción y deleitan a los clientes, no basta solo con eliminar los motivos de insatisfacción o quejas.

El dueño del negocio o el director general, son los responsables de determinar los estándares de calidad y convencer a toda la organización de la importancia de satisfacer al cliente y supervisar que las expectativas del cliente se cumplan. (Ilustrados.com, 2016)

1.17. Plan de Mejoras.

Según Eduardo Deming (1996) “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”.

El proceso para elaborar un plan de Mejoras se inicia con la detección de los problemas reales o potenciales, posteriormente se analizarán las causas para poder establecer un plan de acción que permita llevar a cabo los objetivos propuestos de la empresa.

Dentro de esta empresa el plan de acción puede ser ejecutado por varios departamentos, su elaboración incluye pasos a seguir, los responsables de llevar a cabo las estrategias, tiempos de respuesta, métodos a utilizar y métodos de control y seguimiento.

El plan de mejoras no es la solución a los problemas, simplemente es una herramienta que permitirá identificar riesgos, o eventos que podrían generar algún peligro para el desenvolvimiento del negocio, y de esta manera poder trabajar en soluciones que conlleven a un resultado satisfactorio.

CAPITULO II.
“NUEVO RESTAURANTE”

2.1. Diagnóstico de “Nuevo Restaurante”.

Abrir un restaurante requiere considerar varios aspectos que permitirán generar un negocio de éxito, es importante tener muy claro cuál es el objetivo que se pretende alcanzar al iniciar el proyecto, como por ejemplo, satisfacer las necesidades de los clientes con una buena atención y buen servicio, hacer esfuerzos por conseguir una preferencia en el gusto de los consumidores a quienes va dirigido, y por qué no, convertirse en un buen generador de fuentes de empleo.

Como primer punto cabe mencionar que Nuevo Restaurante es un negocio prácticamente pequeño, a pesar de tener varios años en esta actividad, aún carece de una buena organización y sistemas de gestión.

Anteriormente el sector donde se encuentra ubicado era más concurrido ya que se podían encontrar varias estaciones de buses interprovinciales, había más demanda de clientes para los hospedajes así como para restaurantes. Debido al proyecto de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMOP) de crear dos terminales terrestres, una en carcelén y otra en quitumbe, dejaron de funcionar las demás terminales que existían en diferentes zonas de la ciudad, influyendo de gran manera en la disminución de clientes para este tipo de negocios.

Otro punto a considerar es que existe mucha competencia en locales cercanos, lo que también dificulta ganar el territorio entre los competidores, para esto es importante tener muy claros los conceptos de atención y servicio al cliente ya descritos en el capítulo anterior.

2.1.1. Reseña Histórica.

El Restaurante ha venido funcionando desde hace 9 años, pasando por tres dueños, incluyendo al actual Sr. Luis Alarcón, quien ha venido manejando el local desde el 27 de mayo de 2014 hasta la presente fecha. En sus inicios tenían una oferta reducida de desayunos y almuerzos, posteriormente se ha ido agregando el servicio de platos a la carta, y se agregaron también otras opciones para los desayunos.

Para ofrecer un servicio más variado en horarios de la tarde también se ofrece opciones como humitas con café, bolones de verde y batidos.

2.1.2. Ubicación y sectorización.

Se encuentra ubicado en el límite entre el centro y norte de la ciudad, en un sector muy comercial, donde se pueden encontrar instituciones bancarias, entidades del Estado, Hospitales y otros negocios.

El Sector en el que se encuentra ubicado es en las calles Portoviejo Oe1-53, entre Manuel Larrea y Av.10 de Agosto, barrió Santa Prisca.

El horario de atención es desde las 8:00 hasta las 17:00.

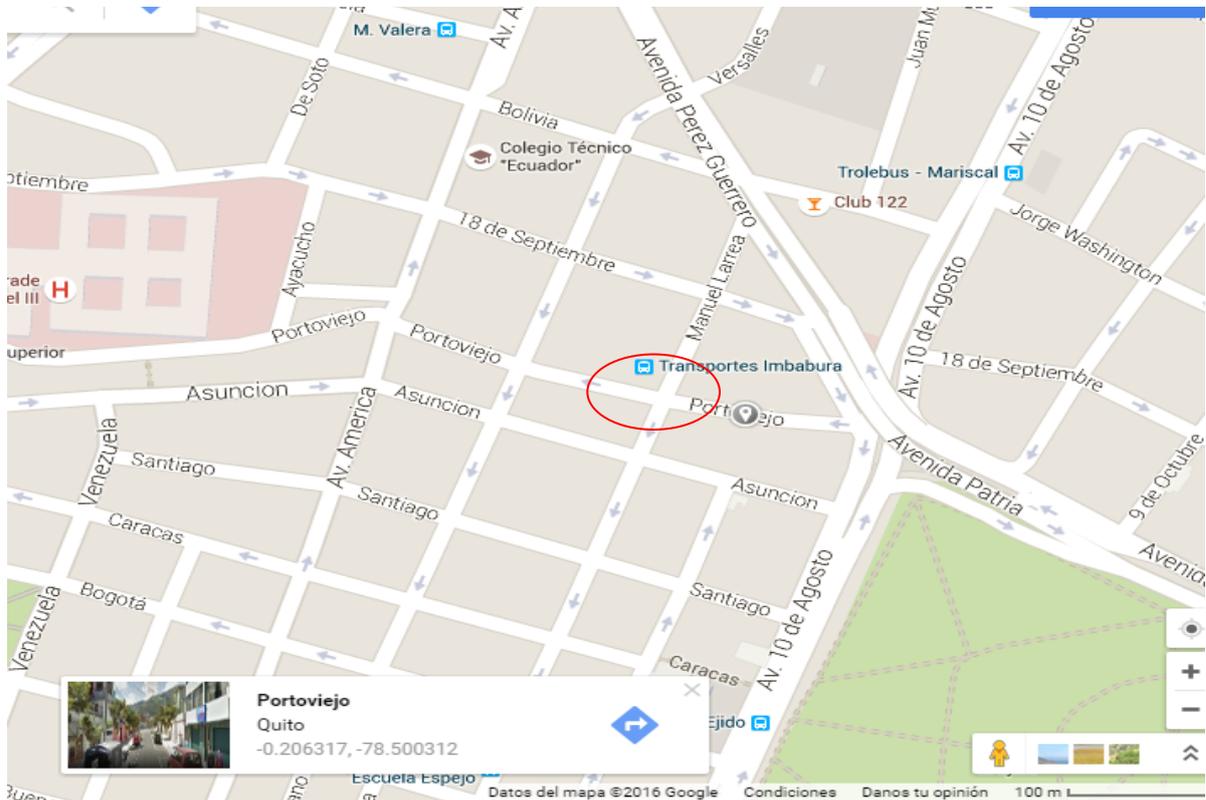


Figura 5. Mapa de ubicación

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Autora

2.3. Procedimientos Operativos.

El número de personas que laboran dentro de Nuevo Restaurante son 5 en total, dos personas en el área de producción, y dos personas en lo que corresponde al área de servicio, más el dueño del restaurante Sr. Luis Alarcón quién es el encargado de Caja.

ORGANIGRAMA JERARQUICO DE NUEVO RESTAURANTE



Figura 6. Organigrama jerárquico Nuevo Restaurante
Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

2.3.1. Personal de Sala (meseros).

El personal de sala está compuesto por dos personas. El mesero y la persona que atiende el bar.

Una de las responsabilidades que tiene el mesero en un restaurante es tener conocimiento del menú y lo que contiene cada plato como para poder sugerir y dar una correcta información al cliente de lo que ahí se prepara. Deben tener también la habilidad de tomar los pedidos correctamente para pasarlos al área de producción y luego asegurarse de que cada cliente reciba el plato correcto.

Es obligación del mesero recibir con educación a los clientes que ingresan al establecimiento dándoles una cordial bienvenida, acomodarles en una mesa y tomar su orden.

El protocolo de atención a seguir es el siguiente:

- ✓ Saludar al cliente y dar la bienvenida de una manera amable
- ✓ Acompañar y ubicar a los clientes en la mesa
- ✓ Entregar la carta.
- ✓ Tomar la orden.
- ✓ Repetir la orden de manera clara para asegurarse que todo esté correcto.
- ✓ Entregar la cuenta una vez que el cliente ha terminado.
- ✓ Recoger los platos y limpiar la mesa.
- ✓ Despedir a los clientes de una manera cordial.

2.3.2. Personal de cocina.

El personal de cocina está compuesto por dos personas, cocinero y ayudante de cocina.

El cocinero es la persona que elabora los platillos que están establecidos dentro del menú, el ayudante de cocina es la persona quien ayuda en los procesos y trabajos sencillos.

Contar con buen servicio, higiene y seguridad contribuye a que los clientes tengan mayor confianza para acudir a Nuevo Restaurante.

2.3.3. Funciones de Nuevo Restaurante

A continuación se describen las actividades por áreas de los empleados en Nuevo Restaurante, es importante mencionar que éstas tareas no están descritas en ningún manual actualmente.

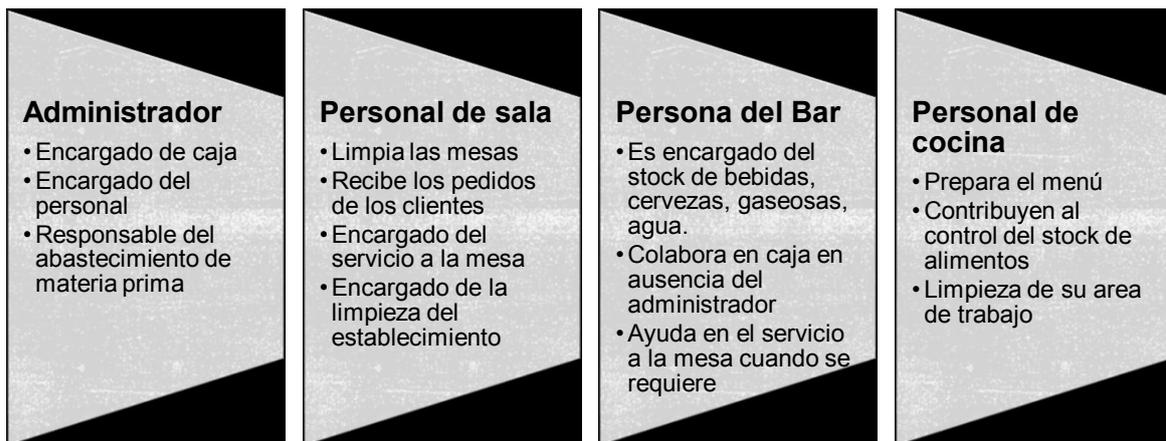


Figura 7. Funciones de los empleados

Fuente: Nuevo Restaurante

Elaborado por: Autora

2.4. Composición del Menú.

El menú de un establecimiento constituye la imagen y tarjeta de presentación, es la comunicación entre el restaurante y el cliente, por esta razón es muy importante analizar cómo se lo va a elaborar, su contenido debe ser interesante, discreto, con opciones para diferentes gustos pero también se debe cuidar el margen de precios.

El menú para Nuevo Restaurante ha sido elaborado entre el administrador y el personal de cocina, el mismo está compuesto por diferentes platos de la costa y sierra ecuatoriana.

MENU DE NUEVO RESTAURANTE	PRECIO
DESAYUNOS	
Café con bolón de queso	\$ 2,50
Café con bolón de chicharrón	\$ 2,50
Ejecutivos: (café, jugo, pan, 2 huevos revueltos o fritos)	\$ 2,50
Completo: (seco de carne o pollo, 1 huevo, pan, jugo, café)	\$ 3,75
MENU DE ALMUERZOS PARA UNA SEMANA	
Lunes	
Sopa de arroz de cebada	\$ 2,75
Arroz con ensalada de tomate, carne apanada y papas fritas	
Martes	
Caldo de pata	\$ 2,75
Arroz con ensalada rusa, carne frita y maduro frito	
Miércoles	
Encebollado	\$ 2,75
Arroz con pescado, ensalada de rábano y patacones	
Jueves	
Crema de espinaca	\$ 2,75
Seco de carne o pollo con papas guisadas	
Viernes	
Caldo de bolas de verde	\$ 2,75
Arroz con menestra y carne o filete de pescado-	
PLATOS A LA CARTA	
Churrasco	\$ 6,75
Pollo o carne a la plancha	\$ 6,50
Chuleta en salsa de champiñones	\$ 8,75
Arroz con camarón	\$ 6,75
Camarones apanados	\$ 7,75
BEBIDAS	
Jugos naturales	\$ 1,00
Gaseosas	\$ 0,75
Agua con gas	\$ 0,75
Agua natural	\$ 0,50

Figura 8. Menú Nuevo Restaurante
Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

2.5. Áreas de Nuevo Restaurante.

Dentro del establecimiento se encuentran dos áreas, una que corresponde al área de Servicio y otra corresponde al área de producción.



Figura 9. Descripción de áreas de Nuevo Restaurante
 Fuente: Nuevo Restaurante
 Elaborado por: Autora

2.5.1. Área de servicio.

El área de servicio cuenta con tres sub-áreas, área de recepción - comedor, área de caja- bar y servicios higiénicos

2.5.1.1. Área de recepción – comedor.

Comprende el área de servicio propiamente dicha, dónde se recibe primero al cliente para dirigirlo a su mesa. El área de comedor se compone de 3 filas de mesas, la fila central consta de 3 mesas para dos personas cada una, la fila del lado derecho tiene 4 mesas para dos personas cada una, la fila del lado izquierdo tiene 4 mesas, por su adecuación se podría ocupar hasta 5 personas por mesa.

En la decoración y ambientación se utiliza los colores verde limón y el color naranja dando un toque moderno y acogedor.

En ésta área trabaja una persona en la función de mesero, quién es el encargado de dar el servicio a las mesas en todo el local, dependiendo el horario o afluencia de clientes tiene la colaboración del personal que se encuentra en el área del bar.



Figura 10. Nuevo Restaurante Área Recepción – Comedor
Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

2.5.1.2. Área de Caja – Bar.

Se encuentra ubicado en el extremo derecho de la entrada justo antes del área de producción.



Figura 11. Nuevo Restaurante Área Caja – Bar
Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

La persona encargada de esta área es el dueño del local Sr. Luis Alarcón, no se dispone por el momento de un sistema de cobro, por lo que en la actualidad se está realizando de forma manual.

Adicionalmente cuenta con una persona que es quien da soporte en la toma de pedidos para entregarlos al área de producción y se encarga de las bebidas.

2.5.1.3. Servicios higiénicos.

Se encuentran ubicados en el extremo izquierdo desde la entrada, diagonal al área de Caja-Bar, consta de los servicios necesarios, sanitario, lavamanos, jabón en gel y secador de manos.



Figura 12. Nuevo Restaurante Servicios Higiénicos
Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

2.5.2. Área de Producción.

Corresponde a la zona de preparación y elaboración de alimentos. Como se mencionó en el capítulo que trata sobre los procedimientos operativos, en ésta área laboran únicamente dos cocineros, no hay un chef profesional, pero si personas con experiencia en el área de cocina. Dentro del área de producción se ubican dos pequeñas zonas que por el espacio disponible se encuentran adecuadas para el almacenamiento de los alimentos, corresponden a la alacena, donde están los alimentos no perecederos y junto a ellos se encuentran las bebidas, también se encuentra un refrigerador y un congelador donde se guardan los alimentos perecederos.

No hay un área específica para recepción de materia prima, puesto que las compras que se realizan no son en grandes cantidades, se lo hace de manera semanal y todo ingresa directamente a la cocina para su almacenamiento y mantenimiento.



Figura 13. Área de cocina
 Fuente: Nuevo Restaurante
 Elaborado por: Autora

2.5.2.1. Área de lavado.

Corresponde a la sección destinada para la limpieza, aseo y desinfección de los insumos y utensilios de cocina, es un área pequeña, solamente es utilizada por las dos personas que están a cargo de la cocina.

2.5.2.2. Área caliente.

Es la zona encargada de transformar alimentos crudos en cocinados por medio del calor, cuenta además con un adecuado sistema de extracción de olores



Figura 14. Nuevo Restaurante (área caliente)
 Fuente: Nuevo Restaurante
 Elaborado por: Autora

2.5.2.3. Área fría.

Es la zona en la que se realiza la elaboración de platos, además es la zona de limpieza y racionamiento de carnes y mariscos.

Esta zona debe estar cerca del área caliente y del área de limpieza.

En ésta área no se dispone de una estructura específica en cuanto al personal que labora en la cocina, tampoco un cuarto designado para el almacenamiento de los alimentos, únicamente se lo hace en la nevera como en el congelador.

2.6. Categorización del restaurante.

Nuevo Restaurante se encuentra categorizado como restaurante de cuarta categoría ya que dentro de su menú no se ofrece más de dos opciones en cuanto sopas y plato fuerte.

El ambiente es sencillo pero agradable, la vajilla es de loza y vidrio con cristalería sencilla, servicio sanitario bien adecuado, personal uniformado y bien presentado, características propias de esta categoría.

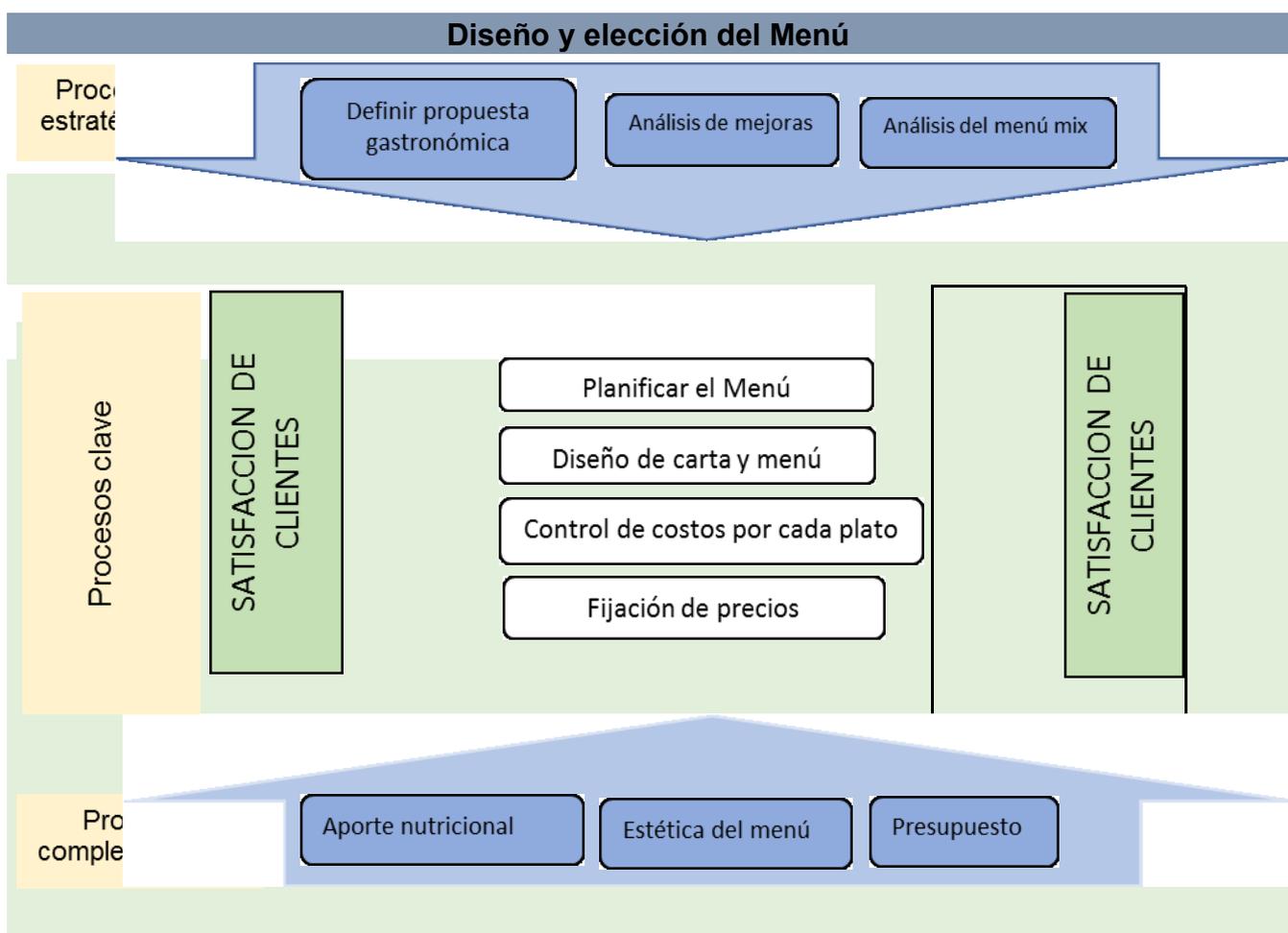


Figura 15. Menú de Nuevo Restaurante
Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

2.7. Plan de marketing.

Para generar un medio de publicidad adecuado se requiere conocer el mercado al cual va dirigido el negocio, cuales son los productos que se ofrecen, establecer una marca que atraiga al cliente, tener claros los objetivos y metas a alcanzar, aparte de determinar la herramienta que permita llegar al mayor número de potenciales clientes.

Nuevo Restaurante no cuenta con un plan de marketing o modelo que le permita promocionarse en el mercado y una de las causas es la falta de planificación.

2.8. Marco Estratégico de “Nuevo Restaurante”.

Misión: La misión de Nuevo Restaurante es proporcionar alimentos con los mejores productos, buscando siempre mejorar las expectativas de sus clientes poniendo énfasis en la atención y servicio al cliente.

Visión: Nuevo Restaurante pretende ampliar su menú para brindar más opciones de platillos a precios razonables, procurando siempre satisfacer las necesidades de los clientes que acuden por un servicio, generando el deseo de volver.

Valores: Dentro de este establecimiento se promueven los siguientes valores:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Consideración
- ✓ Respeto
- ✓ Amabilidad
- ✓ Tolerancia
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo

2.8.1. Capacidad del Restaurante.

A continuación se detallará en forma gráfica la capacidad de Nuevo Restaurante

Tabla 12. Capacidad de pax de Nuevo Restaurante

Número de mesas	Total de pax
3 mesas de 2 pax	6 pax
4 mesas de 2 pax	8 pax
4 mesas de 5 pax	20 pax
Total 11 mesas	Total 34 pax

Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

El total de mesas instaladas es de 11, con una capacidad total de 34 clientes.

2.8.2. Clientes que frecuentan el restaurante

Realizando una investigación acerca de cuáles son los clientes que más acuden a Nuevo Restaurante, se determinó que en su mayoría son personas quienes trabajan en Instituciones cercanas, algunos de ellos ya son clientes frecuentes, seguidos por clientes que están de paso por trámites varios, o personas que visitan los negocios cercanos por compras.

El servicio que más demandan los clientes es a la hora del almuerzo, la capacidad del establecimiento de 12:00 a 13:30 es alrededor del 90%, en los desayunos la demanda es menor, alrededor del 30% de su capacidad.

2.8.3. Perfil del cliente de Nuevo Restaurante

En base al resultado de las encuestas, se pudo identificar el perfil de los clientes que acuden a Nuevo Restaurante, los mismos que se presentan de la siguiente manera:

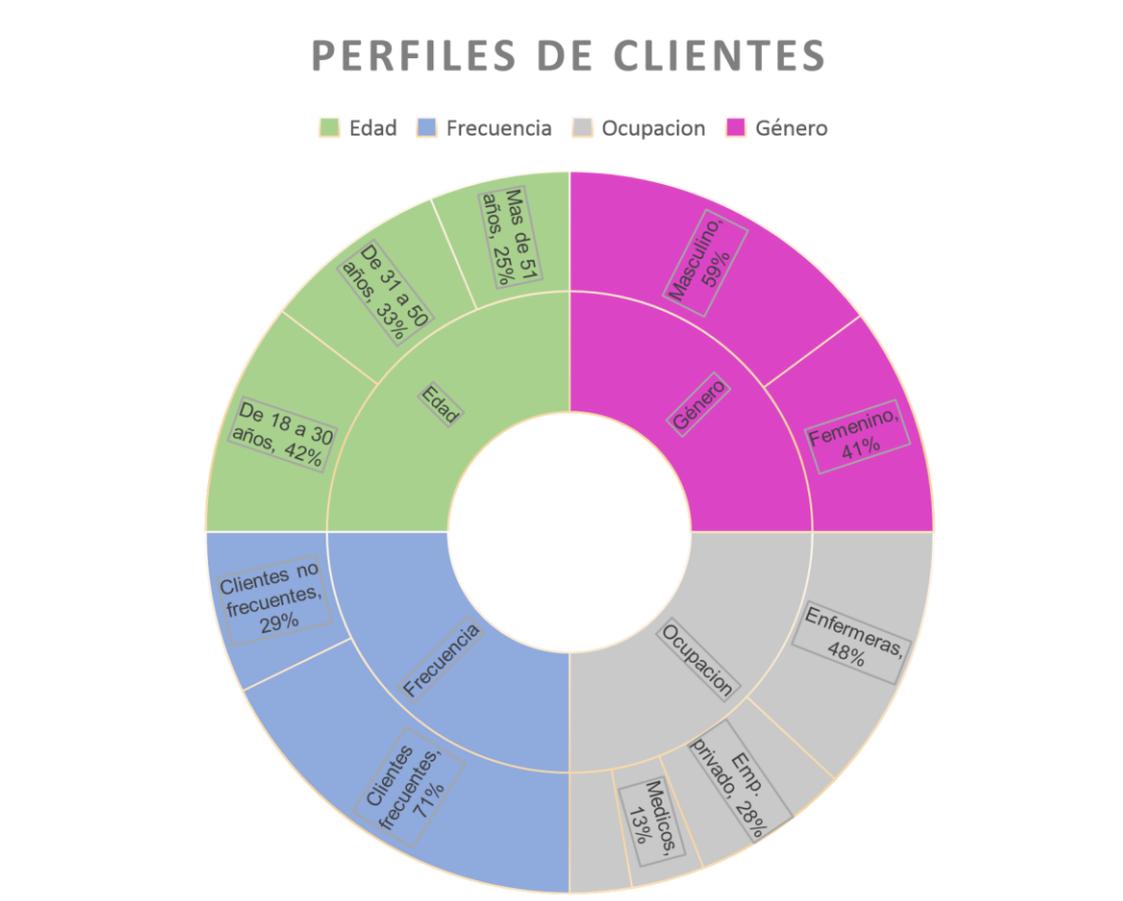


Figura 16 Perfil de clientes
Fuente: Estudio realizado a los clientes de Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

CAPITULO III

3.1. Análisis de la satisfacción del cliente.

El medir la satisfacción del cliente tiene muchos beneficios, algunos de ellos son poder determinar el nivel de satisfacción de los servicios que ofrece el restaurante, identificar también que servicios adicionales desea el cliente, o identificar qué áreas se podrían mejorar. Estos aspectos se pueden identificar solamente si se le preguntan al cliente ya que ellos ven desde una perspectiva distinta a como el administrador lo ve.

Una vez que se cuente con los resultados, mediante un análisis de los mismos se podrá determinar lo cerca o lejos que estén los clientes respecto a la satisfacción del servicio recibido y a su vez podrán mejorar en las áreas que se encuentren deficientes. (Abc-calidad.blogspot, 2016)

3.2. Metodología.

Las herramientas a utilizar para la medición de la calidad en Nuevo Restaurante será a través de diagramas de flujo, mapas de procesos, fichas técnicas, lo que permite determinar la situación actual junto con las propuestas de mejora.

3.2.1. Tipo y diseño de estudio.

Esta investigación es de tipo descriptivo- transversal; porque se hace una caracterización de las variables, explicando las causas que están relacionadas con la satisfacción del mismo; en un tiempo definido que es el periodo 2016, haciendo un corte y no tendrá un seguimiento posterior.

3.2.2. Localización y Temporalización.

La presente investigación se desarrollará en el Resturante “Nuevo Restaurante” en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, año 2016

VARIABLES

1. Identificación

- Características de calidad
- Características del servicio
- Características de atención al cliente

2. Definición

- Características de la calidad.- Es el nivel de excelencia del producto terminado que se ofrece al cliente para satisfacer sus necesidades.
- Características del servicio.- Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas para el bien del cliente
- Características de la atención del cliente.- Es el conjunto de presentaciones que el cliente espera del servicio básico, la imagen y la reputación del mismo.

3. Operacionalización de las variables.

Tabla 13. Operacionalización de las variables

Variables	Categorías	Indicador
Características de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones físicas • Vajilla utilizada • Calidad del menú • Costo del menú <ul style="list-style-type: none"> ○ Malo ○ Regular ○ Bueno ○ Excelente 	% de clientes que tienen tendencias a ciertas características del producto
Variables	Categoría	Indicador
Características de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del personal • Tiempo de servicio <ul style="list-style-type: none"> ○ Malo ○ Regular ○ Bueno ○ Excelente 	Calificación del cliente al tipo de servicio ofertado.
Variables	Categoría	Indicador
Características de la atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen Profesional de los empleados • Manejo de Inconformidades • Educación del personal <ul style="list-style-type: none"> ○ Malo ○ Regular ○ Bueno ○ Excelente 	% de clientes satisfecho o insatisfechos

Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

3.3. Descripción de la encuesta.

Una encuesta, permite realizar una investigación a través de un número determinado de clientes que se benefician de un producto o servicio, ésta investigación proporciona datos de interés, cuyo objetivo es medir y aumentar la satisfacción de los clientes.

Es importante conocer cuáles son las características que contribuyen a generar esta satisfacción.

3.3.1. Diseño de cuestionarios.

Los elementos más representativos que debe tener un cuestionario son los siguientes:

- ✓ Percepción de la satisfacción del cliente en cuanto al producto y servicio, tales como atención del personal, servicio del mesero, calidad del menú e instalaciones.
- ✓ Debe ser fácil de entender y no dar lugar a confusiones
- ✓ Establecer escalas de respuesta que le permitan al entrevistado dar una opinión de acuerdo a su punto de vista, y no porque esté en la obligación de responder positiva o negativamente debido a la falta de opciones
- ✓ Las respuestas deben ser claras y lo más precisa posibles.
- ✓ Realizar pruebas piloto para determinar la comprensión del mismo.

3.3.2. Determinación de la muestra.

El tamaño de la muestra debe ser un número representativo de acuerdo al universo del que se disponga.

Se deberá establecer el período en el que se realizará esta muestra así como la manera en la que se presentarán los resultados.

El punto importante al determinar la muestra es que las personas que serán encuestadas deben estar bien informadas y tener claro cuál es el propósito para el que se realiza esta investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

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

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

E= Error de estimación.

Z= Porcentaje de confiabilidad

P= Probabilidad a favor

Q= Probabilidad en contra

E	0,05
N	24000
Õ	0,5
confianza	92%
Z	1.75

Z	P	Q	E
1,75	0,5	0,5	0,05
$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$			
N (Clientes)		n (Encuestas)	
24000		307	

Figura 17. Tamaño de muestra para Nuevo Restaurante

Fuente: Nuevo Restaurante

Elaborado por: Autora

3.4. Procesamiento y análisis de los resultados.

En la Tabla 14 se presenta el estudio de la medición de la calidad mediante una encuesta realizada a 307 clientes.

Tabla 14. Análisis de Resultados

No.	Descripción de la encuesta	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL ENCUESTAS
1	Instalaciones físicas	23	67	144	73	307
2	Imagen profesional	23	62	180	42	307
3	Vajilla	14	70	168	55	307
4	Conocimiento del menú	18	71	160	58	307
5	Servicio a la mesa	21	60	179	47	307
6	Buena atención al cliente	20	65	167	55	307
7	Desenvolvimiento	21	90	150	46	307
8	Valor cancelado	21	73	194	19	307
9	Alimentos de calidad	7	33	189	78	307
10	Eficiencia personal	16	40	196	55	307
11	Calidad de producto y servicio	7	46	191	63	307

Fuente: Encuestas para Nuevo Restaurante

Elaborado por: Autora

Los resultados obtenidos sirvieron para que la investigación exploratoria realizada a Nuevo Restaurante se pueda digitalizar en Excel, con estos datos podemos describir y analizar la situación real del presente tema de estudio.

3.4.1. Instalaciones Físicas.

Alrededor del 47% de clientes consideran atractivas las Instalaciones, seguidas por un porcentaje menor 24% que la considera como excelente.

El porcentaje que no se encuentra satisfecho corresponde a un 22% como regular, y el 7% como malas.

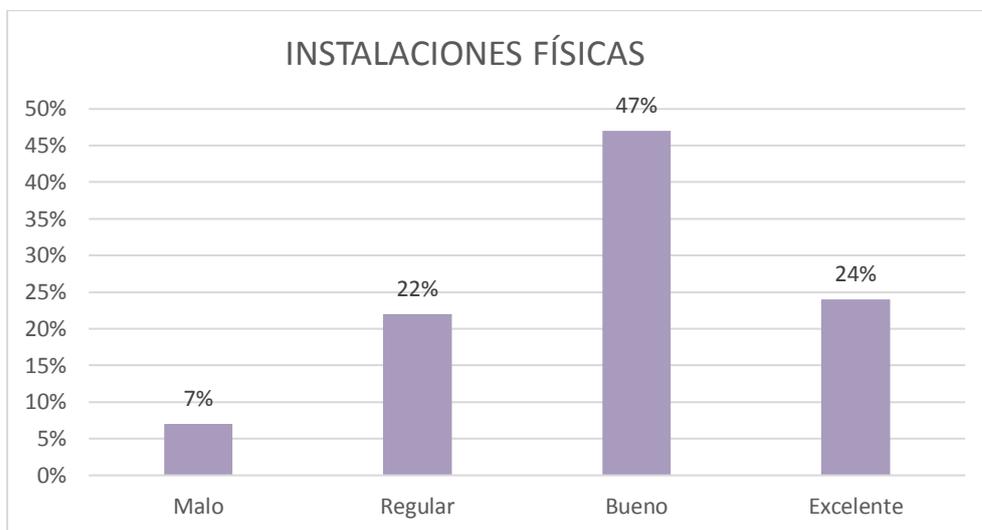


Figura 18. Satisfacción de Instalaciones físicas de Nuevo Restaurante

Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante

Elaborado por: Autora

3.4.2. Imagen profesional.

En lo que corresponde a la Imagen profesional, mediante la encuesta se determinó que un 59% coincide que la imagen profesional es buena, el 14% excelente, el 20% regular y el 7% malo.

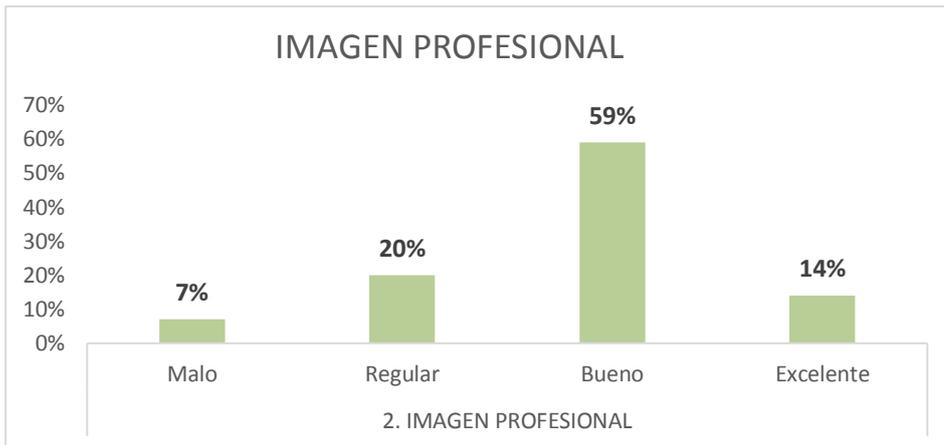


Figura 19. Imagen profesional percibida en Nuevo Restaurante
 Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante
 Elaborado por: Autora

3.4.3. Vajilla.

En cuanto a la vajilla que se utiliza en Nuevo Restaurante, el 55% considera que el material y el diseño son buenos, seguido por un 23% como regular, 18% que la considera excelente, entre los índices más bajos está el 5% como malo.

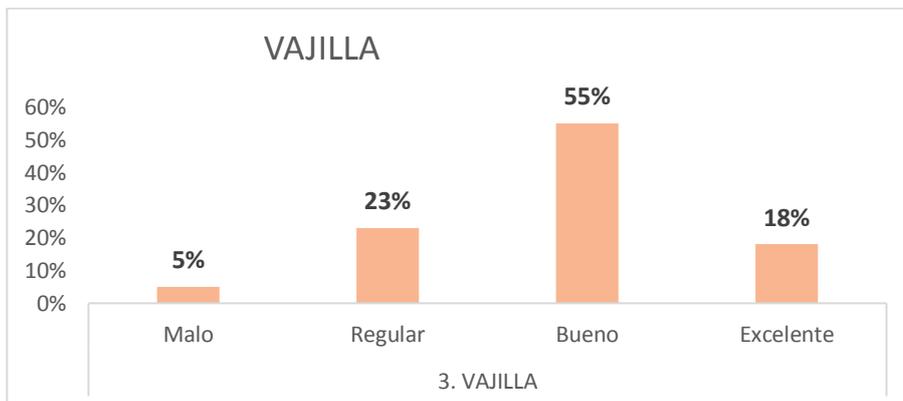


Figura 20. Satisfacción con el diseño y material de vajilla de Nuevo Restaurante
 Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante
 Elaborado por: Autora

3.4.4. Conocimiento del Menú.

Sobre el conocimiento del menú por parte del personal del restaurante, en las encuestas realizadas se pudo concluir que el 52% lo considera como bueno, el 23% opina que es regular, seguido por el 19% que cree que es excelente y un 6% malo.

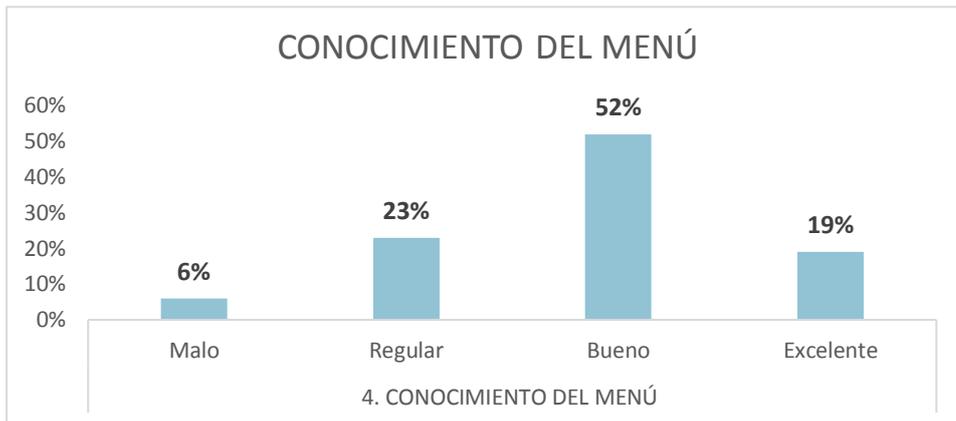


Figura 21. Conocimiento del Menú de Nuevo Restaurante
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

3.4.5. Servicio a la mesa.

De acuerdo a las encuestas realizadas, se pudo concluir que el 58% de clientes considera que el tiempo de espera para recibir el servicio a la mesa es bueno, el 20% piensa que es regular, el 15% excelente, y un 7% malo.

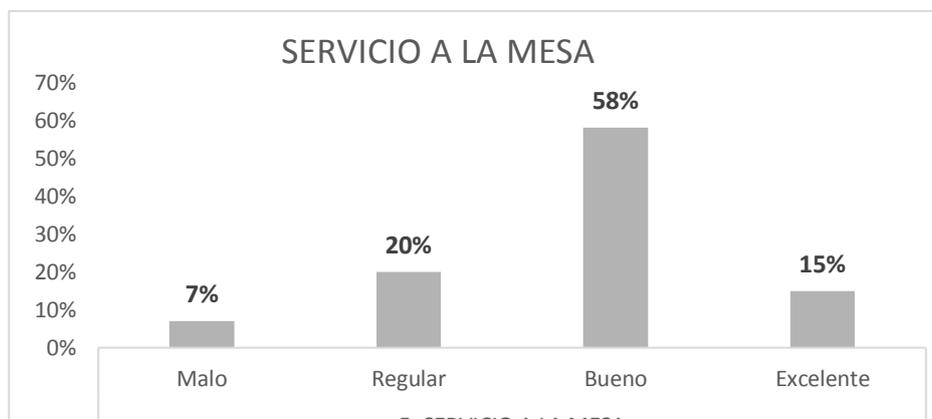


Figura 22. Servicio a la mesa en Nuevo Restaurante
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

3.4.6. Buena atención al cliente.

En cuanto a la buena atención que reciben los clientes, un 54% opina que es buena, el 21% considera que es regular, el 18% excelente, un 7% cree que es malo.

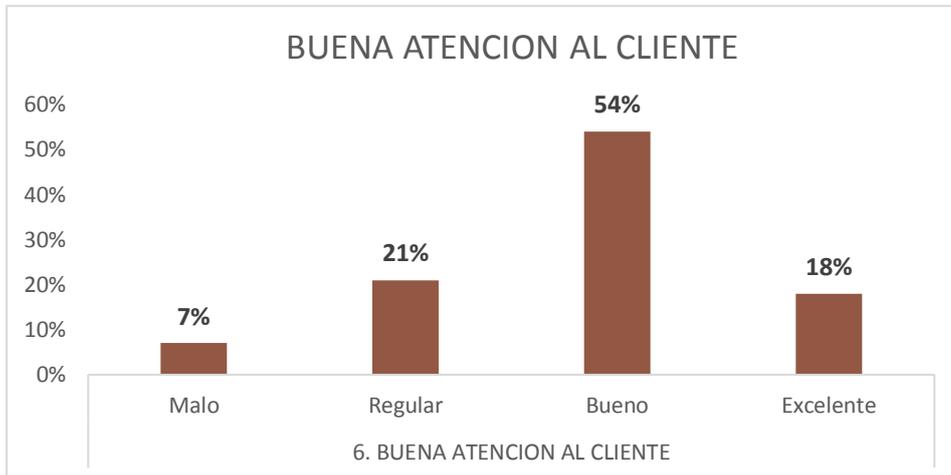


Figura 23. La Atención al cliente en Nuevo Restaurante
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

3.4.7. Desenvolvimiento.

De acuerdo a las inconformidades percibidas por los clientes, el 49% cree que el desenvolvimiento es bueno, el 29% opina que es regular, un 15% excelente y el 7% malo.

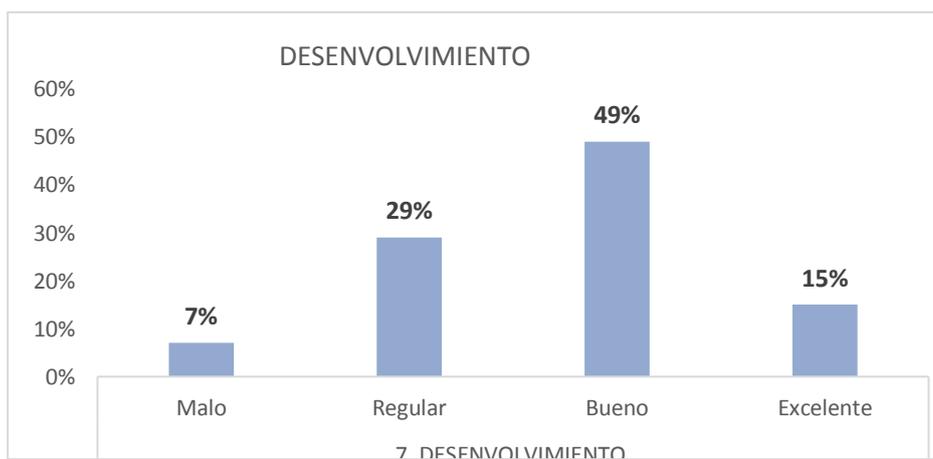


Figura 24. Desenvolvimiento del personal de Nuevo Restaurante
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

3.4.8. Valor cancelado.

Sobre el valor cancelado por el servicio el 63% opina que es bueno, un 24% regular, y entre los índices más bajos están el 6% excelente y el 7% malo.

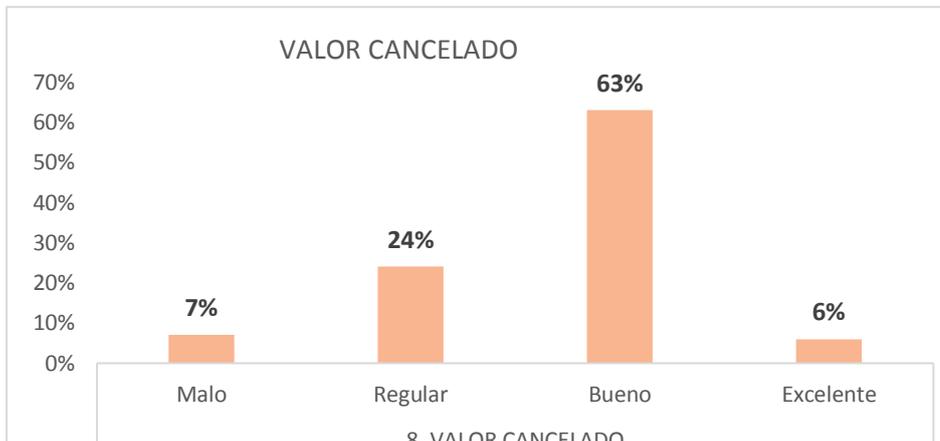


Figura 25. Satisfacción por el valor cancelado en Nuevo Restaurante
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

3.4.9. Alimentos de calidad.

El resultado de las encuestas mostro que un 62% considera que los alimentos utilizados son de buena calidad, el 25% opina que son de excelente calidad, un 11% regular, y apenas el 2% malo.

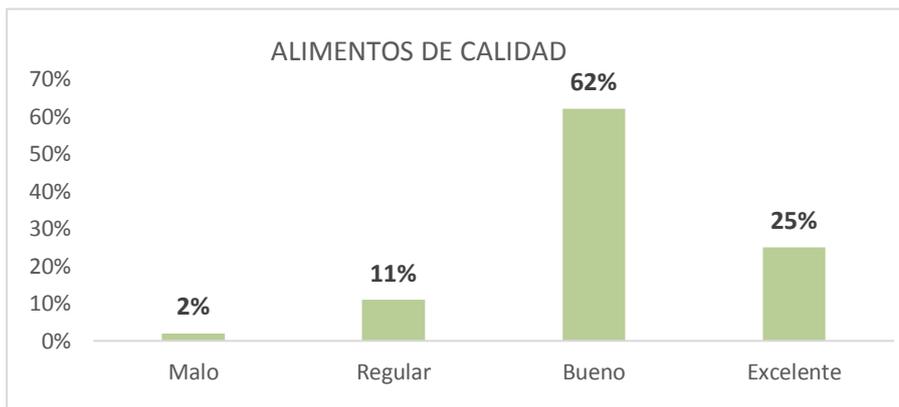


Figura 26. Satisfacción Alimentos de calidad en Nuevo Restaurante
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

3.4.10. Eficiencia del personal.

El resultado de las encuestas realizadas indica que el 64% de los clientes perciben como buena la eficiencia del personal, el 18% opina que es excelente, mientras que el 13% regular y el 5% malo.

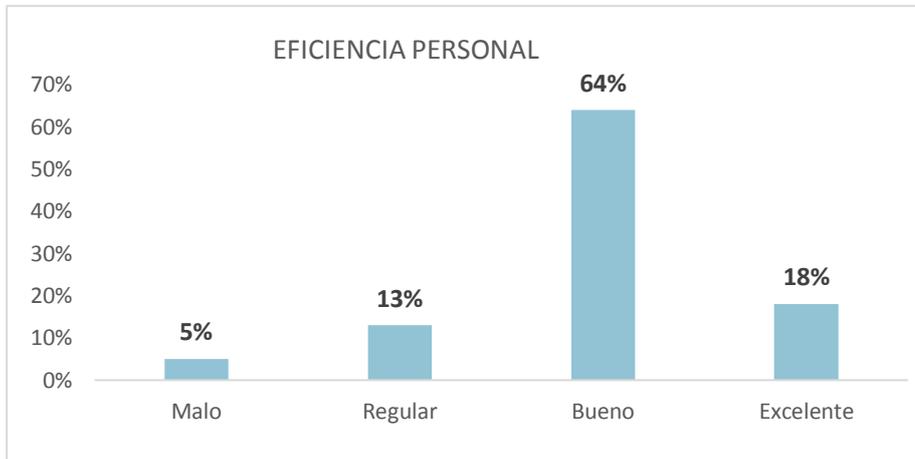


Figura 27. Eficiencia del personal de Nuevo Restaurante
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

3.4.11. Calidad de producto y servicio.

Los datos obtenidos en las encuestas permiten determinar que el 62% considera como buena la calidad del producto y servicio que recibió, un 21% excelente, el 15% regular y el 2% malo.

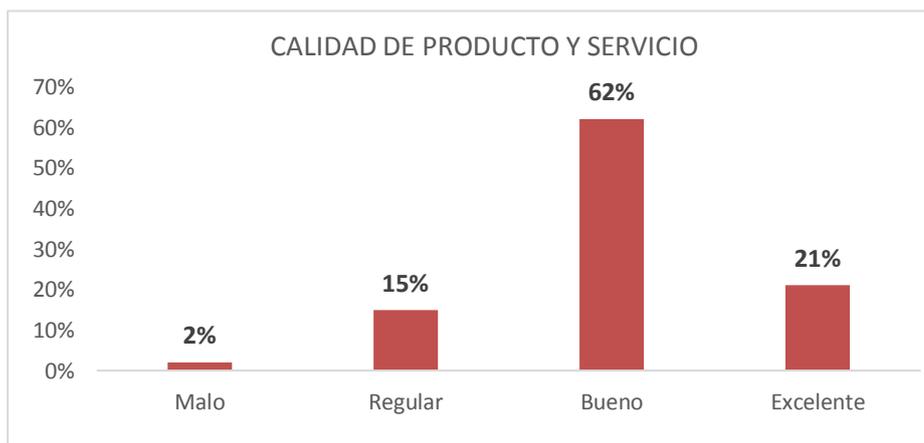


Figura 28. Calidad de producto y servicio de Nuevo Restaurante
Fuente: Encuesta dirigida a clientes de Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

CAPITULO IV

4.1. Análisis FODA.

Antes de definir una estrategia de negocio siempre es útil realizar un análisis FODA, consiste en un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

Esta herramienta permite conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y, a partir de ahí, planificar una estrategia de futuro. (Pymes, 2015)

El FODA de Nuevo Restaurante se basa al estudio realizado a través de encuestas, el resultado obtenido permitió determinar las variables de esta matriz:

Tabla 15. Análisis FODA

MATRIZ FODA			
INTERNAS		EXTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Vajilla agradable a la vista y material adecuado para el servicio. * Eficiencia del personal * Oferta de productos y servicios de calidad * Manejo de precios razonables. * Decoración minimalista. * Dominio del menú por parte del personal de servicio. * Mínimo tiempo en el Servicio a la mesa. * Buena imagen profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> * No contar con manuales de calidad orientados al restaurante. * Limitada capacidad para la solución de problemas. * El local es algo pequeño y no es propio * Insuficiente personal durante el servicio. * Falta de talleres de capacitación por parte de un profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> * Innovar la carta * Marketing On- Line * Utilizar materia prima de primera calidad. * Idear un valor agregado para conseguir fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor competencia en el sector. * Sector susceptible de conflictos sociales y políticos. * Subida de precios de algunos alimentos por temas de importación.

Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

4.2. Propuesta de Mejoras.

Basándonos en el análisis FODA se sugiere implementar las siguientes propuestas de mejoramiento con el propósito de crear una oferta diferente de los otros restaurantes de la zona, y que proporcione un valor agregado a los clientes de Nuevo Restaurante:

Tabla 16. Propuestas de Mejora

AREA DE MEJORA	MEJORA RECOMENDADA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA FECHAS	COSTO
Cocina	<p>Mejoramiento en el material y calidad de la Vajilla: Se considera realizar un cambio en la vajilla actual, la propuesta es elegir un color y modelo sobrio y elegante, dejando de lado colores llamativos como el verde y anaranjado, optando de mejor manera por un color blanco y un diseño con tendencia actual.</p>	Administrador	Abril 2017	\$ 400,00
	<p>Dotación de alimentos de calidad. Uno de los puntos más importantes en un Restaurante es la materia prima que se utiliza para la elaboración de cada plato. En la actualidad se tiene mucho cuidado en la selección de los productos, pero para conseguir mejores resultados se plantea seleccionar un proveedor que se encargue de entregar al Restaurante lo que corresponde a frutas y verduras previamente seleccionadas.</p>	Administrador	Mayo 2017	\$ 2.200,00
	<p>Superar el tiempo de Servicio a la Mesa. El tiempo recomendado para servir los platos es de 10 minutos, pero se debe considerar que en días laborables los clientes son personas que trabajan en empresas cercanas y disponen en ciertos casos de 30 minutos de almuerzo, si consideramos este particular, el tiempo debe ser más reducido, la propuesta es incluir otra persona de Servicio, mientras se dispone de recursos para contratar nuevo personal se podría colocar a la persona del Bar y de esta manera reducir en gran manera el tiempo de espera.</p>	Personal de cocina y personal de servicio	Junio 2017	\$ 374,00
Servicio	<p>Lograr armonía visual. Para lograr este objetivo la decoración y la seguridad son aspectos muy importantes a considerar. Se recomienda cambiar el piso actual por uno que sea antideslizantes y con menos riesgos de provocar caídas, un ejemplo es el Piso LEVEN PVC el cual es perfecto para negocios de alimentos. Otra alternativa es incluir un televisor pantalla plana como una forma de distracción, se puede utilizar televisión por cable y presentar videos musicales que vayan acorde al ambiente.</p>	Administrador	Julio 2017	\$ 583,56
	<p>Imagen profesional impecable: En este punto lo que se trata es de cuidar la imagen tanto del establecimiento como del personal que labora dentro del mismo, los clientes la perciben como buena, pero si lo que se quiere es lograr una imagen excelente se sugiere implementar un uniforme tanto al personal de servicio como al personal de cocina, el uniforme dice mucho de una empresa, de ahí la importancia de escoger una vestimenta sencilla pero de acuerdo a la naturaleza del Restaurante, en nuestro caso se sugiere un pantalón negro por ser más resistente a manchas y llama menos la atención, adicional una blusa o camisa beige sin corbata más un delantal estilo bistro. Para el personal de cocina no debe faltar el gorrito o cofias y el delantal, ya que éste ayuda también en la protección del calor.</p>	Personal de servicio y personal de cocina	Agosto 2017	\$ 360,00
	<p>El mesero debe tener buen conocimiento del menú. Conocer el nombre de los platos, como lucen, que sabor tienen y que ingredientes contiene ayudará a venderlos. El mesero debe memorizar todos los elementos del menú ya que eso se verá reflejado en el servicio al cliente.</p>	Personal de servicio	Diariamente	
	<p>Eficiencia en la atención al cliente. Nuevo Restaurante cuenta con dos Manuales, uno de Acogida y otro de Capacitación, en ellos se encuentra información necesaria para el correcto desenvolvimiento del personal de servicio y de cocina, por ejemplo información del Restaurante, como debe ser la atención al cliente, manejo de vajilla, presentación, higiene, manipulación de alimentos, funciones, tiempos de cocción y otra información necesaria. Adicionalmente se puede considerar talleres de capacitación para reforzar conocimientos, éstos talleres podrían ser efectuados una vez por año.</p>	Administrador, personal de servicio y personal de cocina	Septiembre 2017	\$ 160,00
	<p>Aprender a manejar las quejas de una manera efectiva: La satisfacción del cliente es la prioridad, y lo que va a asegurar que regrese o que se nos haga una mala publicidad. Es importante el manejo adecuado de las quejas e inconformidades, lo que se recomienda en este punto es saber escuchar al cliente, no buscar culpables porque todo es un trabajo en equipo, dar soluciones y seguimiento a los inconvenientes presentados, y como un valor agregado ofrecer un poste de cortesía.</p>	Administrador	Ocasionalmente	\$ 1,00

Fuente: Nuevo Restaurante

Elaborado por: Autora

4.2.1. Propuesta de mejora de Nuevo Restaurante

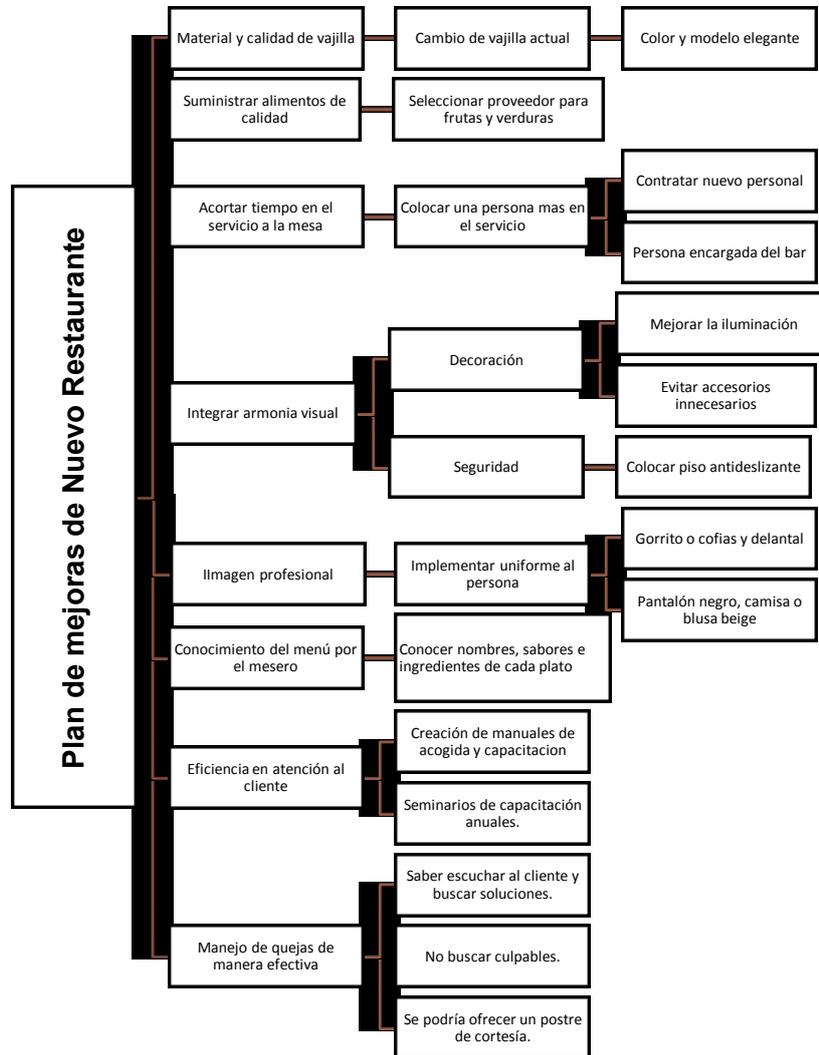


Figura 29. Plan de Mejoras de Nuevo Restaurante
 Fuente: Nuevo Restaurante
 Elaborado por: Autora

4.2.2. Cronograma de ejecución actividades

Cronograma de actividades							Corto plazo			Mediano plazo		
							ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cant.	Unidad de medida	Frecuencia	Total usd.	400	2200	374	583.56	360	160
1	Material y calidad de vajilla	Vajilla	8	cajas	Una vez	400						
2	Suministrar alimentos de calidad	Frutas y verduras	6	cajas	Mensual	2200						
3	Acortar tiempo en el servicio a la mesa	Nuevo empleado	1	suelo	Mensual	374						
4	Integrar armonía visual	Piso antideslizante	40	cajas	Una vez	540						
4.1	Integrar armonía visual	Iluminación	4	unidades	Una vez	43.56						
5	Imagen profesional	Uniformes	6	unidades	Una vez	360						
6	Eficiencia en atención al cliente	Seminarios de capacitación	2	personal	Anual	160						
7	Manejo de quejas de manera efectiva	Buscar soluciones y ofrecer postre de cortesía	1	personal	* Ocasional	1						
La evaluación de quejas se realizará periódicamente												

Figura 30. Cronograma de ejecución de actividades

Fuente: Nuevo Restaurante

Elaborado por: Autora

4.3. Propuesta de Mejoras de Marketing

Con el fin de lograr una comercialización más efectiva, se plantea estructurar un Plan de Marketing que permita mejorar mucho más la estrategia de éxito actual.

Lo interesante es diferenciar la marca “Nuevo Restaurante” de la competencia, e incrementar las ventas logrando captar clientes que prefieran nuestros productos utilizando las siguientes estrategias:

Mejoramiento continuo de la carta	Posicionamiento en el mercado	Estrategias de promoción
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar semanalmente un menú equilibrado y nutritivo. • Contar con los servicios de un Chef profesional. • Incorporar al menos 2 opciones de almuerzo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un buen producto a menor precio. • Entender lo que el cliente espera del producto. • Mantener la limpieza del restaurante. • Cuidar que la iluminación sea adecuada. • Poner mucha atención en el servicio que prestan los meseros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales (Facebook, Instagram, Tripadvisor) • Coordinar convenios con Instituciones. • Elaborar paquetes de lunes a jueves, y viernes un plato especial al mismo precio. • Crear ofertas exclusivas para los clientes que acuden con frecuencia. • Procurar publicidad por radio en programas con mayor rating.

Figura 31. Propuesta de mejoras de marketing
Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

4.4. Descripción de Procesos

Entre las propuestas de mejora de Nuevo Restaurante se ha diseñado una herramienta que permitirá describir de manera ordenada las funciones y responsabilidades de los empleados de cada sección, además se presenta información sobre la ubicación del puesto y nombre del jefe directo.

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
Nombre del Puesto:	Administrador		
Nombre del Cargo:	Administrador		
Area:	Restaurante		
Jefe Directo:			
Características del puesto			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> * Supervisar y dirigir las actividades del restaurante. * Planear la operación de alimentos y bebidas. * Compra de artículos e insumos necesarios para su funcionamiento. * Atender asuntos del personal. * Controlar el manejo de dinero. 			
Responsabilidades			
	Si tiene	No tiene	Observaciones
Categoría			
Supervisión del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Materiales o equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dinero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clientes internos y/o externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adiestramiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Normas de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Horario laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observaciones.			Firma:

Figura 32. Descripción de puestos (Administrador)

Fuente: Nuevo Restaurante

Elaborado por: Autora

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
Nombre del Puesto:	Personal de Bar		
Nombre del Cargo:	Barman		
Area:	Bar		
Jefe Directo:			
Características del puesto			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> * Responsable de bebidas y operación del bar. * Conoce todos los tipos de bebidas usadas en el bar. * Verifica que la cristalería este completa. * Conocer el manejo correcto de la cristalería. * Verifica que el stock de bebidas esté completo. 			
Responsabilidades			
	Si tiene	No tiene	Observaciones
Categoría			
Supervisión del personal			
Materiales o equipos			
Dinero			
Clientes internos y/o externos			
Adiestramiento			
Normas de desempeño			
Horario laboral			
Observaciones.			Firma:

Figura 33. Descripción de puesto (Barman)
Fuente: Nuevo Restaurante
Elaborado por: Autora

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
Nombre del Puesto:	Chef		
Nombre del Cargo:	Ayudante de cocina		
Area:	Cocina		
Jefe Directo:			
Características del puesto			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> * Ayuda al cocinero al lavado y desinfección de vegetales. * Prepara ciertos alimentos como ensaladas. * Debe mantener limpias las áreas de almacenamiento de alimentos * Mantiene limpias las estaciones de trabajo y materiales a utilizar. 			
Responsabilidades			
	Si tiene	No tiene	Observaciones
Categoría			
Supervisión del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Materiales o equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dinero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clientes internos y/o externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adiestramiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Normas de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Horario laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observaciones.			Firma:

Figura 34. Descripción de puesto (Ayudante de cocina)

Fuente: Nuevo Restaurante

Elaborado por: Autora

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
Nombre del Puesto:	Chef		
Nombre del Cargo:	Cocinero		
Area:	Cocina		
Jefe Directo:			
Características del puesto			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> * Responsable de la producción en la cocina. * Resuelve problemas menores dentro de la misma * Se encarga de la gestión de compras. * Es quien elabora los platos para el servicio. 			
Responsabilidades			
	Si tiene	No tiene	Observaciones
Categoría			
Supervisión del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Materiales o equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dinero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clientes internos y/o externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adiestramiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Normas de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Horario laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observaciones.			Firma:

Figura 35. Descripción de puesto (Chef)

Fuente: Nuevo Restaurante

Elaborado por: Autora

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
Nombre del Puesto:			
Nombre del Cargo:	Mesero		
Area:	Servicio		
Jefe Directo:			
Características del puesto			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> * Se encarga de recibir y despedir al cliente. * Conocer los tipos de platos e ingredientes usadas en el menú. * Ofrecer la carta y tomar las ordenes. * Es el encargado de llevar los platos a las mesas. * Responsable del montaje de mesas. * Solicita las cuentas al Cajero y entrega al cliente. 			
Responsabilidades			
Categoría	Si tiene	No tiene	Observaciones
Supervisión del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Materiales o equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dinero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clientes internos y/o externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adiestramiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Normas de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Horario laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observaciones.			Firma:

Figura 36. Descripción de trabajo (Mesero)

Fuente: Nuevo Restaurante

Elaborado por: Autora

CONCLUSIONES

En la investigación realizada a la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente y la influencia en el proceso de fidelización de Nuevo Restaurante, los resultados obtenidos muestran que los clientes califican como buena la atención que han recibido.

Aunque los resultados en su mayoría son buenos, también hay aspectos que se deben mejorar para lograr la excelencia en el servicio.

La información recopilada fue mediante un trabajo de campo realizado a 307 personas, en donde se encontró dificultades al conseguir los datos, por ejemplo, clientes poco dispuestos a colaborar por falta de tiempo, por desconocimiento, o porque era la primera vez que visitaban el local. La mayoría de los clientes fueron personas que trabajan en un hospital que queda a pocos metros del Restaurante, son clientes que acuden continuamente y eso ayudó a obtener respuestas más acertadas porque conocen el servicio y la forma como se preparan y como se sirven los alimentos, a diferencia de clientes que lo habían visitado por primera vez. El iniciar en el negocio de restaurante no es una tarea sencilla, y mucho menos cuando se tiene competencia en lugares cercanos, es importante identificar el tipo de comida que se va a servir, la calidad de alimentos que se va a utilizar, presentación de la Carta de servicio, la capacitación y conocimiento del personal que se va a encargar de la atención al cliente, la decoración del local, la vajilla que se utilizará y el valor a cobrar por el servicio, todos estos son detalles muy importantes que no se deben pasar por alto, y que definirán el éxito o fracaso de un negocio.

Con estos antecedentes, y los porcentajes reflejados en las encuestas se propuso incluir un proyecto de mejora que resulte factible y atractivo para el cliente y administrador, consiste en implementar manuales de capacitación junto con otras estrategias que aplicadas correctamente permitirán demostrar el cumplimiento de la hipótesis en lo que se refiere a fidelizar clientes.

Al realizar esta investigación, a nivel personal puedo destacar lo importante que es el trabajo de campo para conseguir información real, no es una tarea sencilla, se pueden presentar varios inconvenientes como poca colaboración del cliente y a veces incluso del propietario, como encuestadora no tenía tanto tiempo disponible y el trabajo tuvo también que ser delegado, no fue lo apropiado pero la tarea tenía que ser cumplida.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden establecer una vez que se ha concluido con la investigación son las siguientes:

1. En lo posible tratar de cambiar la decoración para crear otro ambiente y no caer en lo monótono. Por ejemplo, cambiar cuadros, incluir plantas ornamentales, cambiar el diseño en la vajilla.
2. Diseñar la Carta de servicios de manera que sea más llamativa y atractiva a la vista del cliente, es una herramienta en la gestión del restaurante y debe ser elaborada correctamente.
3. Buscar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades del personal.
4. El administrador debe estar atento al desempeño del personal para tomar medidas correctivas en el momento oportuno.
5. Incluir un software para gestión en restaurantes que permita registrar mesas, crear platos, usuarios (meseros, clientes y administradores), facturación.

BIBLIOGRAFIA

- A.L. (2016). *El Gourmet Urbano*. Obtenido de <http://elgourmeturbano.blogspot.com>
- Abc-calidad.blogspot. (2016). *SERVQUAL/Principios de Gestion*. Obtenido de <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html>
- Abc-calidad.blogspot.com. (2016). *Calidad de los servicios, Principios de Gestion*. Obtenido de <HTTP://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/calidad-de-los-servicios.html>
- Aiteco.com. (2016). *Satisfacción del Cliente: Análisis del gap Aitecp Consultores*. Obtenido de [http://www.aiteco.com/satisfaccion del cliente analisis del gap](http://www.aiteco.com/satisfaccion-del-cliente-analisis-del-gap)
- Anon. (2016). *Tipos de atención al cliente*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/ventas-y-servicio/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>
- Answers.com. (2016). *Diferencia entre atención y servicio al cliente*. Obtenido de http://es.answers.com/Q/Diferencia_entre_atencion_y_servicio_al_cliente
- Biblioteca virtual Ingeniería Civil. (2016). *Biblioteca virtual ingeniería civil*. Obtenido de <http://virtuotecacivil.webnode.com.co/>
- Bodaclick. (2016). *Definición de los tiempos del menú*. Obtenido de <http://bodaclick.com.mx/report/definicion-tiempes-del-menu.html>
- Cardenas, V. (05 de 2011). *Sesion de Aprendizaje:Definicion de Cliente para fines de mercadotecnia*. Obtenido de <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente>
- Cliente,L. (15 de 07 de 2009). *La importancia del servicio al cliente*. Obtenido de <http://expansion.mx/opinion>
- cocina ecuatoriana. (2016). *cocina ecuatoriana*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/ecuadorcocina/>
- Comida típica ecuatoriana. (2012). *Ecuatorianos en el mundo*. Obtenido de <https://ecuatorianosenelmundo.wordpress.com/ecuador-y-su-historia/gastronomia/189-2/>
- Cursosgastronomia.com.mx. (2016). *Tipos de restaurante*. Obtenido de <http://www.cursosgastronomía.com.mx/blog/consejos/155-tipos-de-restaurante>
- Definicion de. (2016). *Definicion de restaurante*. Obtenido de <http://definicion.de/restaurante>
- Definista. (2016). *Que es Empresa de Servicios?-Su Definicion, Concepto y Significado*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/empresa-de-servicios/>

Dominguez, S. (2014). *ISO 9001: Satisfacción del cliente*. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com>

Ecuador.costasur.com. (2016). *Restaurantes Ecuador. Comer en un restaurante ecuatoriano*. Obtenido de <http://ecuador.costasur.com/es/restaurantes.html>

Es.slideshare.net. (2016). *Normas generales del servicio en la mesa*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jenniber/normas-grales-del-dervicio-en-la-mesa>

Fido,palermo.edu. (2016). *La fidelizacion del cliente en negocios de restauración - Catalogo Digital de Publicaciones DC*. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/

Gastronomia la verdad es. (2016). *Cuantos tipos de servicio existen*. Obtenido de <http://gastronomia.laverdad.es/preguntas/cocina-general/cuantos-tipos-servicio-existen-243.html>

Gestion.Org. (2011). *Empresas de servicios -Gestion.Org*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/3263/empresas-de-servicios/>

Ilustrados.com. (2016). *La Calidad en los Servicios y la Satisfacción al Cliente*. Obtenido de <http://www.ilustrados.com/tema/7597/Calidad-Servicios-Satisfacción-Cliente.html>

Im Chef. (2016). *Im Chef*. Obtenido de <http://www.imchef.org>

Koama con tu cocina. (2013). *Que esperan los clientes de un restaurante - Koama con tu cocina*. Obtenido de <http://contucocina.com/expectativas-cliente-de-un-restaurante>

Los Servicios. (2016). *Losserviciosdemkt.blogspot.com*. Obtenido de <http://losserviciosdemkt.blogspot.com>

Ministerio de Turismo. (2017). *Mas de mil establecimientos de alimentos y bebidas registrados al 2013*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/mas-de-mil-establecimientos-de-alimentos-y-bebidas-registrados-al-2013>

Perfil, ,. V. (2008). *Servicio al cliente: Componentes basicos del buen servicio*. Obtenido de <http://puka-andreita.blogspot.com/2008/07/componentes-basicos-del-buen-servicio.html>

Presentacion80.M. (2016). *Servicio al cliente - Monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11>

Prezi.com. (2016). *21 Pasos de Etiqueta y Protocolo para un servicio de Excelencia*. Obtenido de <https://prezi.com/khgz6vztzrq/21-pasos-de-protocolo-y-etiqueta-para-un-servicio-de-excelen/>

Pymerang.com. (2016). *Tipos de atención al cliente*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/ventas-y-servicio/servicio-al-cliente/451-tipos-de-atencion-al-cliente>

Pymes. (2015). *Analisis FODA; diagnostico para decidir*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>

Ravira, A. (16 de 10 de 2014). *Loftsocial*. Obtenido de Loftsocial: <https://loftsocial.wordpress.com/>

Rivassanti.net. (2016). *Definicion de Servicio al Cliente*. Obtenido de <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php>

S., C. (2010). *Técnicas y elementos de atención al cliente*. Obtenido de <http://cynthiasac.blogspot.com/>

Significados. (2016). *Significado de Cliente*. Obtenido de <http://www.significados.com/cliente/>

Tipos de restaurante. (2016). Obtenido de Clasificación de restaurantes: www.cursosgastronomia.com.mx

Tipos de.org. (2016). *Tipos de servicios*. Obtenido de [http://www.tiposde.org/cotidianos/178-tipos de servicios](http://www.tiposde.org/cotidianos/178-tipos-de-servicios)

turismo, D. e. (11 de Octubre de 1989). Instructivo para la ejecución de normas y disposiciones del Departamento de registro y control. *Registro Oficial No. 292*. Quito, Ecuador.

Ultimas noticias en toda noticia. (2016). *Ultimas Noticias en Toda Noticia*. Obtenido de <http://www.todanoticia.com>

Vásquez, K. (2016). *Tipos de Clientes Todo Marketing*. Obtenido de <http://www.todomktblog.com/2013/06/tipos-clientes>

ANEXOS

REGION COSTA



REGION SIERRA



REGION ORIENTE



REGION INSULAR



Anexo 1. Gastronomía del Ecuador



Servicio a la rusa

Servicio a la francesa

Servicio a la inglesa

Anexo 2. Tipos de Servicio

Anexo 3. Encuesta para Nuevo Restaurante

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad católica de Loja
ADMINISTRACION DE EMPRESAS TURISTICAS Y HOTELERAS

Encuesta dirigida a los clientes de Nuevo Restaurante

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción y/o deficiencias que los clientes perciben por el servicio, menú, atención e instalaciones del Nuevo Restaurante.

Encuestador: _____ Fecha: _____

Datos Generales

Nombre: _____ País/Ciudad _____

Ocupación: _____
Edad: _____ Sexo: _____ E-mail: _____

INDICACIONES GENERALES:

Marque con una X la respuesta que usted considere más apropiada, sólo se requiere una respuesta por pregunta.

1. LAS INSTALACIONES FÍSICAS DEL RESTAURANTE SON ATRACTIVAS A LA VISTA?

Malo	Regular	Bueno	Excelente

2. CONSIDERA QUE LA PRESENTACIÓN (imagen profesional) DEL PERSONAL DE SERVICIO ES ADECUADA PARA LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑAN?

Malo	Regular	Bueno	Excelente

3. EN CUANTO AL MATERIAL Y DISEÑO DE LA VAJILLA UD. LA ENCONTRÓ ADECUADA?

Malo	Regular	Bueno	Excelente

4. **CONSIDERA USTED QUE EL MESERO TIENE EL CONOCIMIENTO SUFICIENTE ACERCA DEL MENÚ Y DEMÁS PLATOS QUE SE OFERTAN?**

Malo	Regular	Bueno	Excelente

5. **CREE USTED QUE EL TIEMPO EN EL QUE RECIBE EL SERVICIO A LA MESA SE ENCUENTRA DENTRO DE RANGOS ACEPTABLES?**

Malo	Regular	Bueno	Excelente

6. **SIENTE QUE EN EL “NUEVO RESTAURANTE” SE PREOCUPAN POR BRINDAR UNA BUENA ATENCION AL CLIENTE?**

Malo	Regular	Bueno	Excelente

7. **COMO PERCIBÍÓ EL DESENVOLVIMIENTO DEL PERSONAL DE SERVICIO EN EL “NUEVO RESTAURANTE” FRENTE A ALGUNA INCONFORMIDAD?**

Malo	Regular	Bueno	Excelente

8. **CONSIDERA ACCESIBLE EL VALOR CANCELADO POR LA OFERTA GASTRONÓMICA QUE SELECCIONO?**

Malo	Regular	Bueno	Excelente

9. **CONSIDERA UD QUE LOS PRODUCTOS UTILIZAN EN LA PREPARACIÓN DE LOS ALIMENTOS SON DE CALIDAD?**

Malo	Regular	Bueno	Excelente

10. **CALIFIQUE LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE PERSONAL DE SERVICIO?**

Malo	Regular	Bueno	Excelente

11. **CONSIDERA SATISFACTORIO LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO DEL RESTAURANTE EN SU VISITA?**

Malo	Regular	Bueno	Excelente

Observaciones:

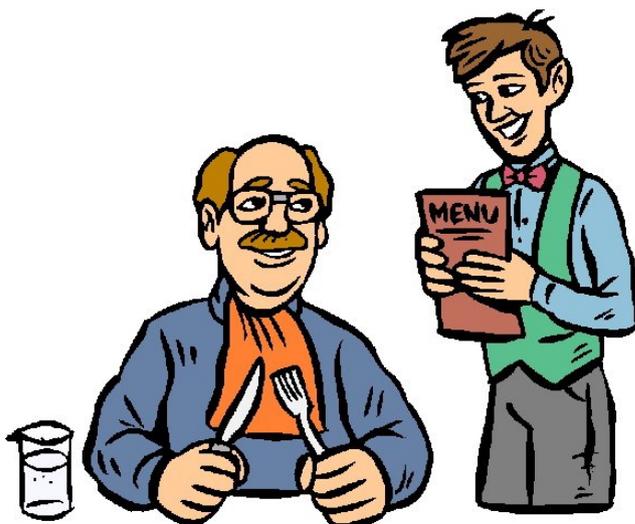
Anexo 4. Manual de Capacitación

Manual de Capacitación



Atención al cliente

El restaurante es una prueba de fuego para demostrar los modales. En este sitio se dan a conocer las normas básicas de la etiqueta desde el momento que se ingresa.



- Recibir al cliente. El mesero se ubicará a un metro de distancia de las mesas asignadas en posición erguida y deberá tener el lito puesto en su mano izquierda doblada a 90°.
- Saludar al cliente. El saludo debe incluir el tiempo del día, apellido del cliente, y cordial bienvenida al restaurante.
- Protocolo de servicio. Niños, adultos mayores, damas, caballeros y anfitrión.
- Servir la bebida al cliente. Se deberá servir por el lado derecho.
- Ubicar complementos en la mesa. Se deberá servir por el lado derecho.
- Trasladar plato de entrada.
- Servir plato de entrada a cada mesa. Al servir el plato lo hará por el lado derecho con la mano derecha.
- Consultar a los clientes si necesitan algo más.
- Retirar plato de entrada
- Trasladar plato fuerte. Antes de servir se deberá revisar que los platos tengan su respectivo cover en perfectas condiciones y que la presentación de los alimentos sea la adecuada.
- Servir plato fuerte en cada mesa.
- Retirar lo sucio.
- Trasladar el postre.
- Ofrecer té o café al cliente.
- Retirar el plato de postre, taza, cubiertos y centro de azúcar.



- Despedida del cliente. La despedida debe incluir el agradecimiento y una invitación a visitar nuevamente el restaurante.

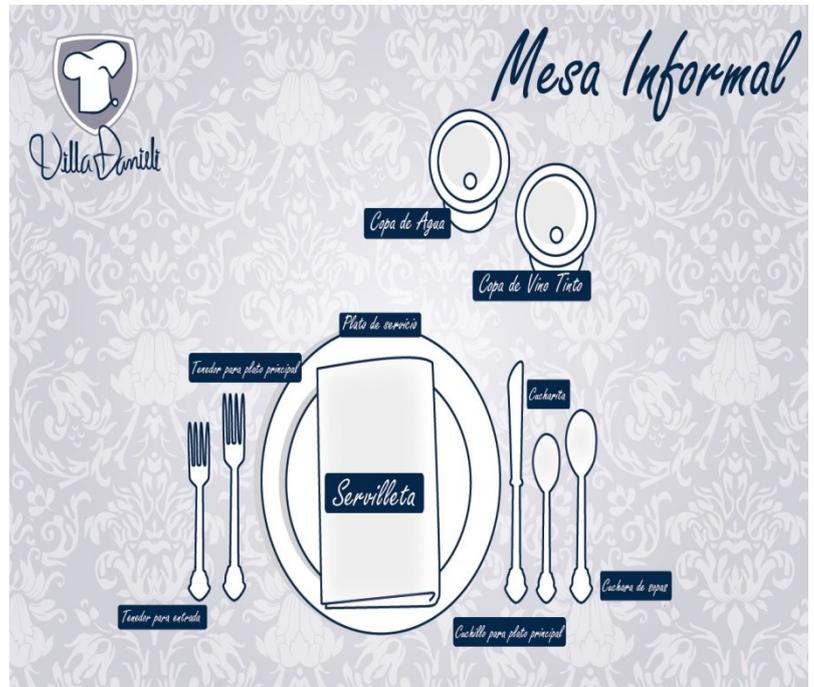
Las normas generales para el servicio en la mesa son de gran utilidad para las personas encargadas en casas o restaurantes donde se acostumbra llevar invitados a comer.

La regla general es servir por la izquierda y retirar por la derecha.

- Los platos se ponen sobre una base que se ubica a dos centímetros del borde de la mesa.
- El plato del pan va en la parte superior izquierda del puesto.
- La ensalada se sirve en un plato pequeño, a la izquierda del plato principal.
- Los cubiertos se disponen así: al lado derecho del plato el cuchillo, con el filo hacia el plato, seguido de la cuchara, al lado izquierdo el tenedor, y en la parte superior

la cuchara pequeña y el tenedor para el postre.

- La sopa o las entradas pueden servirse antes de que los invitados pasen a la mesa.
- En una cena formal no se ofrece como primer plato jugo de frutas o vegetales.



- El mesero ofrece los platos con la mano izquierda. Y si la bandeja es pesada la puede sostener con ambas manos y los lleva sobre una servilleta doblada.
- La cuchara y el tenedor de servir se ponen sobre la bandeja, hacia abajo con los mangos en dirección al invitado.
- Dos meseros pueden trabajar en equipo para retirar los platos.
- Los platos se levantan cuando todos los invitados han terminado de comer. Solo si se trata de un banquete se hace a medida que vayan terminando.
- No deben tomarse utensilios o alimentos directamente de la mano del mesero. Cualquier alimento debe llevarse en bandeja.

- El pan debe estar caliente y de consistencia suave para que el invitado pueda partirlo con una sola mano.

La mantequilla solo se usa en los almuerzos.

Tipo de servicio en el restaurante



El tipo de servicio que se ofrece en Nuevo Restaurante es el servicio a la americana, en el que el mesero trae los platos ya preparados desde la cocina y es servido al cliente por el lado derecho.

Dependiendo el tipo de reunión será el servicio que se preste al cliente, por ejemplo, cuando es una reunión entre amigos primero se servirá a las damas y luego a los caballeros, en otros casos se sirve primero al invitado de mayor honor o la persona de mayor edad.

Presentación del personal y cortesía

Es obligación del mesero recibir con educación a los clientes que ingresan al establecimiento dándoles una cordial bienvenida, acomodarles en una mesa y tomar su orden.

El protocolo de atención a seguir es el siguiente:

- Saludar al cliente y dar la bienvenida de una manera cordial.
- Acompañar y ubicar a los clientes en la mesa.
- Entregar la carta.
- Tomar la orden.
- Repetir la orden de manera clara para asegurarse que todo esté correcto.
- Entregar la cuenta una vez que el cliente ha terminado.
- Recoger los platos y limpiar la mesa.
- Despedir a los clientes de una manera cordial.



Higiene

INSTALACIONES

Los programas de control y mantenimiento sanitario deben incluir:

Limpieza diaria o con la frecuencia que el caso lo requiera de maquinaria, equipos y utensilios para evitar alguna contaminación.

Al utilizar jabones, detergentes o desinfectantes se deberán tener precauciones para eliminar residuos y esto no provoque alteraciones en los alimentos.

Los pisos, paredes o estructuras donde se manipulan los alimentos deben limpiarse completamente antes y después de realizar las labores del día.



Manipulación correcta de alimentos

- El personal responsable de la manipulación de alimentos debe tener una formación y preparación tanto técnica como sanitaria.
- Las instalaciones para mantener la temperatura del producto deben ser adecuadas, los termómetros deben estar completos, claros y precisos.
- Alimentos potencialmente peligrosos deben ser apropiadamente descongelados.
- No volver a congelar alimentos descongelados.
- No volver a conservar alimentos desempacados y servidos.
- Protección de los alimentos durante el almacenamiento y preparación.
- Limpieza y desinfección técnica y controlada de instalaciones, equipos, mesones y utensilios.



Inventarios de mercadería.

Todos los alimentos que ingresan a un establecimiento deben ser clasificados según su peligrosidad o su vida útil.

El proceso de almacenamiento debe realizarse de acuerdo al tipo de producto, unos requerirán refrigeración mientras que otros, congelación, pero todos ellos deben ser debidamente etiquetados para consumirlos en estado óptimo.

Para lograr una buena clasificación el responsable debe conocer todo detalle y características de los diferentes productos que utiliza, además debe considerar el FIFO entre los métodos de inventario para rotar y ubicar los productos de manera ordenada de acuerdo a la fecha de recepción.

El mecanismo FIFO “lo primero que entra es lo primero que sale”, implica que el operador rotará los diferentes ítems de manera que los productos que ingresaron primero salgan antes que los productos comprados y que se adquirieron después. Además por costos, la persona responsable debe procurar utilizar los ítems antiguos sobre los nuevos evitando el desperdicio.

Detalle de las funciones de cada puesto de trabajo

COCINERO.- Es un gestor operativo, responsable de la revisión de las estaciones de trabajo, así como de la elaboración final de los productos y platos demandados, bajo normas de calidad e higiene.



AYUDANTE DE COCINA.- Es un mando operativo responsable de la pre-elaboración de los alimentos guardando las normas de higiene y seguridad.



MESERO.- Las funciones principales del mesero es la atención al cliente, deberá tener conocimiento del menú y asegurarse que los clientes reciban los platos correctos. Entre sus funciones esta el aseo del establecimiento, y armar el menaje en las mesas.



CAJA – BAR.- Es el encargado de atender los requerimientos de los clientes a través del servicio en las mesas. Entre sus principales funciones está mantener limpio y ordenado el bar. En caso de requerir también será el encargado de brindar apoyo en el área de Caja.



Higiene de la manipulación de alimentos

Los hábitos higiénicos y sanitarios del manipulador serán:

- Baño diario, antes y después de cada jornada.
- Excelente higiene oral.
- Uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- Cabello corto, limpio y bien recogido.
- No utilizar relojes, pulseras, anillos, aretes, en general.
- No consumir alimentos en el sitio de trabajo.

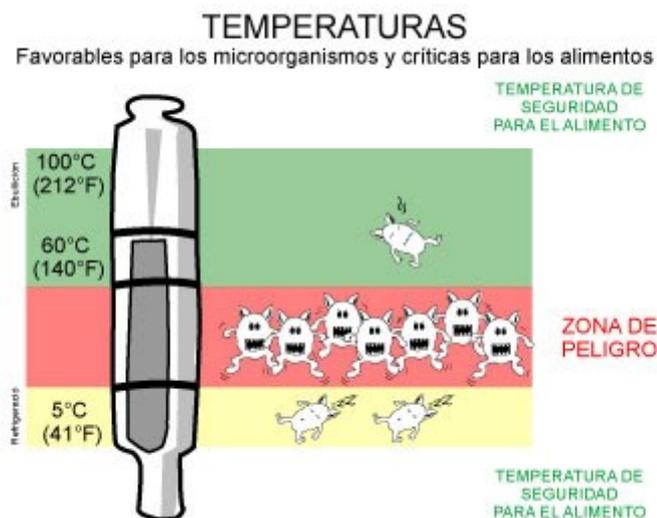


joyas

- Para degustar los alimentos se debe tomar una muestra en un recipiente adecuado evitando contaminar todo el lote.
- Limpiar el sudor con pañuelos desechables.
- Tapar la boca o nariz al estornudar o toser, lavarse las manos de inmediato.
- No tocar o rascar la cabeza, ni llevar los dedos a la boca o nariz.
- Utilizar cubiertos y otros utensilios por el mango.
- No fumar, masticar chicle o realizar otros hábitos antihigiénicos.
- No utilizar colonias o perfumes fuertes y penetrantes.

Conocimiento de alimentos y bebidas

La cocción de las carnes puede definirse como el aumento de su temperatura hasta cierto punto y durante un tiempo suficiente para ocasionarles un cambio irreversible. Los términos de cocción se aplican en la carne de res, ternera y cordero.



Término $\frac{1}{4}$ o blue (45°C): A simple vista se observa un color rojo vivo en el corte, la alta temperatura formó una película para evitar que los jugos evacúen.

Término $\frac{1}{2}$ o médium (50°C): La película que cierra la carne se torna cada vez más fuerte sin producirse mayor cambio en la coloración interior, se mantiene el color rojo vivo.

Término $\frac{3}{4}$ (60°C): En este término el tiempo de cocción es más prolongado por cada lado, el color vivo va desapareciendo y se forma una coloración mixta, café y rojo.

Término bien cocido (75°C): En este término ha desaparecido el color vivo de la carne, pero se mantiene una ligera coloración café claro, ya que el éxito está en cocerla bien sin dejarla secar.

Es necesario tomar en cuenta las propiedades de los diferentes tipos de carne, por ejemplo la carne de res se caracteriza por:

- Valor proteínico del 15 al 20%
- Grasas, según el origen del animal hasta un 10%
- Sales minerales en 4%
- Rica en hierro, fósforo, vitaminas como la B, riboflavina, niacina
- Carece de vitamina A, salvo el caso del hígado.

Importancia de la marinación en los cárnicos.

La marinación de la carne persigue tres objetivos

- Perfumar o dar aroma
- Ablandar las fibras
- Conservación.

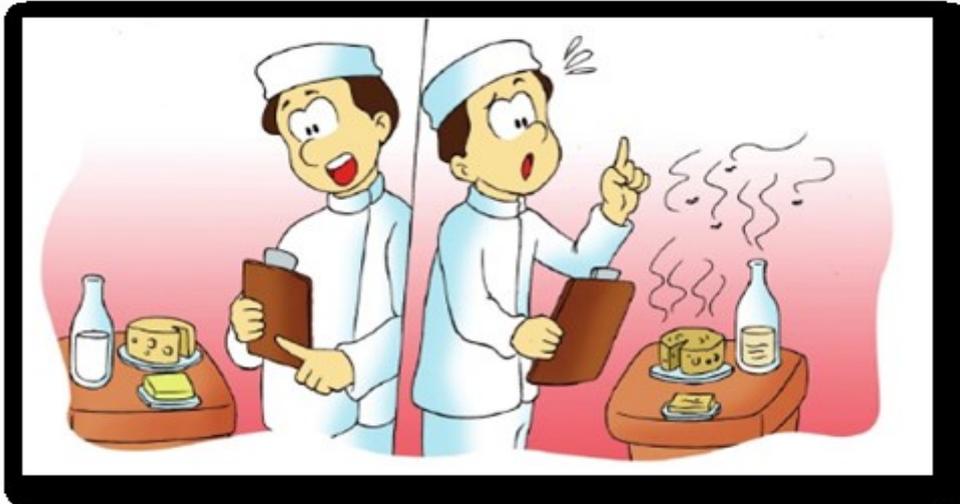
El objetivo principal de este procedimiento radica básicamente en lograr impregnar los alimentos con ingredientes aromatizantes o aliños y darles sabor específico de acuerdo a la preparación deseada.

Métodos de cocción

Con la utilización del fuego se logra cocer los alimentos haciéndolos más digeribles para el organismo y logrando mayor absorción y asimilación de proteínas, vitaminas y sales minerales.

Entre los principales factores que inciden en la cocción están:

- El medio empleado
- La cantidad y tipo de líquido empleado (agua, grasas de origen animal o vegetal)
- La fuente de calor aplicada
- El tiempo de exposición a la fuente de energía
- La intensidad o fuerza del calor.



Los métodos básicos de cocción son los siguientes:

- Blanqueado
- Gratinado
- Rostizado
- Parrilla
- Glaceado
- Braseado
- Asado
- Estofado
- Escalfado
- Horneado
- Frito
- Plancha
- Cocido
- Hervido
- Salteado

En cuanto a las bebidas el personal del bar debe tener conocimiento sobre bebidas en cuanto marcas, origen, procesos de producción, clases de acompañantes, formas ideales de beberlas, etc. Además dominará perfectamente la mezcla de bebidas y cocteles



Repartición de trabajo con horarios del personal



Dentro de los horarios establecidos para el personal de Nuevo Restaurante se han establecido 2 horarios:

De 7:00 a 16:00 una persona de cocina y el encargado del Bar - Caja

De 8:00 a 17:00 otra persona de cocina y la persona de Servicio

El horario es de lunes a sábado, el tiempo destinado para el almuerzo es de una hora, el tiempo extra de los días sábados es pagado de acuerdo al código de trabajo, salario + 100%.

En caso de que el empleado faltare a su jornada de trabajo injustificadamente, se actuará de acuerdo a lo prescrito en el código de trabajo vigente.



“NUEVO RESTAURANTE”

Manual de Acogida

Anexo 5. Manual de Acogida

Verónica Paredes
13/11/2016



Bienvenido a Nuevo Restaurante

Recibe una cordial bienvenida a “Nuevo Restaurante”. A partir de este momento formas parte de una empresa que lleva alrededor de 9 años en el mercado, y que te va a permitir estar orgulloso del grupo al que ahora perteneces.

Uno de los puntos principales de nuestra empresa es el trato a los clientes, creemos que tienes todas las cualidades que requerimos para formar parte de nuestro equipo de trabajo.

Es por ello que tienes en tus manos este manual en el que te puedes apoyar, y ante cualquier duda estaremos prestos a responder cualquiera de tus inquietudes.

Esperamos que te sientas a gusto cada día que te pongas nuestro uniforme que a partir de hoy también es el tuyo.

Saludos cordiales,

Luis Alarcón
Director

Quienes somos

Nuevo Restaurante es una empresa pequeña, inició hace 9 años aproximadamente, desde el 27 de mayo del 2014 ha estado dirigida por el Sr. Luis Alarcón. La oferta de servicios era muy reducida, únicamente se servían desayunos y almuerzos. Con el pasar del tiempo se ha ido aumentado más opciones para lograr el servicio de platos a la carta.

Entre los platos que se sirven tenemos:

<i>Menú de Nuevo Restaurante</i>	
DESAYUNOS	
Café con bolón de queso	
Café con bolón de chicharrón	
Ejecutivos: (café, jugo, pan, 2 huevos revueltos o fritos)	
Completo: (seco de carne o pollo, 1 huevo, pan, jugo, café)	
MENU DE ALMUERZOS	
* Sopa de arroz de cebada	Arroz con ensalada de tomate, carne apanada y papas fritas
* Caldo de pata	Arroz con ensalada rusa, carne frita y maduro frito
* Encebollado	Arroz con pescado, ensalada de rábano y patacones
* Crema de espinaca	Seco de carne o pollo con papas guisadas
* Caldo de bolas de verde	Arroz con menestra y carne o filete de pescado-
PLATOS A LA CARTA	
* Churrasco	
* Pollo o carne a la plancha	
* Chuleta en salsa de champiñones	
* Arroz con camarón	
* Camarones apanados	

● Misión, visión y valores

Misión: La misión de Nuevo Restaurante es proporcionar alimentos con los mejores productos, buscando siempre mejorar las expectativas de sus clientes poniendo énfasis en la atención y servicio al cliente.

Visión: Nuevo Restaurante pretende ampliar su menú para brindar más opciones de platos a precios razonables, procurando siempre satisfacer las necesidades de los clientes que acuden por un servicio, generando el deseo de volver.

Valores: Dentro de este establecimiento se promueven los siguientes valores:

Responsabilidad

Consideración

Respeto

Amabilidad

Tolerancia

Comunicación

Trabajo en equipo



● Políticas de Calidad

En Nuevo Restaurante tenemos como prioridad el ofrecer a nuestros clientes alimentos que le proporcionen seguridad y un aporte nutricional al consumirlos, es por esto que nos aseguramos de que los ingredientes utilizados sean cuidadosamente seleccionados y de primera calidad.

Parte de nuestro compromiso es también el mejoramiento continuo en lo que se refiere a la atención y servicio que brindamos a nuestros clientes. Para lograr este objetivo hemos preparado un manual de procedimientos que el personal debe conocerlo y aplicarlo durante su jornada de trabajo.



● Razón social

Nuevo
Restaurante

La empresa consta con el nombre de “Nuevo Restaurante”, el propietario es el Sr. Luis Fernando Alarcón Centeno, RUC 1002253621001.

● Distribución y Segmentación

Nuevo Restaurante se encuentra distribuido y dividido de la siguiente manera:

AREA DE SERVICIO .-

Área de Recepción- Comedor: Comprende al área donde se recibe al cliente para dirigirlo luego a su mesa.

Área de Caja-Bar: Es el área de bebidas y también el lugar en donde se realizan los cobros por el servicio.

Servicio Higiénico: Consta de todos los elementos necesarios para una higiene adecuada.

AREA DE PRODUCCION.-

Área de frigorífico: Es el lugar destinado para mantener los alimentos que requieren refrigeración como mariscos, carnes, etc.

Área caliente: En ésta área es donde se preparan los alimentos que requieren de cocción.

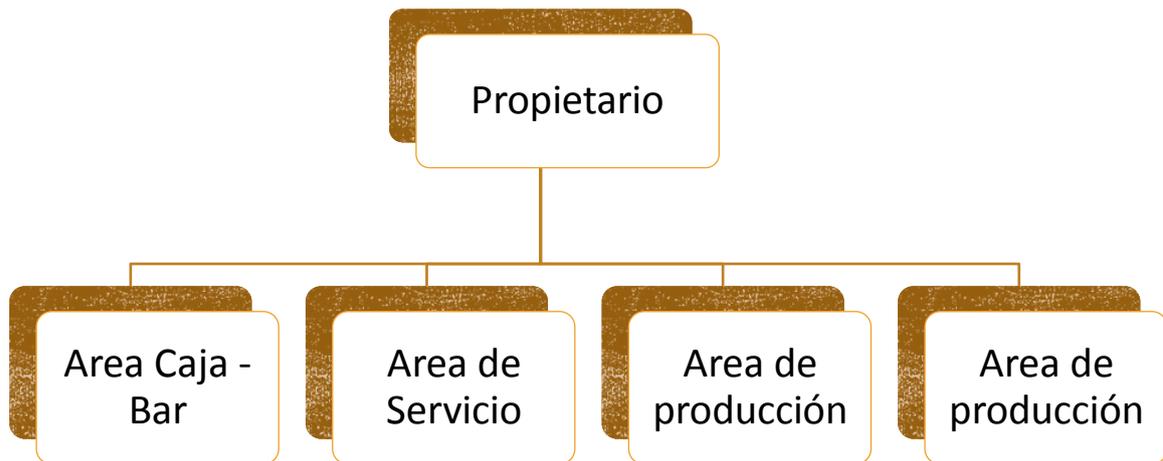
Área fría: Es el área donde se elaboran los platos y donde se preparan el resto de alimentos que no requieren de área caliente.

Área de lavado: Está destinado para la limpieza y desinfección de utensilios e insumos.

Alacena: Se utiliza para guardar los productos que se requieren para la preparación de los diferentes platos.



● Equipo de trabajo



● Derechos y requisitos del trabajador

De acuerdo al código de trabajo éstos son los derechos legales del trabajador que nos van a permitir tener una relación laboral más segura.

- ▶ Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- ▶ Percibir como mínimo el sueldo básico.
- ▶ A percibir horas extras si el caso lo amerita.
- ▶ A percibir los décimos tercero y cuarto sueldo en las fechas establecidas.
- ▶ Percibir fondos de reserva a partir del segundo año de trabajo.
- ▶ Un período de vacaciones laborales remuneradas .
- ▶ Recibir un período de licencia por paternidad o maternidad con el respectivo subsidio.
- ▶ Solicitar certificados relativos a su trabajo.



Requisitos :

- ▶ Experiencia de 1 año en puestos similares
- ▶ Conocimientos sólidos en operaciones de un restaurante.
- ▶ Excelente actitud de servicio.
- ▶ Facilidad de palabra.
- ▶ Ser muy organizado (a).
- ▶ Predisposición para trabajar.



● **Uniformes**

El uniforme de una empresa constituye la imagen de la misma, de alguna manera permite que el trabajador se sienta parte de un grupo de trabajo .



Es por este motivo que hemos implementado un uniforme cómodo para nuestro personal, a fin de que se sienta identificado con la empresa a la que pertenece, y a su vez le permita al cliente conocer a que persona puede acceder para solucionar sus inquietudes.

● **Trato al cliente**

Uno de los puntos principales que consideramos en Nuevo Restaurante es el trato que damos a nuestros clientes, es por eso que contamos con un Manual de Capacitación, el que permitirá tener una preparación adecuada según el área que se va a desarrollar.



Ninguna empresa tendrá éxito por muy buenos que sean sus servicios, si el trato al cliente no es el adecuado.

Por esta razón motivamos constantemente a nuestro equipo de trabajo a que se comprometa con la atención y servicio al cliente.

La satisfacción del cliente es la clave para el prestigio de cualquier empresa.

Anexo 6 Fotografías

