



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **AREA ADMINISTRATIVA**

### **TITULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

Medición de la calidad percibida del servicio ofertado por el Bar - Restaurante  
“Café Prado” como factor clave para la mejora continua. Año 2015

TRABAJO DE TITULACIÓN.

**AUTORA:** Proaño Valle, Mirta Ximena

**DIRECTORA:** Mora Jácome, Verónica Lucía, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MADRID

2016



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-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 DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

Verónica Lucía Mora Jácome

### DOCENTE DE LA TITULACIÓN

CERTIFICA:

El presente trabajo de fin de titulación: **Medición de la calidad percibida del servicio ofertado por el Bar - Restaurante “Café Prado” como factor clave para la mejora continua. Año 2015** realizado por **Mirta Ximena Proaño Valle**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Abril de 2017

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Mirta Ximena Proaño Valle declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición de la calidad percibida del servicio ofertado por el Bar - Restaurante “Café Prado” como factor clave para la mejora continua. Año 2015, de la Titulación de Ingeniería en Administración Turística y Hotelera, siendo Ingeniera Verónica Mora Jácome directora 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 Mirta Ximena Proaño Valle

C.I. 1718986837

## DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada en primer lugar a Dios, que guía siempre mi camino y me ha dado la sabiduría que necesito para cumplir mis sueños.

A mis queridos padres Ángel Proaño y Anita Valle que con sus esfuerzos y enseñanzas han hecho de mí una persona humilde y con muchas ganas de salir adelante cumpliendo mis metas y propósitos día a día, enseñándome que en la vida hay que saber luchar para conseguir los propósitos a pesar de las adversidades que se vayan presentando.

A mis hermanos que con su ayuda y compañía he podido seguir adelante con mis estudios.

A mí amado esposo y mis lindos hijos Ángelo y Anderson que han sido mi motivación para cumplir este sueño y han sido mi apoyo en cada momento.

A cada uno de los docentes y administrativos de la Universidad Técnica Particular de Loja que me han permitido cursar mis estudios mediante esta modalidad a distancia.

A todos que con un poco de su tiempo y enseñanza he logrado ir cumpliendo mis objetivos.

Mirta Ximena Proaño Valle.

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo ha sido lleno de una larga historia que gracias a Dios he logrado cumplir, él ha iluminado mi camino y me ha devuelto la fe. A pesar de los tropiezos y faltas que he cometido me he sabido levantar y continuar.

Gracias a mis padres que me enseñaron que hay que mirar siempre al frente y no derrumbarse a la primera caída. Todos sus consejos me he llevado y he querido darles la satisfacción de que sus esfuerzos han valido la pena y que gracias a su apoyo incondicional he logrado ser quien soy hoy.

Gracias a mis queridos hermanos, cuñados y sobrinos por sus palabras y ayuda, que me hicieron motivar a cumplir el sueño que siempre tuve, ser una profesional.

Agradezco a mi esposo, Roberto que con su apoyo y paciencia me impulsó a que cumpla lo que estaba dejando sin culminar en el camino. Me ha ayudado con mis hijos para que yo tuviera tiempo de estudiar y realizar mis trabajos.

Gracias a todos los docentes y directora de tesis que con sus consejos y enseñanzas he logrado llegar a culminar con éxito mi carrera.

Gracias a todos por confiar en mí y permitirme crecer personal y profesionalmente.

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE DE CONTENIDO.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPITULO I. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
1 Breve teoría sobre servicio al cliente. ....	5
1.1 Triángulo del Servicio.....	5
1.2 La innovación. ....	6
1.3 El ambiente.....	8
1.4 Empresas de servicio. ....	9
1.5 La calidad del servicio. ....	10
1.5.1 Definición de Servicio.....	10
1.5.2 Características de los servicios.....	10
1.5.3 Importancia del servicio al cliente. ....	11
1.5.4 Importancia de la fidelización del cliente en la restauración. ....	12
1.5.5 El valor percibido: clave para la fidelización. ....	13
1.6 El servicio. ....	13
1.7 La calidad en los platos.....	14
1.8 Definición de calidad. ....	14
1.9 Calidad del servicio. ....	15
1.10 Expectativas, satisfacción y percepción.....	17
1.10.1 Expectativas del Cliente.....	17
1.10.2 Percepción del Cliente.....	18
1.10.3 Satisfacción del Cliente.....	20
1.10.4 La calidad de servicio como elemento clave para la satisfacción del cliente. ....	21
1.11 EL SERVQUAL.....	22

<b>CAPÍTULO II. Bar - Restaurante “Café Prado”</b> .....	25
2 Ubicación.....	26
2.1 Reseña histórica.....	26
2.2 Mapa de la estructura organizacional. ....	27
2.3 Servicios que oferta.....	28
a. Línea de Productos. ....	28
b. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra.....	31
2.4 Análisis estadístico.....	32
<b>CAPÍTULO III. Plan de Mejora Bar - Restaurante “Café Prado”</b> .....	33
3 Plan de mejoras.....	34
3.1 Mejora continua de la calidad.....	34
3.2 Análisis FODA. ....	37
a. Fortalezas.....	37
b. Debilidades:.....	37
c. Oportunidades:.....	37
d. Amenazas:.....	38
3.3 Matriz de identificación de las áreas de mejora. ....	39
3.4 Metodología.....	39
3.5 Encuestas de satisfacción.....	40
3.6 Tamaño de la muestra. ....	42
3.7 RESULTADOS. ....	42
3.7.1 Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas. ....	42
3.7.1.1 Tangibles. ....	43
3.7.1.2 Capacidad de respuesta.....	45
3.7.1.3 Empatía. ....	48
3.7.1.4 Confiabilidad.....	53
3.8 Matriz DAFO.....	57
3.9 Matriz CAME. ....	59
3.10 Plan de capacitación. ....	61
<b>CONCLUSIONES</b> .....	65
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	67

<b>ANEXOS.....</b>	<b>69</b>
ANEXOS 1. Tipos de comida.....	70
ANEXOS 2. Infraestructura.....	71
ANEXOS 3. Modelo de encuesta.....	72

## RESUMEN

El presente trabajo se realizó en el bar restaurante “Café Prado”, ubicado en Madrid-España dentro del Museo del Prado, con el objetivo fundamental de evaluar y mejorar la calidad percibida mediante la propuesta de un plan de mejoras, a fin de optimizar en el mayor grado posible. La presente investigación propone determinar como el servicio al cliente influye o afecta directamente en la satisfacción del cliente, y al mismo tiempo en progreso y crecimiento de un negocio evaluando desde todas las posibles perspectivas abarcando desde las tangibles hasta el grado de confianza que da al cliente este restaurante, para ello se utilizara la herramienta de medición llamada el SERVQUAL con diferentes preguntas a distintos clientes elegidos al azar, y en base a los resultados dados por esta, se creara el plan de mejoras con el fin de optimizar en el mayor grado posible, y así brindarle al cliente un valor agregado, todo esto con el fin de incrementar la satisfacción en los mismos y ayudar al bar restaurante “Café Prado” a acrecentar su número de clientes como sus ventas.

**PALABRAS CLAVES:** Calidad de servicio, gestión por procesos, mejora continua, metodología Servqual, servicios bancarios.

## ABSTRACT

The present work was carried out in the bar restaurant "Café Prado", located in Madrid-Spain within the Museo del Prado, with the fundamental objective of evaluating and improving the quality perceived through the proposal of an improvement plan in order to optimize in The highest possible degree. This research proposes to determine how customer service influences or directly affects customer satisfaction, and at the same time in progress and growth of a business evaluating from all possible perspectives ranging from the tangible to the degree of trust that gives the customer This restaurant will use the measurement tool called the SERVQUAL with different questions to different customers chosen at random, and based on the results given by this, will create the improvement plan in order to optimize to the maximum extent possible , And thus provide the customer with an added value, all this in order to increase satisfaction in them and help the restaurant bar "Café Prado" to increase its number of customers as their sales.

**KEY WORDS:** Quality of service, process management, continuous improvement, Servqual methodology, banking services.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de la industria restaurantera el servicio es uno de los puntos más importantes para definir la calidad y posicionamiento del lugar “un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal”.

Las empresas tratan de entender cómo desarrollar su juego para ser efectivas y atraer y retener a sus clientes. Con la competencia actual y con la revolución del servicio tan avanzada, podríamos pensar que todas las empresas consideran de importancia la calidad del servicio como factor clave.

De esta forma, un excelente servicio, llevará como resultado una elevada satisfacción del comensal, este debe ser el objetivo principal de una empresa (restaurante), ya que los efectos que esta satisfacción traerá serán vitales para el negocio, pues lo afectara en todo su contorno.

Para conseguir este alto grado de satisfacción deseada, la presente investigación se planteó mediante capítulos, encontrando en el capítulo I el Marco teórico en el cual haremos un barrido completo de revisión bibliográfica para saber las herramientas necesarias para evaluar la calidad de servicio. La metodología empleada es SERVQUAL que toma en cuenta las opiniones de los consumidores al definir la importancia de las cualidades del servicio, el cual menciona que la diferencia que existe entre las expectativas del cliente y la percepción respecto al servicio recibido, pudiendo constituir una medida de calidad del servicio, al mismo tiempo descubrir las fortalezas y debilidades generadas por la empresa en base a comensales encuestados en cuanto a la calidad del servicio. En el capítulo II hacemos referencia a las características del Bar - Restaurante “Café Prado” su estructura organizacional, servicios que oferta, línea de productos los cuales nos servirán de base para las futuras mejoras. Dado esto se realiza una auditoria del servicio, y posterior a ello en el capítulo III se planteará un plan de mejoras, el cual tiene por objetivo incrementar la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño.

Con estos antecedentes la presente investigación pretende cuantificar la calidad de servicio al mismo tiempo plantear un plan de mejoras para mejorar la calidad de servicio por parte del personal que trabaja en el Restaurante “Café Prado”, y aumentar la clientela y satisfaciendo las necesidades de los mismos.

**CAPÍTULO I:**  
**MARCO TEÓRICO**

## 1 Breve teoría sobre servicio al cliente.

La revolución del servicio es un fenómeno de cada vez mayor impacto en las economías modernas. Las empresas tratan de entender cómo desarrollar su juego para ser efectivas y atraer y retener a sus clientes. Con la competencia actual y con la revolución del servicio tan avanzada, podríamos pensar que todas las empresas consideran de importancia la calidad del servicio como factor clave. Pero no es así. En muchos casos la calidad es mediocre (Albrecht, 1990); (Perdomo & Prieto, 2010). Los estudios respecto a la atención al cliente se han desarrollado de una manera muy intensa en los últimos años, esto con la finalidad de conseguir nuevos elementos que nos permitan realizar un análisis exhaustivo para alcanzar la mejora continua, sin embargo, los fundamentos teóricos están constituidos por lo que se conoce como El Triángulo de Servicio.

Estos fundamentos teóricos junto con incontables análisis e investigaciones de carácter especializado han dado pie a todo el desarrollo posterior de teorías, técnicas, procedimientos, sistemas, planes de acción y muchas otras herramientas que se usan en las empresas con el propósito de tornar efectivas las prácticas de atención al cliente en la actualidad.

### 1.1 Triángulo del Servicio.

La teoría del triángulo de servicio implementado por Karl Albrecht, en la década de los años ochenta (ver Figura 1), busca administrar de manera adecuada los servicios de la organización, el cual propone considerar tres elementos vitales: la estrategia o filosofía, las personas o gente y los sistemas o procesos. Cada uno de estos elementos abarca un espacio muy importante en la administración y ejecución de los servicios de la empresa (Oviedo & Rodríguez, 2014).

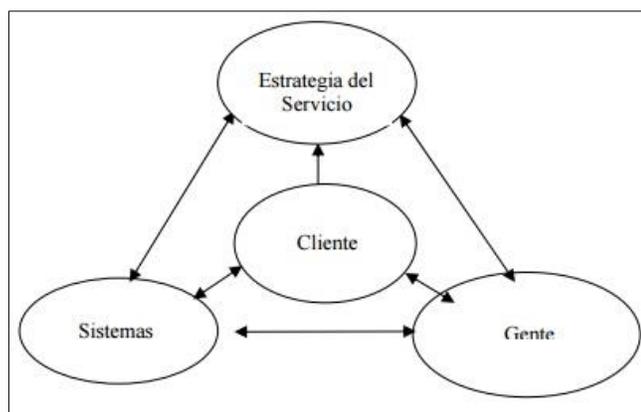


Figura 1. Triángulo del servicio  
Fuente: Albrecht, K. (1998)

El triángulo del servicio esta conceptualizado como la forma de diagramar la interacción entre las estrategias planteadas, el personal y los sistemas que se disponen para llevar a cabo, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa con cada uno de los grupos para de esta forma mantener un alto nivel de calidad de servicio (Perdomo, 2010).

- **Cliente:** El centro del modelo
- **Estrategia:** dedicación corporativa al servicio en la cual desde el gerente hasta el último de los empleados se compromete a cumplir la promesa del servicio.
- **Personal:** el personal deberá saber, entender y comprometerse a la promesa del servicio
- **Sistema:** Herramientas físicas y técnicas para la prestación del servicio, reglas y regulaciones del comportamiento del personal, sistema humano representado en trabajo en equipo, cooperación, solución de problemas, manejo de conflictos y recursos humanos direccionados al cliente.

## 1.2 La innovación.

Es una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores. El negocio debe innovar permanentemente, porque la satisfacción del consumidor con los productos existentes ya no basta para asegurar la fidelidad (Pérez, et al., 2016).

El hecho de no cambiar y adaptarse a un entorno cambiante, es otro factor en el fracaso de muchos restaurantes. Vivimos en un mundo donde el cambio se produce más rápidamente que en el pasado. De no obtener la información necesaria para mantenerse al tanto de cambios en el ambiente del restaurante, se pone en riesgo el éxito de la operación. La mala percepción y sincronización con la información disponible es un error importante que se debe evitar (Pérez, et al., 2016).

La innovación permanente puede permitir saciar esa necesidad de búsqueda de variedad por parte de los consumidores, ofreciendo una gama de productos constantemente renovada. La innovación puede estar dada en los platos que integran el menú, así como la presentación de la carta, o en los servicios anexos del restaurante (shows, lugar de cuidado para niños, noches temáticas, etc.), o en el ambiente, vajilla, decoración, etc., (Méndez, 2002); (Pérez, et al., 2016).

Algunas de las virtudes principales que tienen las empresas que realizan innovaciones empresariales son:

Ellas se adaptan fácilmente a los cambios en el mercado.

Son empresas ágiles internamente para desarrollar nuevos productos y servicios.

Tienen una visión de largo plazo destinada a cambiar el status de una industria.

Crean ventajas competitivas que son absolutamente arrolladoras.

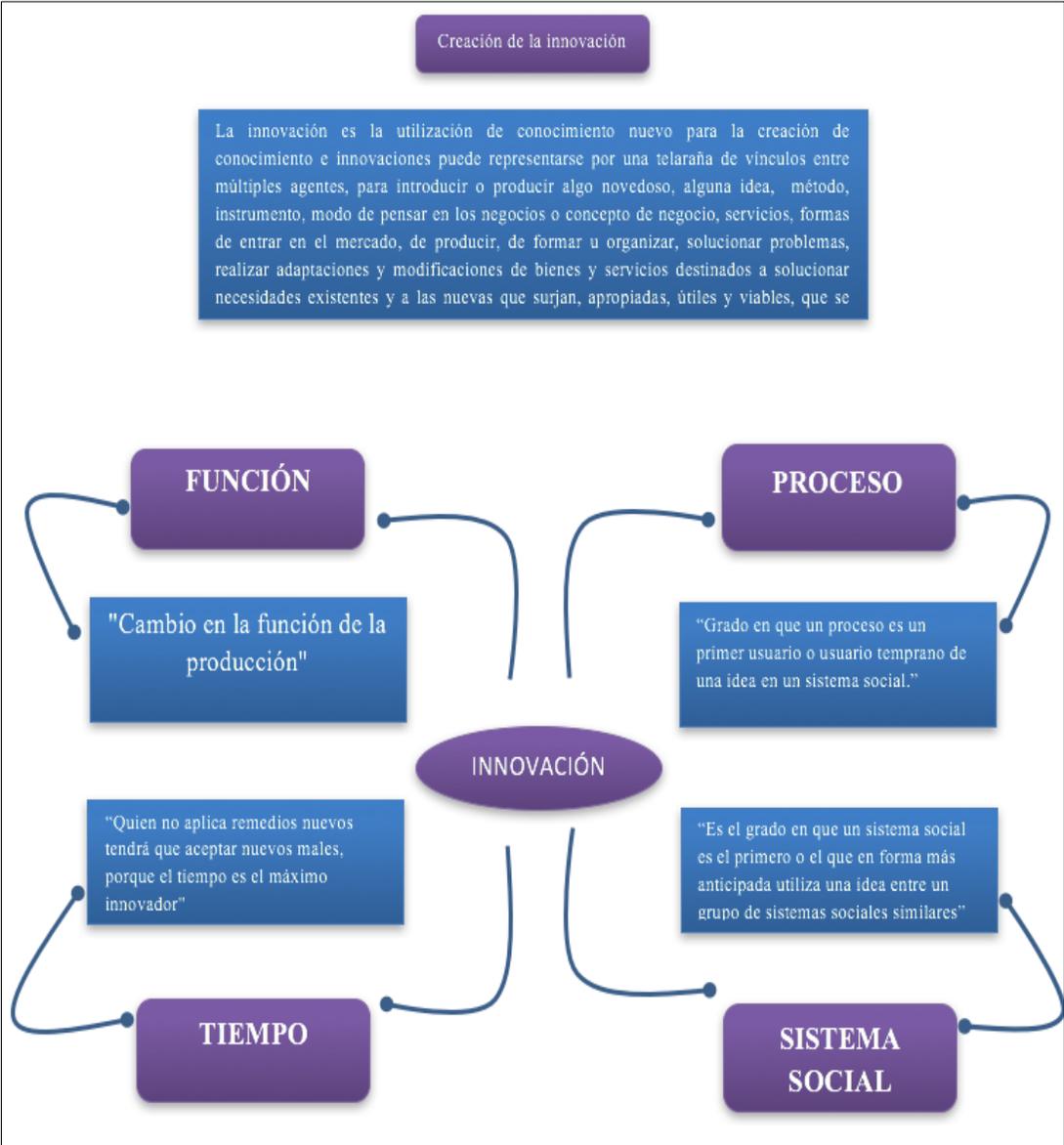


Figura 2. Creación de la innovación  
Fuente: (Pérez, et al., 2016).

### 1.3 El ambiente.

Autores como (Borja Sevilla & Rivadeneira Meneses, 2013) sostienen que una fácil y accesible ubicación se ayuda al suceso de un restaurante tendrá a futuro. El ambiente que presente el restaurante, influye en el estado de ánimo de los clientes, por lo que se recomienda mejorar el lugar mediante la decoración, nuevos menús, cambios en la mantelería, cubiertos y vajillas llamativas, personal de servicio con uniforme y música agradable. Además se debe estar atentos a las fallas que puedan atentar contra el valor percibido por el cliente, para mantener nuestras ventajas competitivas. En este contexto, es primordial promover acciones que permitan mejorar la percepción de los atributos que son más valorados por nuestra clientela.

En línea con estos conceptos, podemos incluir los siguientes factores sobre los que debemos actuar para mejorar ese valor percibido por los clientes:

- **Conveniencia:** entendemos por conveniencia o accesibilidad, a la facilidad para obtener el servicio. Por ejemplo, mejoramos la conveniencia cuando tenemos un amplio horario de atención al público, nos podemos posicionar como el restaurante de la zona que tiene la cocina abierta hasta entrada la madrugada, o el servicio de delivery disponible hasta altas horas de la noche.
- **Incorporar servicios añadidos:** es un aspecto fundamental complementar el servicio básico con propuestas de servicios suplementarios: lugar de juegos para niños, valet parking, wi - fi, etc.
- **Comunicación:** no existe libro de marketing o negocios que no nos hable de la importancia de comunicar la propuesta, sin embargo, seguimos teniendo muestras de innovadoras propuestas que no terminan de ser comunicadas a los clientes. No olvidemos comunicar las ventajas de nuestra propuesta, de lo contrario, difícilmente puedan ser valoradas por los clientes.
- **Participación del cliente:** en los últimos años ha crecido notablemente el valor que le da el cliente al poder participar en la experiencia de consumo. Podemos hacerlo participar permitiéndole que brinde su opinión, seleccionando entre alternativas o realizando alguna actividad, acciones que influirán para que aumente su valor percibido.
- **Programar acciones para mejorar la percepción de los atributos críticos:** debemos analizar cuáles son los atributos más importantes para nuestros clientes a la hora de decidir entre diferentes propuestas, es decir, detectar los atributos que el consumidor considera como principales, y programar acciones para resaltarlos. Por ejemplo, si el cliente valora la limpieza, no sólo tiene que estar limpio desde la entrada hasta los baños, sino que debe parecer limpio, debe oler a limpieza.

#### **1.4 Empresas de servicio.**

Las empresas de servicios integran el sector terciario de las economías, y es el que más ha crecido en los países desarrollados, donde la mayoría de la población se dedica a ello. Empezó a principios del siglo XIV. No compran bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc., (Beuren, et al., 2013); (González, 2014).

Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo. El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización.

Según la enciclopedia web *De conceptos*: “Las empresas de servicios son aquellas que brindan una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etcétera) a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas”. Estas empresas, advierten las necesidades y recursos del grupo de personas a que estarán destinadas, a través de un estudio de mercado, y buscan hacer algo que les solucione la carencia. Las empresas de servicios integran lo que se denomina sector terciario de las economías, y es el que más ha crecido en los países desarrollados, donde la mayoría de la población se dedica a ello.

Estas empresas, organizaciones con fines de lucro, advierten las necesidades y recursos del grupo de personas a que estarán destinadas, a través de un estudio de mercado, y buscan hacer algo que les solucione la carencia. Por ejemplo, instalar un colegio privado, en un lugar donde existen buenas escuelas públicas gratuitas y la población tiene un poder adquisitivo bajo, no sería una buena decisión. En cambio, ofrecer servicios de limpieza o de seguridad en una zona donde existen muchos edificios suntuosos, puede ser una buena idea, si se averigua que no cuentan con ellos. En el caso que estoy analizando, este establecimiento presta servicios de alimentación, es decir satisface al cliente mediante la degustación de sus platos típicos, postres tradicionales,

bebidas y cafés. Al igual que se les brinda un ambiente de tranquilidad y bienestar tras un largo recorrido en el Museo de la ciudad (Albanese, et al., 2013); (Rodríguez, 2015).

## **1.5 La calidad del servicio.**

### **1.5.1 Definición de Servicio.**

Un servicio es en primer lugar un proceso, es una actividad directa e indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de la naturaleza cuantitativa y cualitativa que acompaña a la prestación principal (Berry, L. Bennet, C. y Brown, C., 1989).

Lovelock, C. (2009) define al Servicio como “una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”

Zeithalm, V y Bitner, M. (2000), proponen una distinción entre servicio y lo que se define como servicio al cliente. Servicio es suministrado por una empresa que ofrece “servicios” como propuesta de valor; Servicio al cliente, son mejoras a la propuesta de valor de cualquier tipo de productos sean tangibles o no.

### **1.5.2 Características de los servicios.**

Existen cuatro elementos o características según Zeithalm, V y Bitner, M. (2000) al hablar de servicio:

Tabla 1. Características de los Servicios

SERVICIOS	IMPLICACIONES
<b>Intangibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios no se pueden inventariar, ni patentarse.</li> <li>• Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente.</li> <li>• Requieren mayores esfuerzos para describirlos, presentarlos o explicarlos.</li> <li>• No se puede predecir las fluctuaciones de demanda.</li> <li>• Son imitables por la competencia.</li> <li>• Es difícil determinar su precio.</li> </ul>
<b>Heterogéneos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La entrega del servicio y la satisfacción del cliente depende de las acciones del empleado.</li> <li>• Los clientes y empleados son diferentes y atienden particularidades en la manera de experimentar el servicio.</li> <li>• La calidad en el servicio depende de muchos factores que no se pueden controlar.</li> </ul>
<b>Producción y Consumo simultáneos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios se venden, luego se producen y se consumen simultáneamente.</li> <li>• Los clientes participan en la transacción y la afectan.</li> <li>• Los empleados afectan el resultado del servicio.</li> <li>• Intervienen elementos de emocionalidad y estado de ánimo de cada una de las partes oferentes y consumidores.</li> <li>• La descentralización puede ser fundamental.</li> </ul>
<b>No Perecederos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios no se almacenan, no se revenden ni devuelven.</li> <li>• Es difícil producirlos masivamente.</li> <li>• Resulta problemático sincronizar la oferta y demanda de los servicios.</li> </ul>

Fuente: Zeithalm, V y Bitner, M. (2000)  
 Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

### 1.5.3 Importancia del servicio al cliente.

Saber dirigirnos al cliente es de vital importancia, es el momento oportuno de dar a conocer la imagen que como empresa se está ofertando, no solo queda bien representada nuestra imagen ante la persona que se acerca a obtener información, también solucionar sus inquietudes. Los servicios que preste la empresa, institución o lugar de trabajo donde nos desarrollamos debe ser dados a conocer de una manera muy cordial y acertada de modo que el visitante o interesado en saber acerca de nuestra entidad no quede con interrogantes, más bien que la información proporcionada se convierta en satisfactoria ante sus inquietudes (Alonso Bobes & Felipe Valdés, 2014).

Responder de manera rápida y eficiente al cliente requiere integrar todo el sistema logístico de la empresa, el cual se activa en el momento en que el consumidor demanda el producto-servicio. Como afirma (Ballou, 2004): "desde una perspectiva logística, el servicio al cliente es el resultado final de todas las actividades logísticas o procesos de la cadena de suministros".

Para llevar a cabo el esquema del servicio al cliente se deben tomar en consideración un conjunto de principios, tales como:

- la diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado;
- la competitividad de la empresa;
- la racionalidad en la utilización de los recursos y procesos;
- la satisfacción del cliente en cuanto a cantidad, calidad, tiempo y precio;
- el funcionamiento del sistema logístico como caja negra para el cliente;
- la transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio, y
- la personalización del servicio (Gómez & Acevedo, 2007)

#### **1.5.4 Importancia de la fidelización del cliente en la restauración.**

Conseguir una clientela fiel es una de las claves del éxito del restaurante. Pero incluso tratar de que esa clientela, se mantenga es un reto que no se debe dejar a un lado, al momento que lo descuidamos la gente suele comer en otros restaurantes, con lo cual, tener un grupo de personas que se conservan como clientes por un largo período de tiempo, pareciera ser un suceso difícil pero imposible de alcanzarlo (Cabrera, 2013).

Es fundamental recordar que los clientes pasan varias etapas en el camino para llegar a la fidelización: en un inicio se tiene posibles clientes, luego clientes potenciales y clientes que concretan la primera compra, para posteriormente pasar a convertirse en un cliente frecuente y por fin, en cliente leal o fiel. En este recorrido, es fundamental tomar en cuenta lo citado por (Cooper, et al., 2003), donde nos habla de la necesidad de conocer a nuestros clientes, para estar al tanto de sus costumbres mostrando siempre el interés en ofertar cada día un nuevo menú al punto de poder satisfacer sus demandas.

Es importante estar al tanto de nuestros clientes fieles ya que en ciertas ocasiones van a visitar otros restaurantes, y es un aspecto que hay que estudiar para efectuar un continuo análisis de la competencia. Los aspectos que no se debe perder de vista son:

- El número de restaurantes que existen en el área. De ese grupo, cuáles son nuestros competidores directos.
- Cuáles son las características principales en la propuesta de nuestros competidores.
- El nivel de actividad de los restaurantes de la zona.
- Comprender cuáles son los factores positivos comunes entre los restaurantes con más clientela, qué está haciendo y que puede hacer la competencia, cuáles son sus movimientos previsibles.
- Detallar cuales son los problemas aparentemente observados en los restaurantes con poca clientela.
- Analizar quiénes son los mayores competidores y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Determinar cuáles son los factores que influyen en el precio de los competidores.

#### **1.5.5 El valor percibido: clave para la fidelización.**

"La evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing respecto a la competencia" (Kotler & Armstrong, 2010). Tener muchos clientes habituales demuestra que el restaurante está ofreciendo excelente servicio. La manera de confirmarlo es preguntando a los clientes si su dinero gastado valió la pena. La satisfacción está en la mente del consumidor y es independiente del precio que pague y no sólo se refiere al menú del día, sino a todo lo referente al servicio y al ambiente que lo rodea. Los pilares sobre los que puede trabajar el restaurante para lograr un mayor valor percibido son la calidad el servicio, la variabilidad en los platos, la innovación y el ambiente (Cabrera, 2013).

#### **1.6 El servicio.**

El mejor ejemplo de lo que significa excelente servicio es volver a un restaurante porque uno se siente bienvenido. El servicio es una cuestión de actitud y comienza por la gerencia. Si el gerente está dedicado a ofrecer un servicio cortés, amigable y es atento con los empleados y clientes, se convierte en un ambiente agradable haciéndolos sentir bienvenidos. Uno de los secretos para lograr un servicio excelente es la capacitación permanente en todo lo referido a las conductas de los empleados como: técnicas, comportamientos, relaciones humanas, etc., (Cabrera, 2013).

Un aspecto clave a desarrollar es entrenar a los empleados para reconocer la importancia de los clientes y deben entender que su permanencia y trabajo dependen de su cortesía y amabilidad. La incapacidad para crear y mantener una cultura de servicio puede ser un factor decisivo. Brindar un buen servicio es una parte importante de la experiencia culinaria que, incluso un menú excelente, no puede sostener un restaurante sin el personal no está bien entrenado. Calidad en el servicio significa que cada persona de la empresa "siente el servicio" y "sufre" cada vez que alguien lo critica o está disconforme con su compra (Cabrera, 2013).

### **1.7 La calidad en los platos.**

Para muchas personas se trata del plato estrella en el arte culinario, para otro simplemente es sencillo pero muy apetitoso, en cambio la excelencia está dada a través de la comparación que hacen los clientes entre comidas y bebidas similares probadas en distintos restaurantes. Si la comida que se sirve es mejor que en otro lado, recibirá elogios de los comensales. La fórmula es preparar comida fresca, con ingredientes exquisitamente seleccionados siguiendo recetas establecidas y con exhaustivos cuidados de higiene, para brindar un servicio que permita que llegue el plato al comensal de la manera más conveniente para resaltar su calidad (López & Sánchez, 2012).

### **1.8 Definición de calidad.**

La calidad se ha convertido actualmente en un factor clave para el éxito y la supervivencia de las empresas en el marco socioeconómico actual. En el siglo XX se habla de calidad en base a los conceptos que han ido evolucionando con el pasar de los años, a continuación se presentan algunos:

- **Según la norma ISO 9000:** "Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos"
- **Según William Edwards Deming (1946):** "La calidad no es otra cosa que una serie de cuestionamientos hacia la mejora continua". "Satisfacción del cliente". Este autor fue considerado el padre de la calidad debido a que fue uno de los principales precursores del concepto. Afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante.
- **Joseph M. Juran (1954):** aporta que "para obtener calidad es necesario que todos participen desde el principio" "calidad es adecuación al uso"

- **Armand V. Feigenbaum:** “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- **Philip B. Crosby:** dice que “Calidad es cumplimiento de requisitos” “lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad”.
- **Genichi Taguchi:** “Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.
- **Walter A. Shewhart:** “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

El concepto de calidad ha ido por años tomando diferentes estilos y cada autor se ha ido basando en los anteriores para formular una nueva visión de la calidad. En la medida en que cambiaba el concepto de calidad, cambiaba el modo de gestionarla. La calidad moderna nació con la Inspección, en la que se verificaban los artículos producidos para asegurar que cumplían con los requisitos. Se dio paso a la **Gestión de la calidad** en la que se dice que la calidad debería tratar de satisfacer los requisitos del cliente y mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de la organización.

La gestión de la calidad tiene para las organizaciones dos ventajas principales:

- Ayuda a satisfacer a sus clientes con lo que se consigue la fidelización de los mismos.
- Ayuda a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización contribuyendo disminuir los costes de la misma.

En paralelo, el cumplimiento de determinadas normas o estándares y la obtención de certificados de calidad permiten a las organizaciones dar confianza a los mercados o acceder a determinados sectores de actividad.

## 1.9 Calidad del servicio.

Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Berry, Bennet y Brown (1989) dicen que “Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le defina, sino más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente”. La calidad en un servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, cuando el cliente muestra conformidad es porque ha recibido un servicio de buena calidad. Para ver calidad en un servicio el personal tiene que demostrar sus aptitudes, seguridad y pasión por lo que hace. Por lo tanto, la calidad en un servicio es subjetiva, es decir que está relacionada directamente con lo que el cliente percibe. Es necesario conocer y comprender las necesidades del cliente, al igual que el esfuerzo y la eficacia con la que realizamos el servicio. Berry, Parasuramn y Zeithaml (1985) han definido cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio: tangibles, confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía.

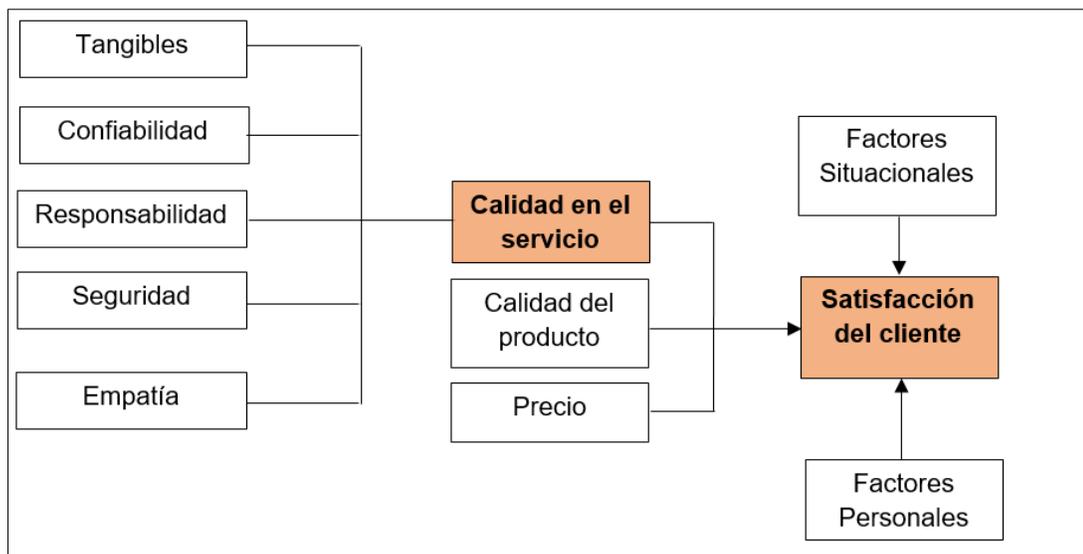


Figura 3. Percepción de la calidad y satisfacción del cliente

Fuente: Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Marketing de Servicios, (2002) 2ª. Edición McGraw-Hill.

Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

Estas dimensiones del funcionamiento del servicio se han desarrollado para obtener resultados positivos como es la satisfacción del cliente. Son todas importantes, en conjunto constituyen la esencia de los mandamientos de la calidad de servicios: ser excelente en el servicio, tener seguridad, empatía y ser responsable en el desempeño de las actividades contribuye a mejorar el servicio. Un buen servicio se puede dar en base a distintos aspectos tales como:

- Se requiere compromiso de todo el personal.
- Prioridad en resolver las necesidades de los clientes.
- Cada cliente es diferente y requiere atención personal.

- Generar alternativas y resolver sus inquietudes.
- Hacer las cosas con profesionalidad.
- Demostrar el don de gente.
- Presentar buena actitud.

## 1.10 Expectativas, satisfacción y percepción.

### 1.10.1 Expectativas del Cliente.

Las expectativas de los clientes son lo que quiere y espera contratar para cubrir sus necesidades. Aquí tenemos un diagrama en el que podemos ver algunas expectativas:

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1996) presentan las diez expectativas clave que son: fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, conocimiento y comprensión del cliente, elementos tangibles. Pero se ha desarrollado en forma resumida algunas expectativas que se presentan en la fig. 4

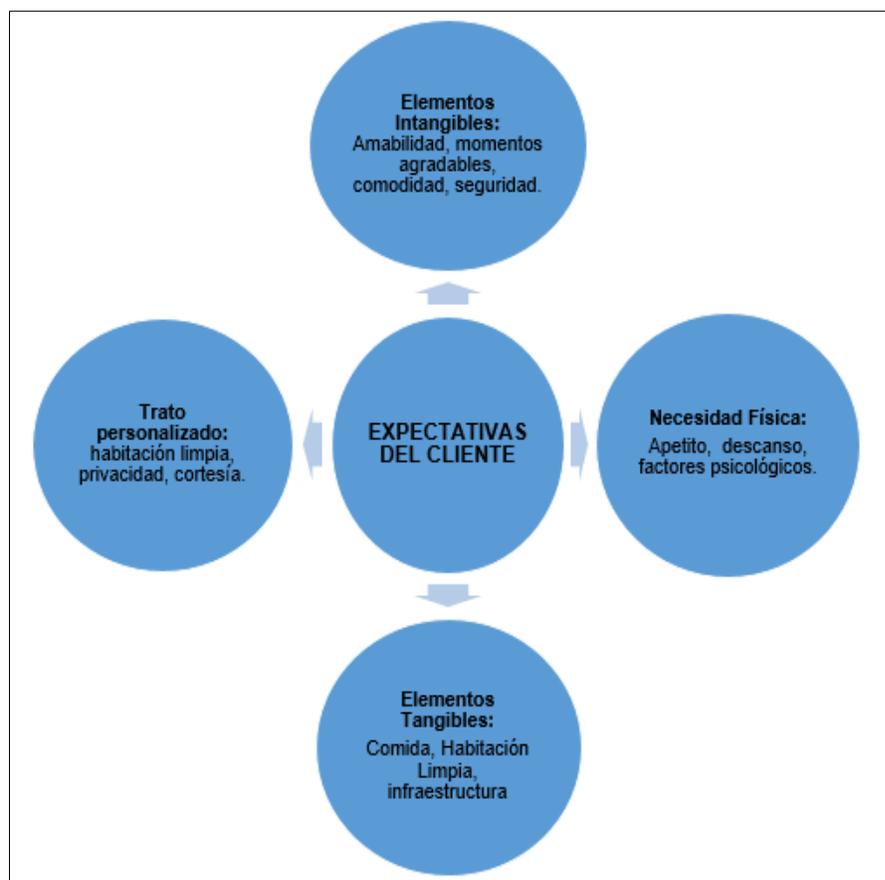


Figura 4. Expectativas del Cliente  
Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1996)  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

**Los elementos intangibles:** abarca todos los momentos que el cliente espera recibir como son la amabilidad, seguridad, empatía, etc.

**Trato personalizado:** disposición para ayudar y actuar en caso de necesidad del cliente. Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

**Elementos tangibles:** servir y presentar al cliente los productos y la infraestructura adecuada para su bienestar y confort.

**Necesidad Física:** Cada cliente presenta diferentes expectativas por lo que el descanso, apetito y los factores psicológicos son muy importantes a tomar en cuenta.

Por lo tanto, puedo decir que un cliente al contratar un servicio espera a que este sea el adecuado para él.

Por lo que necesita de un ambiente agradable con una buena infraestructura, comodidad, seguridad. Llegar a un sitio donde tenga un trato personalizado con un lugar limpio y que respeten su privacidad. Siente la necesidad de una apetitosa comida y un buen descanso.

Para que el cliente perciba un servicio de calidad se debe tomar muy en cuenta sus expectativas.

### **1.10.2 Percepción del Cliente.**

Todo lo que el cliente mira, escucha, siente, influencia mucho a la hora de evaluar un servicio y dar a conocer las diferentes percepciones que ha tenido de esta experiencia. Precisamente, el gran desarrollo durante los últimos años en el sector servicios ha causado que se considere a la calidad de servicio el factor más relevante al momento de conseguir una superioridad competitiva en la empresa (Lloréns & Fuentes, 2000). Por este motivo, y como señal del interés suscitado por este concepto, la definición de la calidad percibida ha sido el tema

En el aspecto terminológico, el concepto ha tenido numerosas definiciones, y no más debatido y con mayores controversias en la literatura del marketing (Brady & Cronin, 2001).hay una sola universal. Más tarde (Calabuig, et al., 2012), aportaron a la definición que la calidad se produce en una evaluación a largo plazo, como resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo.

La condición de *selectiva* en la percepción es consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona que no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir (Gallarza, et al., 2014 ).

Es *temporal*, ya que es un fenómeno a corto plazo.

La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos. Dicha temporalidad permite al responsable de marketing cambiar la percepción del consumidor sobre el producto mediante la variación de cualquiera de los elementos del marketing mix.

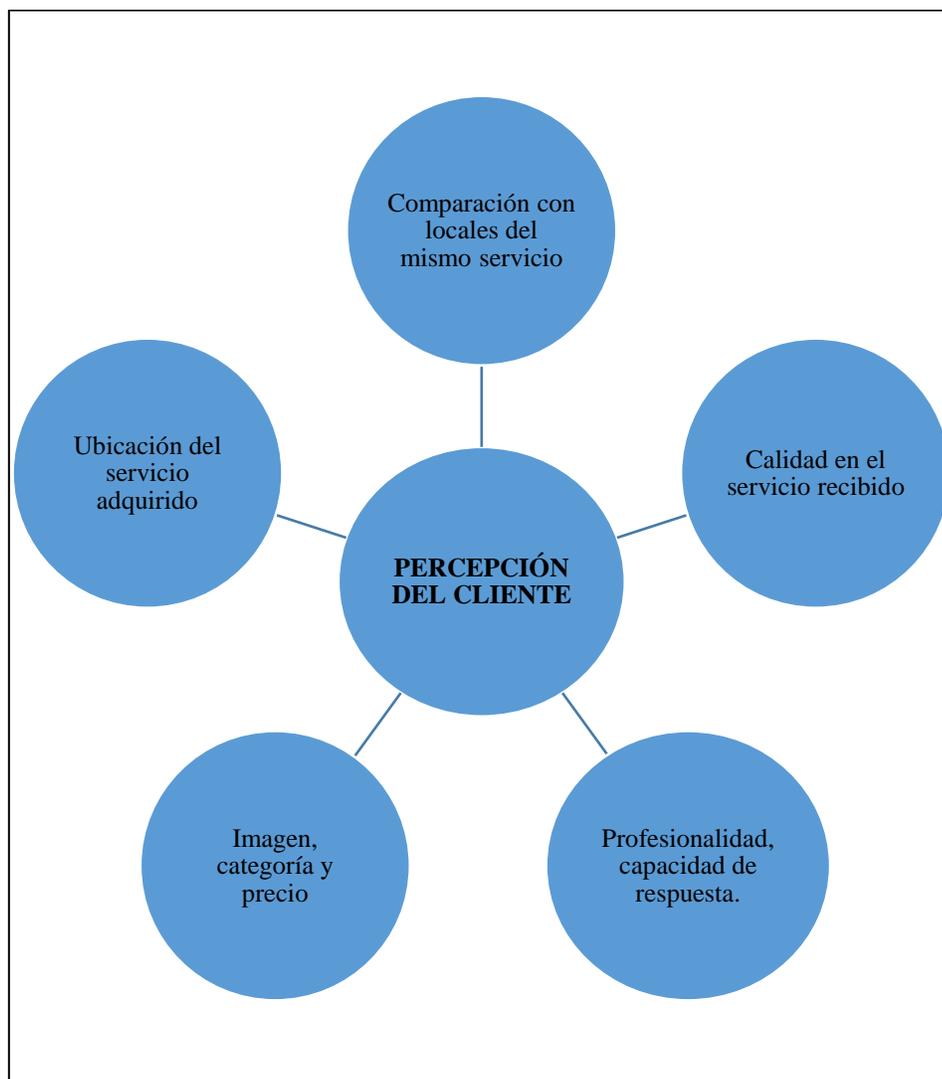


Figura 5. Percepción del Cliente  
Fuente: (Duque & Diosa, 2014)  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

Desde el momento en que el cliente se hace presente en un establecimiento de servicios empieza a percibir diferentes aspectos que influyen en la evaluación y comparación del servicio tales como la profesionalidad con la que se le ha tratado, el cumplimiento de la normativa, la imagen, la ubicación, la relación calidad-precio. Las percepciones de un cliente son muy importantes ya que de ellas dependen si se logra la fidelización del mismo.

### 1.10.3 Satisfacción del Cliente.

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente (ISO 9000:2005, s.f.). Se trata de la evaluación que le cliente hace respecto a un servicio y depende mucho si el servicio cumplió con sus necesidades y expectativas. Satisfacción se define conceptualmente como el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto (Montecinos, 2015); (Zarauz & Ruiz-Juan, 2016).



Figura 6. Satisfacción del Cliente  
Fuente: (Duque & Diosa, 2014)  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

Para medir la satisfacción del cliente disponemos de distintas metodologías y modelos. Fundamentalmente distinguimos entre metodologías cualitativas y cuantitativas:

- Las metodologías cualitativas (grupos focales, paneles de clientes, cliente misterioso, etc.) no requieren grandes muestras de población a analizar, aunque normalmente tienen un coste más elevado y sus resultados son más complicados de tratar de manera estadística.
- Las metodologías cuantitativas (encuestas) requieren mayores muestras de población, aunque normalmente tienen un menor coste y sus resultados son más sencillos de tratar de manera estadística.

Como apoyo en la medición de la satisfacción del cliente contamos con distintas normas nacionales e internacionales que nos ofrecen directrices sobre los pasos a seguir, entre ellas:

- UNE-ISO/TS 10004:2010 EX "Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el seguimiento y la medición"
- UNE 66176:2005 "Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente"
- UNE-ISO 10002:2004 "Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones".

Con los aportes antes mencionados y según la norma ISO 9000:2005 se puede deducir que:

### **SATISFACCIÓN = PERCEPCIÓN - EXPECTATIVA**

#### **1.10.4 La calidad de servicio como elemento clave para la satisfacción del cliente.**

Según la metodología SERVQUAL, se presenta algunos factores que debemos tomar en cuenta a la hora de demostrar calidad en un servicio son:

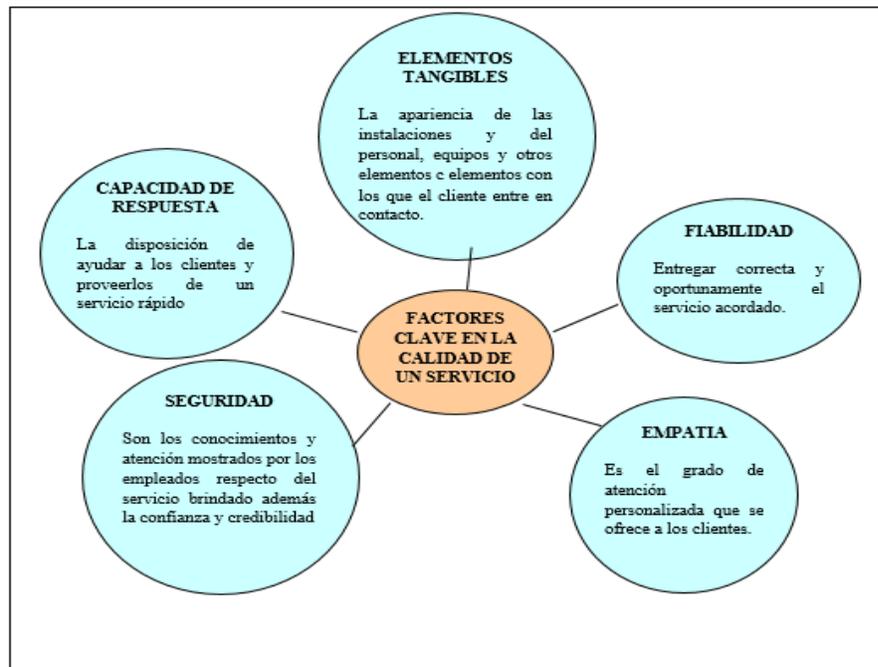


Figura 7. Factores clave en la calidad de servicio  
Fuente: Metodología SERVQUAL  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

El servicio al cliente es un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y de ello depende el éxito o el fracaso de la misma. Se debe recordar que para que los clientes valoren la calidad del servicio, es necesario recordarles lo que están obteniendo, de lo contrario ellos no lo sabrán. La calidad de un servicio se valora mediante los juicios que emite el cliente por la atención recibida. Un cliente satisfecho es símbolo de que se ha hecho bien el trabajo y que se ha fidelizado un cliente.

### 1.11 EI SERVQUAL.

El SERVQUAL toma en cuenta las opiniones de los consumidores al definir la importancia de las cualidades del servicio. Este sugiere que la diferencia que existe entre las expectativas del cliente y la percepción respecto al servicio recibido puede constituir una medida de calidad del servicio.

La meta del SERVQUAL es descubrir las fortalezas y debilidades generadas por la empresa encuestada en cuanto a la calidad del servicio.

Al aplicarse la encuesta del SERVQUAL lo que está midiendo es:

- “Una calificación global de la calidad del establecimiento y la compara contra el estándar válido.
- Lo que desean los consumidores de ese establecimiento (Beneficios Ideales).
- Lo que encuentran los consumidores en ese establecimiento (Beneficios Descriptivos).
- Calcula brechas de insatisfacción específicas.
- Ordena defectos de calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave

Existen cinco diferentes dimensiones que los clientes utilizan al momento de juzgar las compañías de que prestan servicios. Estas son

- **Tangibles:** EL cliente empieza a evaluar la organización desde su aspecto físico, todo juega parte de esta evaluación, desde la limpieza, el orden, la apariencia externa de las instalaciones físicas, hasta el personal y los equipos utilizados. Aquí el SERVQUAL compara las expectativas de los clientes con el desempeño de la empresa, con relación a la capacidad que esta tiene para administrar sus tangibles.

El SERVQUAL tiene dos dimensiones de los tangibles; una se concentra específicamente en el equipo y las instalaciones, y la otra en el personal y los materiales de comunicación.

- **Capacidad de respuesta:** refleja el compromiso de la empresa en brindar sus servicios. Esta se refiere a la voluntad y disposición que tengan los empleados al momento de prestar un servicio.

La capacidad de respuesta también refleja si la empresa está preparada para prestar el servicio.

- **Garantías:** Hace referencia a el conocimiento y habilidad que posee la empresa para tratar con cortesía a sus clientes y la seguridad que existe en las operaciones. La cortesía se refiere a la interacción entre el cliente, sus pertenencias y el personal de la empresa. De esta manera la cortesía entonces reflejara amabilidad, educación y consideración con los bienes del cliente.
- **Empatía:** se refiere a que el empleado tenga la capacidad de experimentar los sentimientos de otra persona como propios. Las empresas que poseen empatía entienden las necesidades de cada uno de sus comensales, y procuran que el servicio sea viable para ellos.

- **Confiabilidad:** Esta es la dimensión más importante para el SERVQUAL, ya que en el servicio este se vende primero y después se produce y es utilizado, se debe tener en cuenta que el servicio ofrecido por los seres humanos es más variable que el que ofrecen las máquinas, las personas encargadas de ofrecer el servicio son todas diferentes entre sí y de la misma manera la forma en que otorgan el servicio a los clientes varía de persona en persona. De esta manera la confiabilidad hace referencia a que la empresa cumpla con todas sus promesas pactadas.

Cada una de las dimensiones anteriores está compuesta por las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio, en base a estas fue creada la encuesta ya presentada, así mismo para este caso en específico no se aplicó la dimensión de garantías, ya que se consideró que, por el tipo de empresa, no existían garantías particulares las cuales pudiera brindar.

**CAPÍTULO II**  
**Bar - Restaurante “Café Prado”**

## 2 Ubicación.

El bar - restaurante “Café Prado” se encuentra ubicado en Madrid-España dentro del Museo del Prado que está en la Calle Ruiz de Alarcón, 23, 28014, Madrid (Comunidad de Madrid).

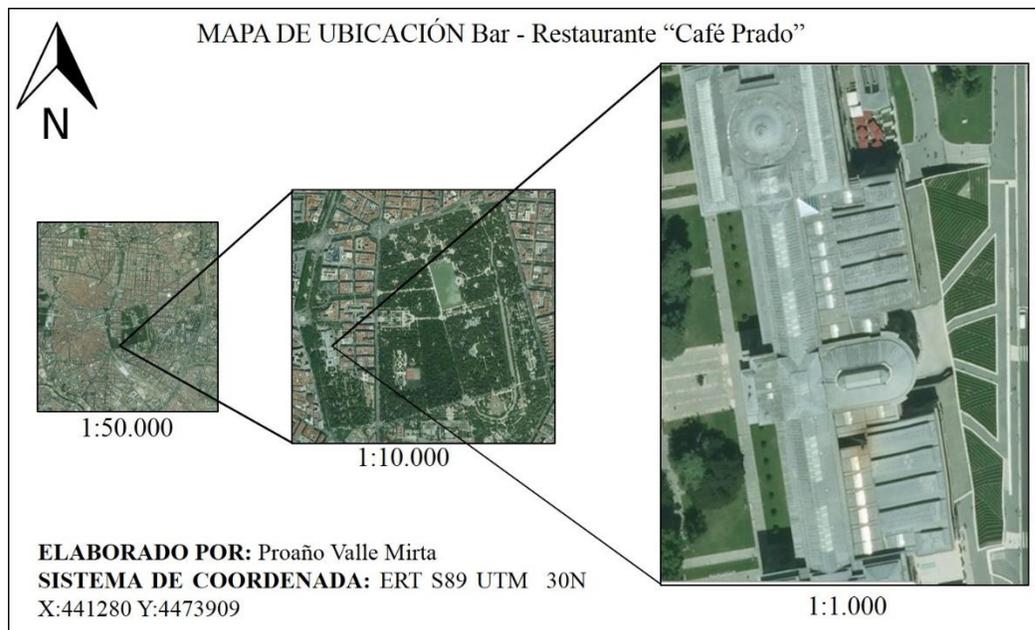


Figura 8. Mapa de ubicación

Fuente: Metodología SERVQUAL

Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

### 2.1 Reseña histórica.

En el año 2001 inició la mayor ampliación del Museo en sus casi doscientos años de historia, culminando en el año 2007. Las mejoras más visibles de esta intervención incidieron en la atención al visitante (vestíbulo, bar-restaurante, taquillas, tienda), la ampliación de los espacios expositivos, con cuatro nuevas salas para exposiciones temporales en dos plantas y la habilitación del claustro como sala de escultura; un auditorio nuevo y una sala de conferencias, así como otros espacios de uso interno (restauración, almacenes y el Gabinete de dibujos y estampas). Esta ampliación se presentó el 27 de abril de 2007 si bien la inauguración oficial no tuvo lugar hasta medio año después, el 30 de octubre.

El Café Prado inició sus servicios en la inauguración de esta ampliación del Museo del Prado con la empresa Paradis S.A. que tuvo un periodo de 5 años de administración. Durante los dos primeros años se llegó a alcanzar altas cifras de ventas que hicieron que la empresa tuviera muchos éxitos y reconocimientos, pero en el año 2010 empezó a notarse una baja rentabilidad lo que

llevó a la empresa a detectar pérdidas, las mismas que fueron las causantes de la baja liquidez para que Paradis siguiera adelante en el proyecto Café Prado.

El museo del prado sede a empresas externas la administración del bar-restaurante Café Prado tras una selección de las mejoras en tema de colectividades dando como período de 2 años de administración ampliables a cuatro años. Al culminar Paradis su periodo de administración, en enero de 2011 dio paso a Sodexo S.A. una empresa multinacional que ganó el concurso, empezando sus funciones el 16 de enero del 2011.

Sodexo es una empresa que ofrece Soluciones de Calidad de Vida Diaria para empresas, instituciones, hospitales y centros de tercera edad, colegios, universidades, museos, etc. Hoy su plantilla está integrada por más de 4.000 empleados repartidos por todo el país, y en la actualidad, más de 425.000 personas se benefician a diario de los servicios de Sodexo.

El bar-restaurante Café Prado es uno de los establecimientos con el que está trabajando, conformado con más de 30 empleados. Desde el inicio de su administración se ha venido observando una serie de cambios tanto administrativos como estructurales para mejorar la calidad de servicio que se quiere ofrecer al cliente.

**2.2 Mapa de la estructura organizacional.**

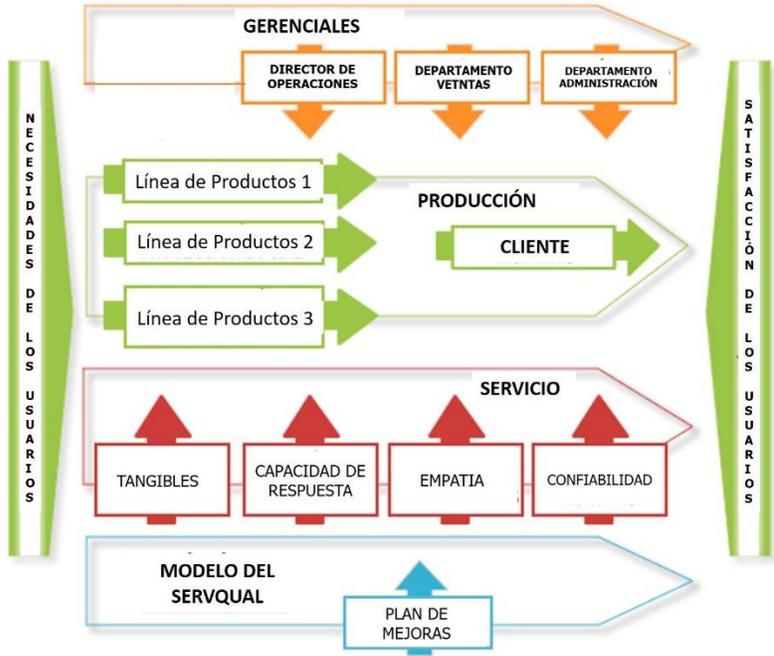


Figura 9. Mapa de procesos general del Café Prado  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

### **2.3 Servicios que oferta.**

El Café Prado situado dentro del Museo del Prado invita a comer algo después de la visita al Museo. Este centro cuenta con dos áreas de servicio: Self service y atención en barra los mismos que dirigen a un mismo salón donde podrán disfrutar de lo elegido. La oferta que presenta el restaurante está enfocada en una variedad de gastronomía ya que tenemos una afluencia de visitas tanto extranjeras como residentes. Por ello se ha elaborado platos como ensaladas, taboulés, sándwiches calientes, jamón de bellota, quesos nacionales, salmón ahumado, sushi y entre otros productos que son del agrado de los visitantes. Es la combinación idónea para que el cliente muestre una sonrisa de satisfacción en su rostro. Este restaurante recibe la mayor parte de sus clientes a la hora de las comidas y más o menos con la misma regularidad durante todos los días de la semana, experimentando quizás un leve aumento los festivos y fines de semana provocado por los turistas que acuden al lugar.

#### **a. Línea de Productos.**

En el Bar-Restaurante Café Prado ofrece una variedad de gastronomía que se adapta a cualquier paladar. Diferenciándose por elaborar productos de otros países ya que tenemos la afluencia de turistas de diferentes estados.

La línea de productos se clasifica de la siguiente manera:

#### *Línea de Productos 1:* Dirigida al público infantil

El proceso del producto se da de la siguiente manera inicia en la cocina central en la que son previamente elaborados y distribuidos a las dos secciones del bar- restaurante; la barra y el self service, se paga en la caja de la salida del self service o a su vez si son adquiridos en la barra de la cafetería en la respectiva caja. Los comensales se sirven en las mesas de la sala principal del establecimiento. En el self service son servidos por los ayudantes de cocina y cocineros; en la barra son servidos desde una vitrina por los camareros (Figura 9). Los desechos son recogidos de las mesas por los ayudantes de camareros. Son depositados en los respectivos cubos de basura de manera reciclada para en la noche sacar a la calle para ser recogidos por los recolectores de basura. Ofreciendo los siguientes productos:

- Pizzas
- Sándwiches (especiales, sensacionales, combinados)
- Bollería Tradicional
- Tartas
- Snacks
- Pastas (con tomate, queso)
- Variedad de Fruta.

Línea de Producto 2. Dirigida al público en general

El proceso del producto se da de la siguiente manera inicia en la cocina central en la que son previamente preparados para que sean servidos en la parte del restaurante llamada self service, en la que se terminan de preparar o están en constante reposición, se paga a la salida en la caja del self service, los clientes disfrutan de su comida en las mesas ubicadas en la sala principal del restaurante, estos productos son preparados al momento como las carnes detrás de unos vitrinas y cocinas que mantienen el producto fresco y caliente y que luego son servidos por los cocineros y ayudantes de cocina. Los desechos y los utensilios son recogidos por los ayudantes de camareros (Figura 9) que están constantemente limpiando y retirando de las mesas para tener todo en perfecto estado y facilitar lugares limpios a los demás clientes. Los desechos son depositados en cubos destinados para la recolección de desechos los mismos que por la noche son sacados a la calle para que los recolectores lo retiren. Ofreciendo los siguientes productos:

- Cremas de verduras calientes y frías.
- Exquisitas Ensaladas. (gourmet, de cangrejo, de pollo, etc)
- Pescados de diferentes familias (salmón, bacalao, merluza, pescadilla, atún, etc.)
- Carnes (ternera, cerdo, cordero, etc)
- Aves (pollo, codorniz, pavo)
- Quiches, Tortillas de patata, Empanadas.
- Tablas de Queso, Ibéricos (jamón, chorizo, lomo, salchichón)
- Arroces (Paella, A la cubana, etc.)

- Sushi y sus variedades.
- Y algunos otros platos que se realizan para sorprender al paladar del cliente.

Línea de Producto 3. Dirigida a gente vegetariana.

El proceso del producto se da de la siguiente manera inicia en la cocina principal que son distribuidos para la sección de la barra del restaurante como en el self-service. Se pagan en las respectivas cajas de las dos secciones. Se sirven en la sala principal del restaurante. Son servidos en la barra por los camareros y auxiliares; en el self service por ayudantes de cocina y cocineros. Los desechos al igual que con los demás productos son recogidos por los ayudantes de camareros (Figura 9). Son depositados en cubos de basura para luego llevar al cuarto principal de los desechos y en la noche ser sacados a la calle para que sean recogidos por los recolectores de basura. Ofreciendo los siguientes productos:

- Variedad de exquisitas ensaladas (césar, griega, mixta, taboulés, ensaladilla)
- Verduras
- Quiches de verduras
- Tortilla de espinacas.
- Bocadillos especiales.
- Pizzas y entre otros.
- Ensaladas de frutas.

En todas las líneas de productos se incluye las bebidas como:

- Refrescos
- Bebidas Calientes (Café, Infusiones).
- Vinos (Tinto, Blanco)
- Agua
- Cerveza (nacional, importación)
- Zumos y Batidos

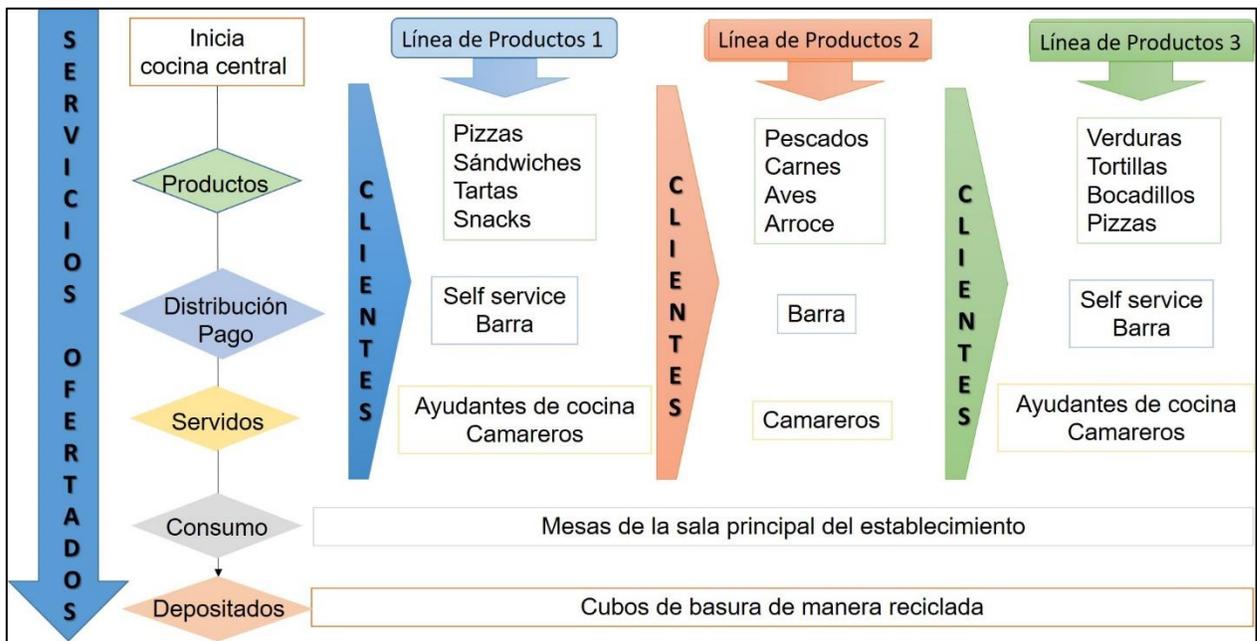


Figura 10. Flujo grama del servicio ofrecido  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

## b. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} \quad (1)$$

Donde:

$n$  = el tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

$Z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

$e$  = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{1021(0.5)^2(1.96)^2}{(1021 - 1)0.05^2 + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n = 148$$

Encontrando nuestra población promedio diario que visita el Bar - Restaurante “Café Prado” de 1021 personas variando según el día, clima, exposición y ofertas ver tabla 3. Con estos antecedentes y aplicando la fórmula 1, determinamos que nuestro tamaño de muestra será de 148 personas, a las que se les aplicará la encuesta para determinar la calidad de servicio.

#### **2.4 Análisis estadístico.**

Para la presente investigación se utilizara análisis estadístico en R versión 3.1.3, de uso libre (Salas, 2008), de distribución gratuita y de código abierto, basado en comandos, en el que se puede acceder a todos los procedimientos y opciones a través de sintaxis computacional (Sosa, et al., 2010), mediante el cual se determinará la relación entre los clientes y las variables (Tangibles, Capacidad de respuesta, Empatía, Confiabilidad). De esta manera poder obtener de forma cuantitativa los resultados que nos ayuden a formular propuestas o estrategias para mejorar la atención al cliente del Bar - Restaurante “Café Prado”.

**CAPÍTULO III**  
**Plan de Mejora Bar - Restaurante “Café Prado”**

### **3 Plan de mejoras.**

Según la norma UNE-EN ISO 9000:2005, sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario, se define Plan de calidad como documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico (Moro Cabero, 2011). En 1985 Parasuraman, Zeithaml y Berry publican por primera vez un instrumento de análisis de la calidad basado en la satisfacción de los clientes (SERVQUAL). Originalmente, esta herramienta se compone de diez dimensiones: fiabilidad, responsabilidad, competencia, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión y elementos tangibles (Parasuraman, et al., 1985) (Parasuraman, et al., 1988).

En su trabajo de 1988 acotaron la estructura, argumentando la presencia incuestionable de cinco categorías: elementos tangibles, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación; fiabilidad, consiste en prestar el servicio prometido de modo fiable y cuidadosamente; capacidad de respuesta, disposición del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido; seguridad, conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza; y comprensión empática, esfuerzo por entender la perspectiva del usuario mediante la atención individualizada. Así, la estructura final de la escala se compone de un total de 22 ítems, utilizados tanto para estudiar las expectativas como las percepciones de los clientes, lo cual genera ciertos problemas de fiabilidad y validez (Buttle, 1994).

#### **3.1 Mejora continua de la calidad.**

La mejora de la calidad es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. La norma UNE-EN-ISO 9000:2005 dice que “la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”. El objetivo de la mejora continua de la calidad debería ser incrementar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño. Las acciones generales que son necesarias para llevar a cabo la mejora continua son:

- El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora
- El establecimiento de objetivos para la mejora
- La búsqueda de soluciones para alcanzar esos objetivos
- La selección de soluciones

- La implantación de las acciones decididas
- El análisis de los resultados de las acciones implantadas para determinar si se han conseguido los objetivos (Moro Cabero, 2011).

La mejora continua tiene indudables ventajas para la empresa, aplicando la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado puesto que:

- Se consigue una mayor capacidad de adaptación a las necesidades del cliente y de cumplimiento de las mismas
- Se reducen los errores, los desperdicios y los costes aumentando la eficiencia
- Se previenen errores y fallos en todas las áreas de la organización mejorando los productos y servicios entregados al cliente y reduciendo así las quejas y reclamaciones (Moro Cabero, 2011).

El presente Plan de Mejora de la calidad de servicio y atención al cliente para el bar-restaurant CAFÉ PRADO en este año 2016, permitirá tanto al personal como a los directivos de la empresa a tener una gran herramienta que servirá como base para brindar un servicio de alta calidad a sus clientes. La calidad en un servicio es un factor primordial para que un establecimiento pueda alcanzar el éxito en el desempeño de sus operaciones e ir logrando una mejor posición en el mercado. Satisfacer las necesidades del cliente es la principal función que se debe tener en cuenta a la hora de brindar un servicio ya que ellos son la razón de ser de un establecimiento como es el caso del Café Prado.

Café Prado está ubicado dentro de un lugar público que es el Museo del Prado, por lo mismo tiene una gran diversidad de turistas, los mismos que presentan diferentes culturas. El propósito es entender la necesidad de cada uno de ellos y lograr la satisfacción y fidelidad de los visitantes. Con este plan lo que se quiere conseguir es que los directivos y personal se involucren en lo que es realmente el trabajo del restaurante, de servir y atender de la mejor manera a los clientes.

**ISO 9001:2000** es una norma de carácter internacional emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) cuya sede se encuentra en Ginebra, Suiza. La oficina encargada de la misma serie de normas adecuadas a la región latinoamericana es la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y el organismo que finalmente se encarga de adaptarlas para el caso Colombiano es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas

y Certificación (ICONTEC) el cual revisa las normas y las adapta para que éstas se ajusten mejor a la tipología de las empresas de mencionado país (Van Houten, 2000); (Vavra, 2003).

Las empresas de servicios aplican los máximos estándares de calidad en todo lo que hacen, y lo mismo se exige a los proveedores que colaboran con las empresas. Para ello se ha creado un código de conducta de la cadena de abastecimiento que tienen que cumplir todos los proveedores y con el que se garantiza la máxima calidad en todos los productos que son servidos.

El objetivo primordial es suministrar a los clientes un servicio de Calidad, mediante el cumplimiento de la legislación asociada a la prestación de dicho servicio en materia de Seguridad Alimentaria, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. Se agrega a la política de QHSE el cumplimiento de los más exigentes estándares de calidad de las Normas Internacionales, estando en posesión de cuatro de las más importantes certificaciones (Vavra, 2003).

Según la plataforma web de la ISO, la última versión del 2000:2015 indica que las normas ISO 9001 y 9004 tienen mayor congruencia en sus estructuras y contenido, se fundamentan en los ocho principios de administración de la calidad, de alto nivel, definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de administración.

#### **Estos ocho principios son:**

- **Organización enfocada al cliente** => El cliente es lo más importante.
- **Liderazgo** => Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización.
- **Participación del personal** => El personal es la esencia de una organización.
- **Enfoque basado en procesos** => Los recursos y actividades son un proceso.
- **Enfoque del sistema para la gestión** => Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos.
- **Mejora continua** => Es un objetivo permanente de la organización.
- **Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones basada en hechos** => Basarse en el análisis de datos y de la información.
- **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor** => Una organización y sus proveedores son interdependientes.

### **3.2 Análisis FODA.**

#### **a. Fortalezas**

- El restaurante Café Prado tiene una ventaja competitiva, con respecto a precios y al índice de ocupación.
- El trabajo en equipo dentro del restaurante, es una cualidad muy importante. Los empleados de la empresa son de distintos países, creando y fomentando aún más la diversidad cultural del negocio y la buena relación entre ellos.
- Posee una estructura organizacional adecuada.
- Calidad de RR.HH.
- Una buena relación precio – cantidad y calidad de productos.
- Servicio rápido y eficaz en la cafetería y en el restaurante.
- Excelentes procesos de fabricación y venta del producto.
- Buena ubicación, en sector céntrico de la ciudad, con mayor afluencia de público.
- Mantiene una excelente relación con los proveedores.
- En el Bar-Restaurante Café Prado, creen firmemente que la Calidad de Vida contribuye al progreso de los individuos y al desempeño de las organizaciones.

#### **b. Debilidades:**

- El Restaurante Café Prado al encontrarse dentro del museo depende mucho de las políticas que este tiene.
- La Calidad del producto es adecuada, pero con una escasa posibilidad de diferenciación.
- Los consumidores se basan más en los precios que en la calidad del producto.
- La infraestructura del local a pesar de estar acondicionada, se queda muy pequeña cuando hay cantidad de clientela.
- Falta de información hacia los clientes.
- Poca visibilidad de carteles informativos.
- Escasa formación de los empleados.

#### **c. Oportunidades:**

- Experiencias y el aprendizaje de técnicas innovadoras es una herramienta de entrada importante en este sector.

- Nuevos tratados internacionales, incrementará el ingreso de los consumidores y disminuirá los costos en el restaurante.
- Alto número de posibles consumidores, mercado en crecimiento.
- Diversidad de proveedores que dan al restaurante la posibilidad de presentar una amplia gama de productos para escoger.
- Las facilidades que el gobierno está prestando para la contratación de más personal.

**d. Amenazas:**

- La dirección del museo del Prado implementa normas que el bar-restaurante debe acatarlas, las mismas que a veces no son compatibles con el trabajo que se está desarrollando.
- Qué adquiriera una nueva organización el restaurante y que implementen nuevas técnicas de trabajo.
- La competición con otros restaurantes que se encuentran igual dentro de un lugar turístico.
- La disminución del turismo y de la sociedad española en los últimos años.
- Quejas y reclamaciones.

**Diagrama causa-efecto.**

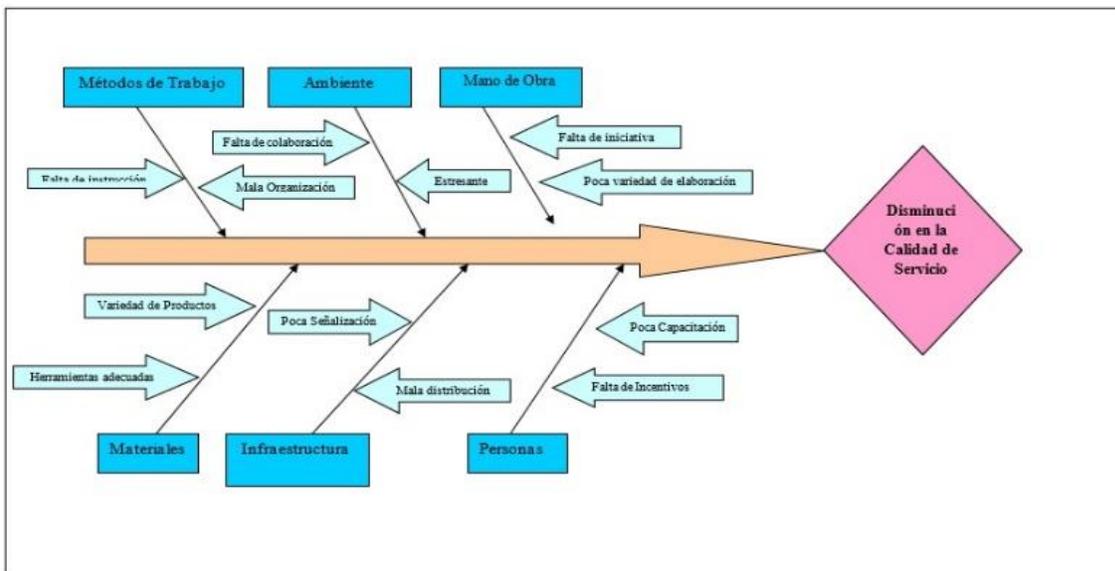


Figura 11. Diagrama de Causa y Efecto de la Disminución de la Calidad en Café Prado

Fuente: (Varón, et al., 2012)

Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

### 3.3 Matriz de identificación de las áreas de mejora.

FACTORES	EVALUACIÓN CRÍTICA	ESTANDAR / CALIFICACION
Infraestructura	Al estar dentro de un museo la infraestructura es muy apropiada para el servicio que se ofrece al cliente. Pero en momentos de mayor afluencia el espacio se queda corto.	Buena
Talento Humano	Posee un grupo de trabajo exclusivo.	Muy Buena
Servicio Ofrecido	El servicio dado es poco adecuado al que el cliente debería recibir al estar en un lugar como este que pertenece a un museo importante.	Buena
Variedad de platos	Preparan variedad de gastronomía.	Muy Buena
Gestión administrativa	Se pueden mejorar ciertos aspectos como: coger opiniones de los empleados ya que ellos son la cara al público y saben de las necesidades que se requieren para mejorar el servicio.	Buena
Precios	Estos son un poco elevados pero razonables.	Buena
Manual de funciones	Es claro y fácil de seguir, pero poco aplicable.	Buena
Procesos de producción	Se realizan con agilidad, destreza y sobre todo con mucha profesionalidad.	Muy buena
Otros...(Realice aporte crítico)	Se puede decir que en general es un buen restaurante ofrece un servicio que el cliente se va satisfecho y gustoso de disfrutar una variedad de platos.	Muy buena

Tabla 2. Matriz de identificación de áreas de mejora del bar-restaurante Café Prado  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

### 3.4 Metodología.

La metodología la cual se llevará a cabo la presente investigación es de observación por este medio se analizará el tipo de clientes que frecuentan el Bar - Restaurante "Café Prado" y los tiempos en que duran en ser atendidos. Posterior a esto se empleará la metodología descriptiva, ya que se describiera las características fundamentales del Bar - Restaurante "Café Prado", por medio de una encuesta aplicada al cliente y según sus criterios se obtendrán los resultados finales, que muestren cómo es que el cliente está percibiendo al Bar - Restaurante "Café Prado",

en base a estos resultados se crearan estrategias para generar mejorar la atención a los clientes del Bar - Restaurante “Café Prado”.

### **3.5 Encuestas de satisfacción.**

Para el diseño de las encuestas que serán aplicadas a los clientes del Bar - Restaurante “Café Prado”, se utilizara el modelo del SERVQUAL para analizar cada uno de los factores que afectan al mismo.

- **Diseño y creación de las encuestas de satisfacción.**

Las encuestas que se aplicarán a los clientes del Bar - Restaurante “Café Prado”, serán creadas en base a las dimensiones del SERVQUAL. A continuación, mostramos el modelo de encuesta que se aplicara a los clientes.

- **Bar - Restaurante “Café Prado”**

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo en el Bar - Restaurante “Café Prado”.

Marque con una **X** sí o no, según su opinión

<b>Tangibles</b>	Si	No
P1. Las instalaciones son atractivas a la vista.		
P2. Las instalaciones son aptas para recibir la suficiente clientela		
P3. Piensa que las instalaciones están bien distribuidas y señalizadas		
P4. Los empleados tienen un aspecto pulcro.		
<b>Capacidad de respuesta</b>		
P5. Los empleados le brindan un excelente servicio.		
P6. Los empleados estuvieron dispuestos a ayudarle en todo momento.		
P7. Los responsables del bar-restaurante le brindaron ayuda.		
<b>Empatía</b>		
P8. Los empleados le brindaron una excelente atención.		
P9. Siente que los empleados entendieron sus necesidades concretas.		
P10. El comportamiento de los empleados generó confianza.		
P11. Los empleados fueron corteses con usted todo el tiempo.		
P12. Los empleados que lo atendieron contaban con el suficiente conocimiento para responder todas sus preguntas		
P13. Percibe el trabajo en grupo		
P14. Observo algún responsable pendiente del trabajo de los empleados		
<b>Confiabilidad</b>		
P15. Piensa usted que el restaurante cumplió con lo prometido en relación con el servicio		
P16. En caso de haber tenido algún problema, el restaurante lo resolvió rápidamente		
P17. Siente usted que tuvo que esperar mucho tiempo para recibir su pedido		
P18. Ha tenido inconvenientes con el servicio que presta el restaurante		

### 3.6 Tamaño de la muestra.

Para conocer cuántas encuestas se deben aplicar para la investigación, se realizará un sondeo de la población que frecuenta el Bar - Restaurante "Café Prado", cuantas personas entraran por día promedio durante un mes.

<b>DÍA</b>	<b>PROMEDIO</b>
LUNES	1050
MARTES	980
MIÉRCOLES	750
JUEVES	820
VIERNES	1100
SÁBADO	1200
DOMINGO	1250
<b>PROMEDIO</b>	<b>1021</b>

Tabla 3. Número de personas que visitan a diario el Bar - Restaurante "Café Prado"  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

### 3.7 RESULTADOS.

#### 3.7.1 Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas.

Este modelo experimental toma las opiniones de 148 clientes que visitaron el Bar - Restaurante "Café Prado", en base en estas encuestas se cuantifica el servicio. El principal objetivo del modelo del *servqual* es descubrir tanto fortalezas como debilidades del Bar - Restaurante "Café Prado" en relación con la calidad prestada en el servicio. Analiza diferentes aspectos tanto en la organización como las perspectivas que tiene el cliente en relación con cada componente del mismo:

### 3.7.1.1 Tangibles.

Los tangibles se dividen en dos dimensiones, una son los equipos y las instalaciones, y la otra el personal y los materiales de comunicación.

Las expectativas para los tangibles son:

- Las instalaciones son atractivas a la vista.
- Las instalaciones son aptas para recibir la suficiente clientela
- Piensa que las instalaciones están bien distribuidas y señalizadas
- Los empleados tienen un aspecto pulcro

En la gráfica 4 se puede apreciar, la primera pregunta de las 148 personas encuestadas el 68% de ellas opinan que las instalaciones son atractivas a la vista, el 32% dicen lo contrario, debido a que la mayoría de personas que visitan el bar restaurante se sienten identificados con sus diseños, decoraciones e instalaciones llamativas ante el público ver imagen 1.

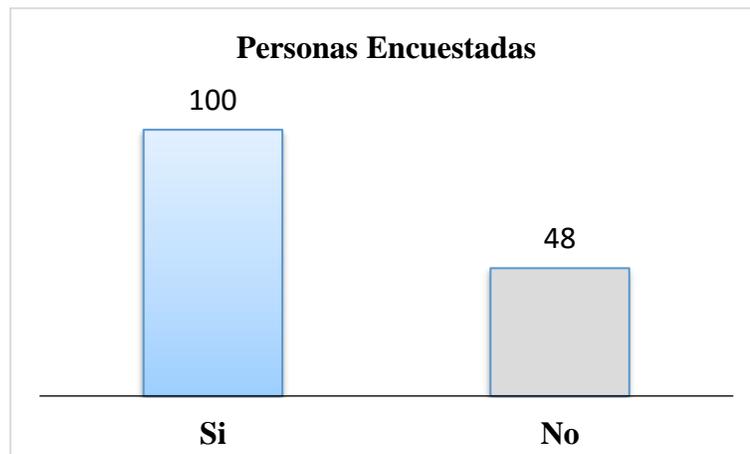


Gráfico 4. Respuestas de "Las instalaciones son atractivas a la vista"  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En la segunda pregunta del total de gente encuestada aproximadamente el 50% opina que las instalaciones son aptas para recibir la suficiente clientela y el otro 50 % lo contrario esto se debe a que en épocas de fiestas, fines de semana, exposiciones, existe demasiada afluencia de visitantes al museo y el espacio asignado al bar restaurante no es lo suficientemente grande para poder atender a todos los clientes por lo que se genera esperas en la fila por tiempo de 30 minutos a una hora para poder ir ubicando a los clientes.

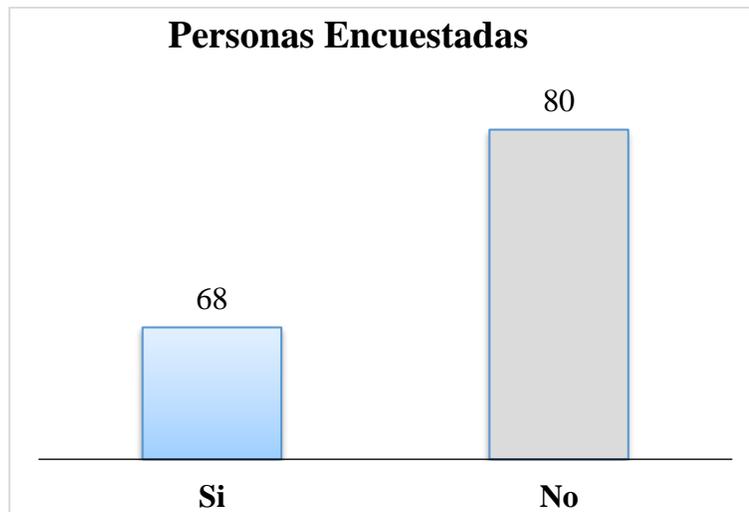


Gráfico 5. Respuestas de “Las instalaciones son aptas para recibir la suficiente clientela”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En la tercera pregunta del 100% de gente encuestada el 56 personas piensan que las instalaciones están bien distribuidas y señalizadas, mientras que 92 personas dicen lo contrario esto se debe a que el bar restaurante está dividido en dos partes: la primera es el self service del restaurante y la segunda es la barra de la cafetería, por lo que los clientes hacen filas innecesarias para ser atendidos ya que en los dos sitios se presentan diferentes platos, también no cuentan con la suficiente claridad y señalización para ir al sitio correcto e incluso no hay una recepcionista que les pueda asesorar.

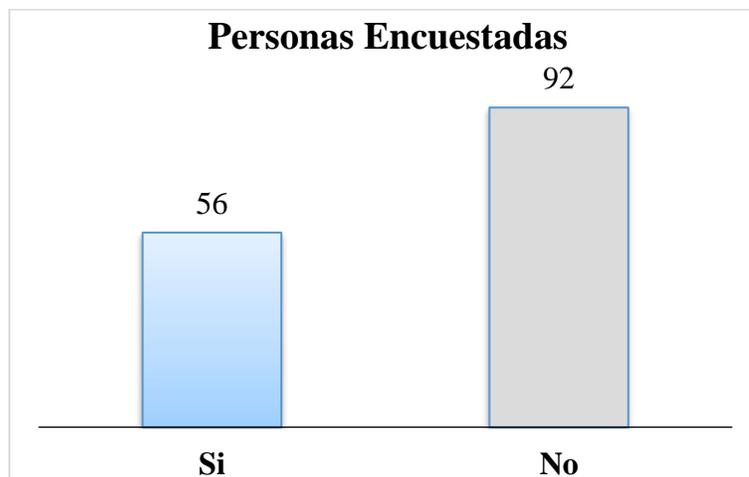


Gráfico 6. Respuestas de “Piensa que las instalaciones están bien distribuidas y señalizadas”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En relación a que si los empleados tienen un aspecto pulcro el 102 opina que sí lo son, mientras que 46 personas opinan que no lo son. Los clientes se fijan que un camarero hace varias cosas

(toma, comanda, prepara, sirve y cobra la orden al mismo tiempo) en el momento de atender a un cliente y eso no está bien visto porque la preparación de los sándwiches u otros productos elaborados no se deberían cruzar con la recaudación del dinero.

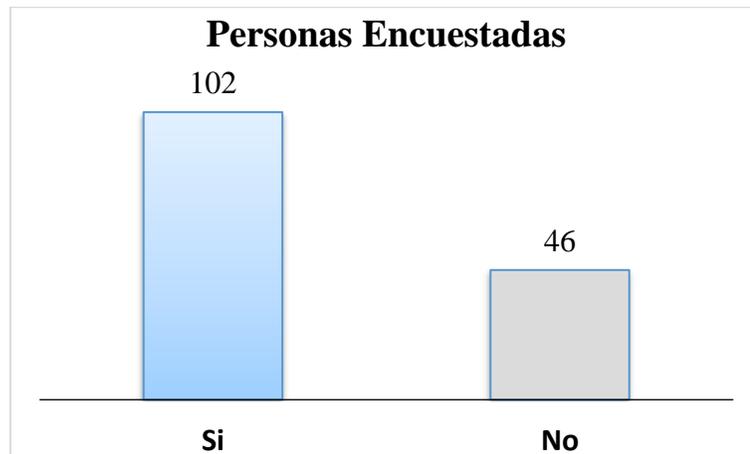


Gráfico 7. Respuestas de “Los empleados tienen un aspecto pulcro”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle



Imagen 1. Bar - Restaurante “Café Prado”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

### 3.7.1.2 Capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta hace referencia a la voluntad y disposición que tengan los empleados al momento de atender al cliente.

Las expectativas que se tienen en relación con la capacidad de respuesta son:

- Los empleados le brindan un excelente servicio.
- Los empleados estuvieron dispuestos a ayudarlo en todo momento.
- Los responsables del bar-restaurante le brindaron ayuda.

En la gráfica 8 se puede apreciar la pregunta quinta de las 148 personas encuestadas el 34% de ellas opinan que los empleados le brindan un excelente servicio por lo contrario el 66% dijeron que no. Los empleados trabajan bajo presión por la cantidad de clientes que hay que atenderlos, por la escasez de personal y por la presión que ejercen los jefes. Los empleados no cuentan con el suficiente tiempo para brindar un buen servicio a cada cliente ya que la atención en Café Prado es de rapidez más no de atención personalizada a cada cliente ver imagen 2.

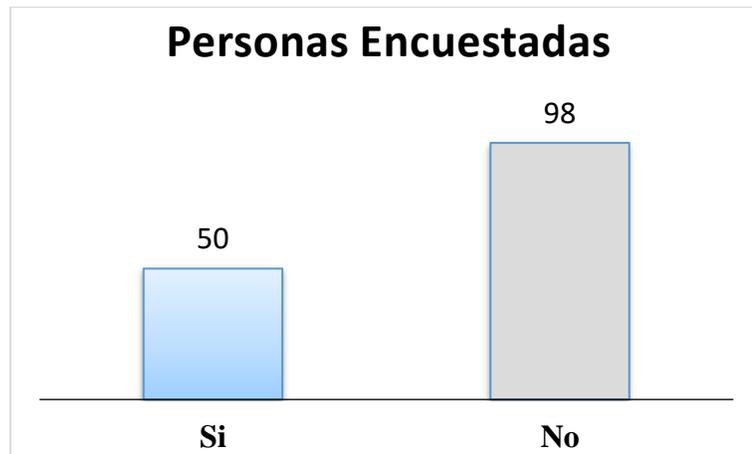


Gráfico 8. Respuestas de "Los empleados le brindan un excelente servicio"  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En la sexta pregunta del 100% de la gente encuestada 130 personas piensan que los empleados estuvieron dispuestos a ayudarlo en todo momento, mientras que 18 personas dicen lo contrario. Esto es la opinión de pocos clientes que por cualquier razón no se les atendió como ellos requerían, pero en general los empleados siempre tendrán un tiempo para dedicar a cada cliente por mínimo que sea este.

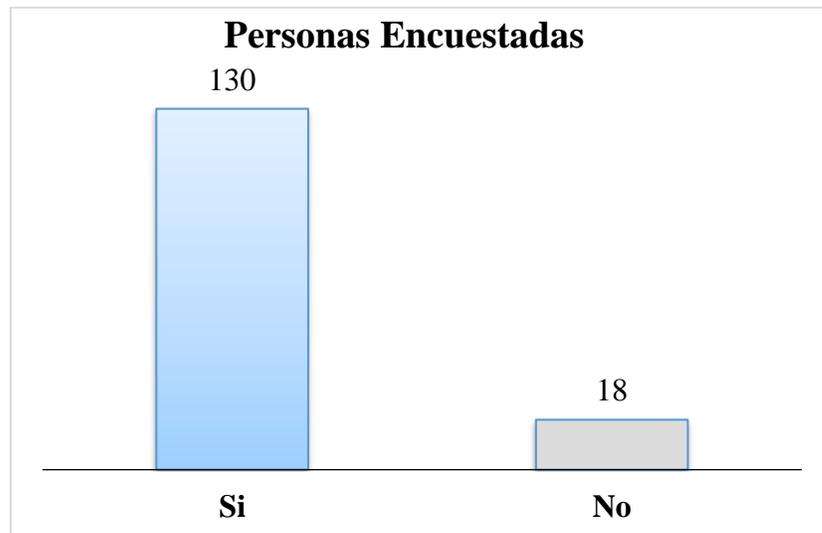


Gráfico 9. Respuestas de "Los empleados estuvieron dispuestos a ayudarle en todo momento"  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En relación a que si los responsables del bar-restaurant le brindaron ayuda los 44 clientes encuestados opinan que sí lo hicieron, mientras 104 personas opinan que no lo hicieron. Este es un centro que delegan muchas obligaciones a los subordinados por lo que ellos se dedican a realizar más cosas de carácter administrativo del bar-restaurant. Entonces los clientes no perciben la presencia de ningún encargado, solo del personal que está sirviendo.

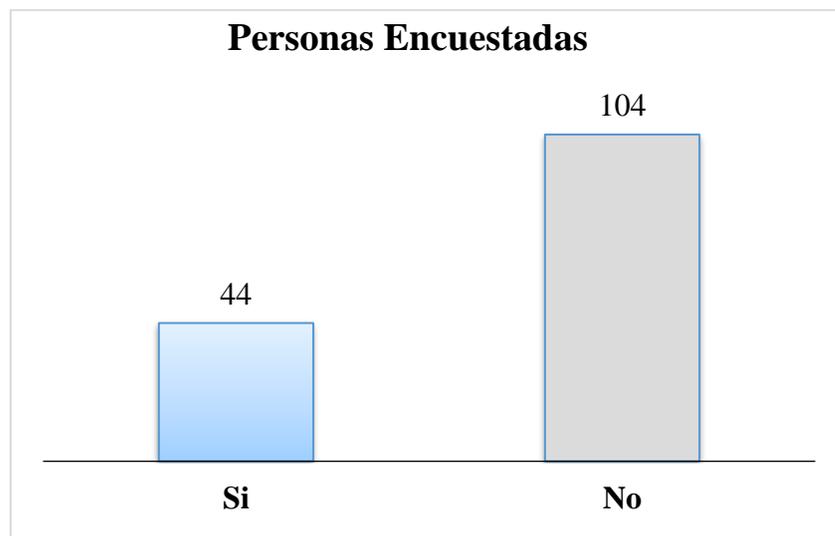


Gráfico 10. Respuestas de "Los responsables del bar-restaurant le brindaron ayuda"  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle



Imagen 2. Personal Bar - Restaurante "Café Prado"  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

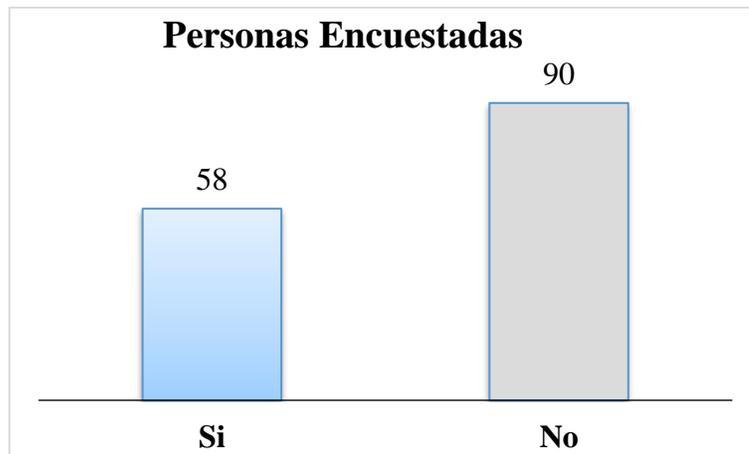
### **3.7.1.3 Empatía.**

Se refiere a que el empleado tenga la capacidad de experimentar los sentimientos de otra persona como propios. Las empresas que poseen empatía entienden las necesidades de cada uno de sus clientes, y procuran que el servicio sea personalizado para cada cliente.

Las expectativas que tiene el cliente en relación con las empatías son:

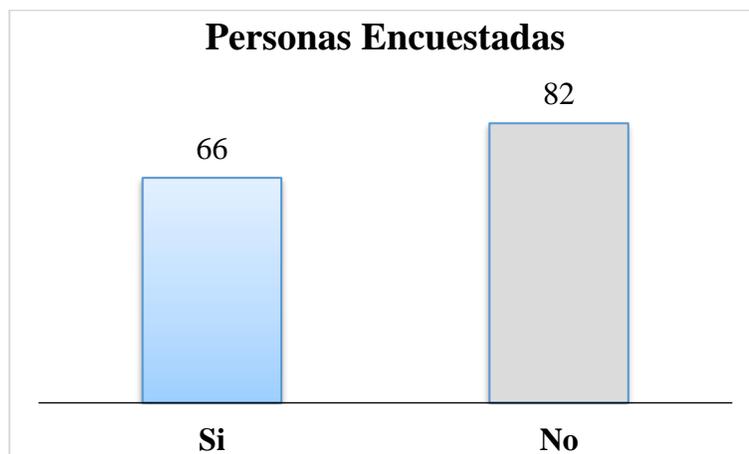
- Los empleados le brindaron una excelente atención
- Siente que los empleados entendieron sus necesidades concretas
- El comportamiento de los empleados generó confianza
- Los empleados fueron corteses con usted todo el tiempo
- Los empleados que lo atendieron contaban con el suficiente conocimiento para responder todas sus preguntas
- Pudo percibir el trabajo en grupo
- Pudo ver algún responsable pendiente del trabajo de los empleados

En la gráfica 11 se puede apreciar la pregunta octava que de las 148 personas encuestadas el 39% de ellas opinan que los empleados le brindaron una excelente atención por lo contrario el 61% dijeron que no. Esto se debe a que el personal trata de atender lo más rápido posible para que no se genere filas de espera, entonces la rapidez lo que genera es que no se les dé una excelente atención a los comensales ver imagen 3.



**Gráfico 11.** Respuestas de “Los empleados le brindaron una excelente atención”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En la novena pregunta del 100% de gente encuestada 130 personas siente que los empleados entendieron sus necesidades concretas, mientras que 18 personas dicen lo contrario. En este centro llegan clientes de distintos países con distintas culturas e idiomas, entonces los empleados tratan de atender lo que el cliente desea, pero por no entender claramente el idioma se genera confusiones al momento de servir los productos ocasionando confusiones involuntarias.



**Gráfico 12.** Respuestas de “Siente que los empleados entendieron sus necesidades concretas”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En la décima pregunta del 100% de gente encuestada 128 personas piensan, que el comportamiento de los empleados genera confianza, mientras que 28 personas dicen lo contrario. En general los empleados se muestran atentos con los clientes generándoles confianza, pero los clientes al ser de otras culturas no se sienten confiados por el personal.

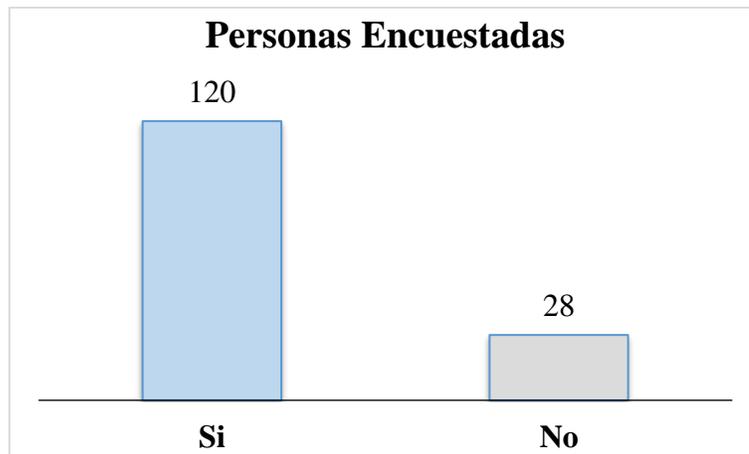


Gráfico 13. Respuestas de “El comportamiento de los empelados genero confianza”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En la décima primera pregunta del 100% de gente encuestada 72 personas piensan que los empleados fueron corteses con ellos en todo el tiempo, mientras que 76 personas opinan diferente. La falta de cortesía en el bar-restaurant se debe a que les hace falta motivación a los empleados de parte de la empresa. Es la razón primordial por lo que no se muestran corteses y motivados para atender de una mejor manera a los clientes.

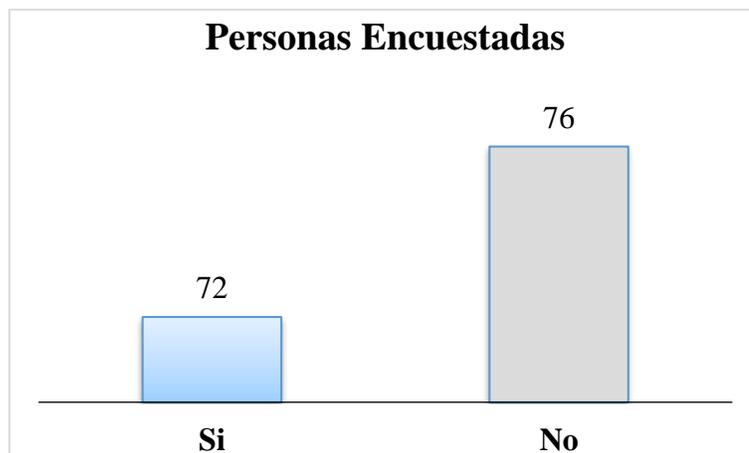


Gráfico 14. Respuestas de “Los empleados fueron corteses con usted todo el tiempo”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En relación a que si los empleados que los atendieron contaban con el suficiente conocimiento para responder todas sus preguntas el 41% opina que sí lo son, mientras 59% personas opinan que no. En este centro hace falta que se les brinde capacitación a los empleados ya que hay

muchos trabajadores que tienen desconocimiento de este medio laboral y los que lo tienen se muestran poco comunicativos, pero por falta de atención por parte de la empresa.

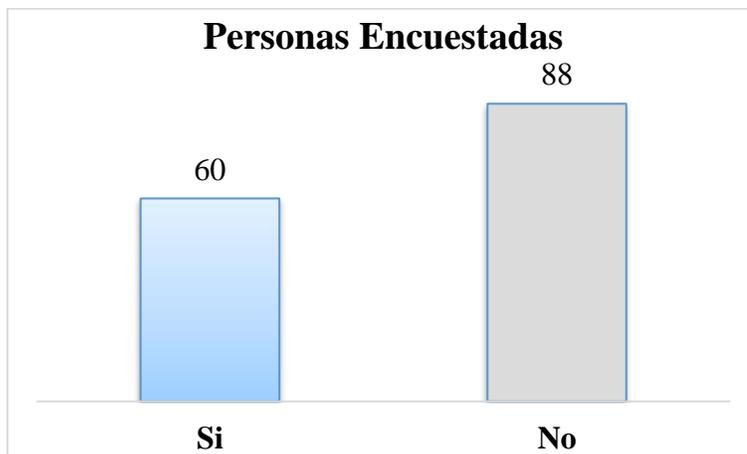


Gráfico 15. Respuestas de “Los empleados que lo atendieron contaban con el suficiente conocimiento para responder todas sus preguntas”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En la décima tercera pregunta del 100% de gente encuestada 55 personas percibieron el trabajo en grupo, mientras que 93 personas opinan diferente. Aquí se percibe un ambiente de desconfianza por lo que el trabajo no es valorado, entonces se genera una discordia entre personal para poder atender a los clientes, esto se debe a que los encargados no saben valorar, incentivar y distribuir bien las funciones de cada trabajador.

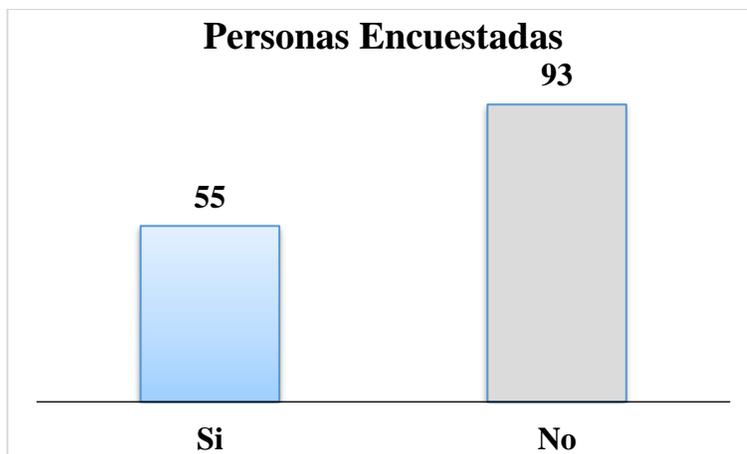


Gráfico 16. Respuestas de “Pudo percibir el trabajo en grupo”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En relación al ver algún responsable pendiente del trabajo de los empleados el 14% opina que sí lo son, mientras 86% personas opinan que no. El personal responsable se enfoca más en trámites administrativos por lo que pocas veces están presentes en el restaurante al pendiente de la organización, nombrando delegados a los propios empleados.

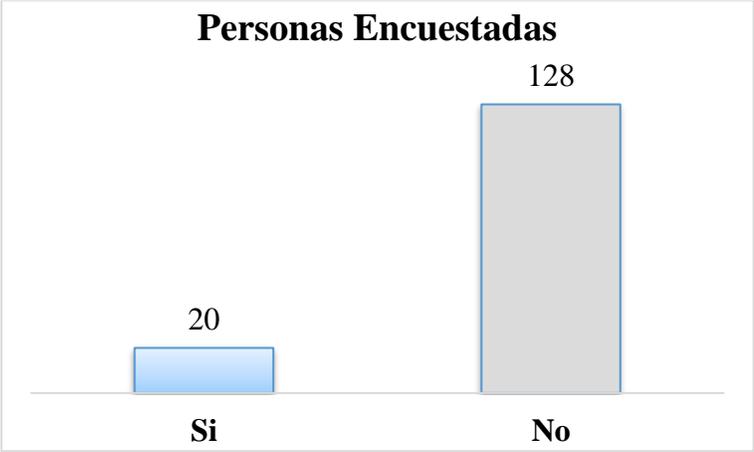


Grafico 17. Respuestas de “Pudo ver algún responsable pendiente del trabajo de los empleados”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle



Imagen 3. Interior Bar - Restaurante “Café Prado”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

### 3.7.1.4 Confiabilidad.

Ya que en el servicio este se vende primero y después se produce y es utilizado, como es el caso del restaurante; se debe tener en cuenta que el servicio ofrecido por lo seres humanos es más variable que el que ofrecen las maquinas.

Las expectativas para la confiabilidad son:

- Piensa usted que el restaurante cumplió con lo prometido en relación con el servicio
- En caso de haber tenido algún problema, el restaurante lo resolvió rápidamente
- Siente usted que tuvo que esperar mucho tiempo para realizar su pedido
- Ha tenido inconvenientes con el servicio que presta el restaurante

En la gráfica 18 se aprecia que pregunta décimo quinta de las 148 personas encuestadas el 47% de ellas piensa que el restaurante cumplió con lo prometido en relación con el servicio a lo contrario el 53% dijeron que no. Los clientes tendrían otra idea de cómo es el servicio en el restaurante tal vez pensaban que se les daba un servicio personalizado de servicio a la carta y en mesa. El servicio que se les brinda es el ofertado de acuerdo a las instalaciones que se cuentan.

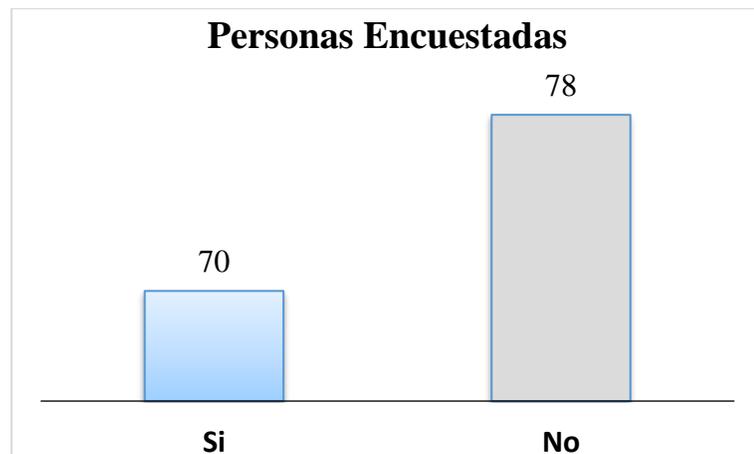


Gráfico 18. Respuestas de “Piensa usted que el restaurante cumplió con lo prometido en relación con el servicio”

Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En la décimo sexta pregunta del 100% de gente encuestada 42 personas piensan que el restaurante lo resolvió rápidamente algún problema que hayan tenido, mientras que 106 personas

dicen lo contrario. Por falta de la presencia de algún responsable en el restaurante no se puede resolver con rapidez algún problema que se presente durante el servicio.

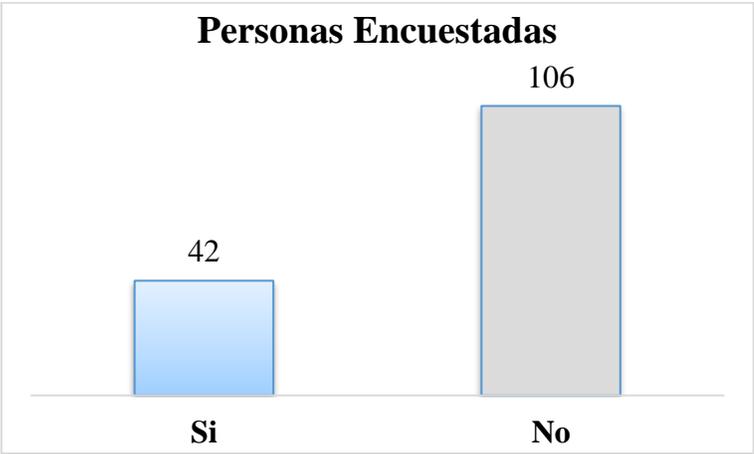


Gráfico 19. Respuestas de “En caso de haber tenido algún problema, el restaurante lo resolvió rápidamente”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En relación a que, si usted que tuvo que esperar mucho tiempo para realizar su pedido, de todas sus preguntas el 78% opina que sí, mientras 22% personas opinan que no esperaron mucho tiempo. Falta de coordinación para que los clientes no esperen mucho tiempo se debe a la falta de personal, generando largas filas de espera por la afluencia de muchos clientes ocasionando malestar en algunos usuarios que tienen prisa para ser atendidos.

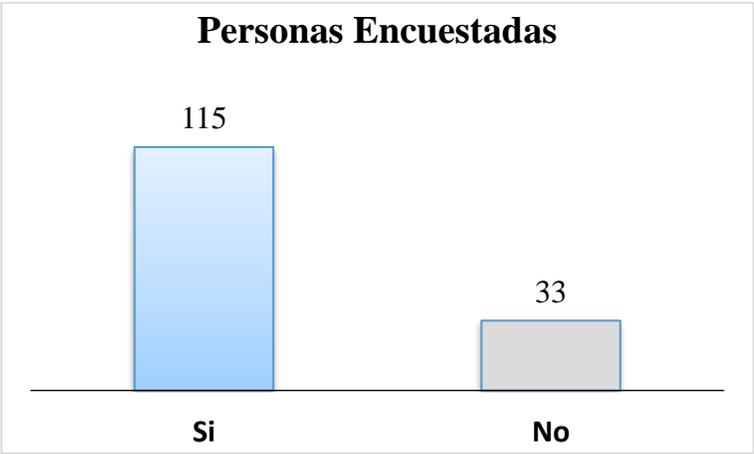


Gráfico 20. Respuestas de “Siente usted que tuvo que esperar mucho tiempo para realizar su pedido”  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En la décimo octava pregunta del 100% de gente encuestada 74 personas han tenido inconvenientes con el servicio que presta el restaurante, mientras que el otro 50% opinan

diferente. El restaurante al hacer la oferta de sus servicios genera otra manera de ver a los clientes. Pero al contratar los servicios piensan que es un restaurante que sirve en la mesa, que es de más de dos cubiertos, tienen platos a la carta. Entonces en el bar-restaurante café prado lo que hay es un self service y la barra donde encuentran variedad de productos ver imagen 4.

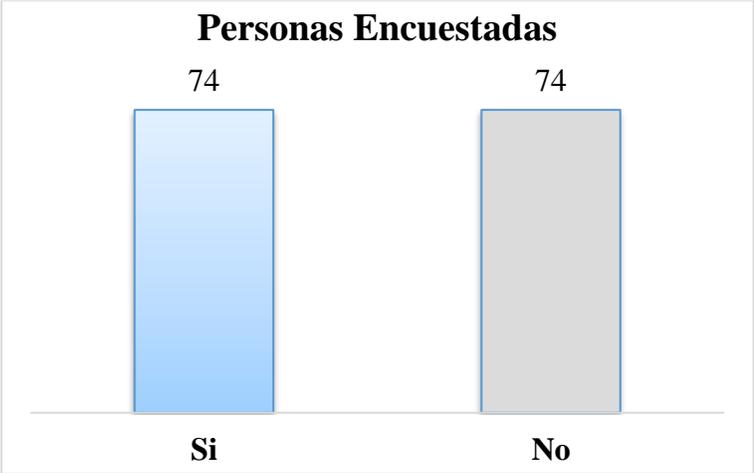


Gráfico 21. Respuestas de "Ha tenido inconvenientes con el servicio que presta el restaurante"  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle



Imagen 4. Bar - Restaurante "Café Prado"  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

En general, las encuestas tuvieron 18 preguntas y fueron encuestadas 148 personas ver gráfico 22, obteniendo un total de 2664 preguntas encontrando del 100% para las preguntas tangibles el 22% tienen como referencia que las instalaciones son atractivas a la vista de los usuarios y los

empleados tienen un aspecto pulcro, teniendo que mejorar las instalaciones para recibir más clientela, aumentar la señalización y distribuir de mejor manera los bienes materiales tangibles.

Las preguntas de confiabilidad, capacidad de respuesta para los usuarios poseen el 25% de aceptación de las respuestas positivas encontrando que la mayor confiabilidad está en que los empleados estuvieron dispuestos a ayudarle en todo momento logrando la satisfacción de la mayoría de clientes por lo contrario pidieron mejorar a los empleados para lograr un excelente servicio y que también los responsables del bar-restaurante les brindaron ayuda. Mientras que para las preguntas de capacidad de respuesta los encuestados optaron que su fuerte era en que los problemas lo resolvían rápidamente, cumplió todo lo prometido y no tuvo inconvenientes con el servicio prestado, teniendo deficiencias en el tiempo que se tardan para realizar el pedido.

Las preguntas de empatía representan el 22% del total de las respuestas positivas y el 28% de las respuestas negativas, teniendo su fortaleza en el comportamiento que presentan los empleados ante los usuarios generando confianza y teniendo que mejorar en la atención, cortesía, conocimiento para responder todas sus inquietudes y el trabajo grupal ver Gráfico 22.

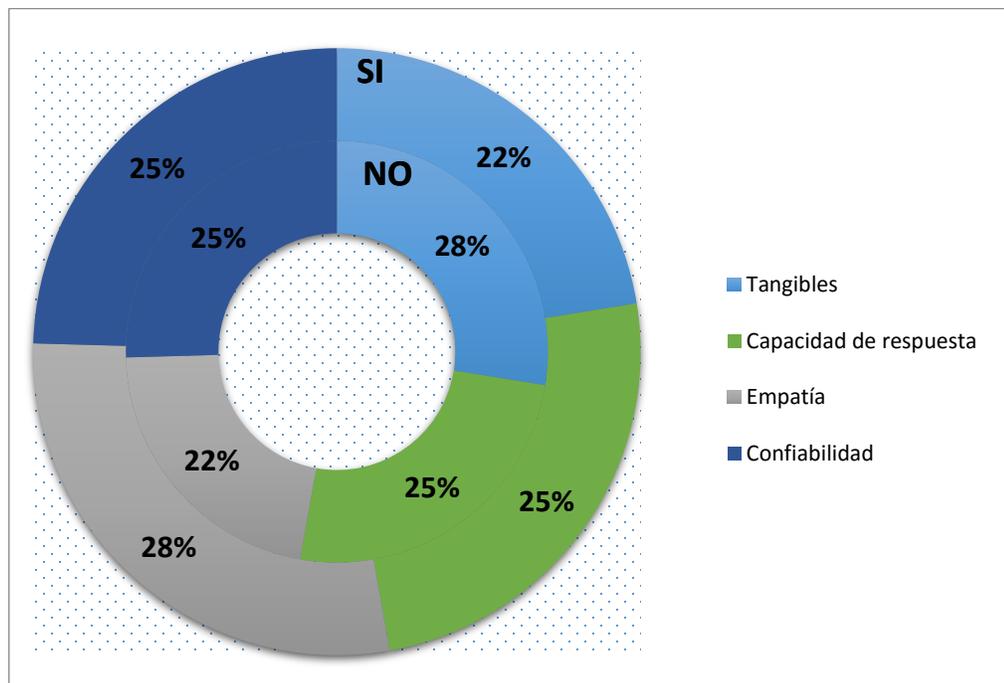


Gráfico 22. Resumen general del modelo del *servqual*  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

Una vez valorada las encuestas identificamos los puntos a mejorar (Gráfico 23) y mediante una matriz DAFO analizaremos sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su

situación externa (Amenazas y Oportunidades) para elaborar los planes de mejoras, a fin de aplicar un reproceso de las actividades y poder de cumplir con las expectativas de los clientes.

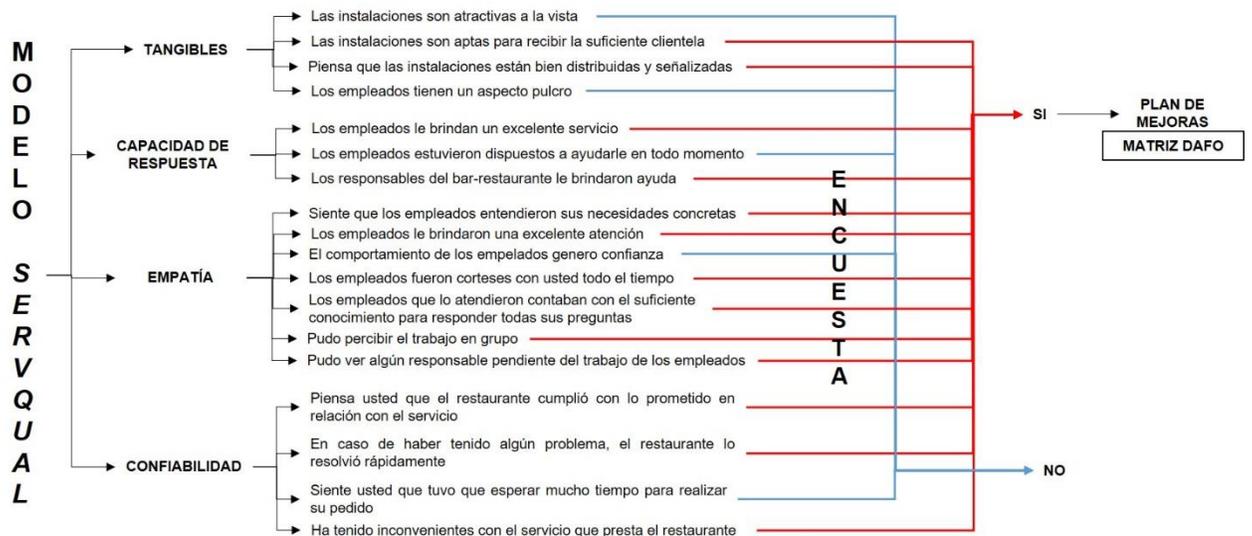


Gráfico 23. Cuadro indicadores puntos de mejora  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

### 3.8 Matriz DAFO.

DEBILIDADES
<b>Gran estacionalidad por la dependencia del turismo de vacaciones.</b>
<b>Baja insonorización del salón superior que no permite la celebración de eventos musicales.</b>
<b>Imposibilidad de promoción de empleados en la organización de la empresa.</b>
<b>Dificultad de planificación de necesidades de personal.</b>
<b>Funciones de gerencia no cubiertas en su totalidad.</b>
<b>Falta de personal específico para las tareas de limpieza.</b>
<b>Dificultad para encontrar personal con experiencia y cualificación suficientes.</b>
<b>Deficiencias en la gestión de compras.</b>
<b>Ausencia de estándares de calidad.</b>
<b>Promoción comercial insuficiente y poco planificada.</b>
<b>Falta de atención a los clientes que entran por una de las puertas.</b>
<b>Baja proporción de clientes con reserva.</b>
<b>Ausencia de clientela habitual.</b>
<b>Ausencia de relaciones públicas.</b>

<b>AMENAZAS</b>
La crisis actual está generando un declive en los clientes para consumir.
El elevado nivel de desempleo está reduciendo el poder adquisitivo de los consumidores.
Existe una rivalidad cada vez mayor en la competencia de destinos turísticos alternativos.
Caída del número anual de visitas a restaurantes del consumo interno.
Bajo coste de cambio de los clientes.
Alta rivalidad competitiva.
Incremento en ventas de productos sustitutivos.
Disminución prevista de la población para los próximos diez años.
<b>FORTALEZAS</b>
Buena imagen entre los consumidores.
Existencia de un salón privado.
Posesión de un sistema informático de gestión de restaurantes.
Localización geográfica en zona turística.
Restaurante atractivo con una reforma reciente.
Flexibilidad organizativa.
Baja dependencia del consumo interno.
Amplitud de horarios.
Buenos resultados en atracción de clientes con menú del día.
Estructura financiera adecuada.
<b>OPORTUNIDADES</b>
Turismo internacional que mantiene buenas previsiones de crecimiento.
Experiencias y el aprendizaje de técnicas innovadoras es una herramienta de entrada importante en este sector.
Políticas gubernamentales favorables al turismo, grandes eventos.
Nuevos canales de venta, nuevas tecnologías, nuevos mercados.
Nuevas tecnologías desarrolladas que permiten incrementar la productividad.
Aparición de nuevos modelos de certificación de calidad.
Alto número de posibles consumidores, mercado en crecimiento.
Diversidad de proveedores que dan al restaurante la posibilidad de presentar una amplia gama de productos para escoger.
Segmento de residentes sin explotar.

### 3.9 Matriz CAME.

<b>CORREGIR LAS DEBILIDADES</b>
Ofrecer productos de mayor atracción en épocas de baja demanda para suavizar la estacionalidad de la demanda.
Dar formación a los usuarios de la aplicación informática para aprovechar todo su potencial.
Incorporar la información de la aplicación informática al proceso de toma de decisiones.
Diseñar un sistema de promoción de empleados.
Diseñar un sistema de necesidades de personal ajustado a demanda prevista.
Diseñar un plan de formación y capacitación para el personal contratado.
Mejorar los procesos de selección de personal.
Mejorar el sistema de gestión de compras definiendo estándares de calidad y precio y seleccionando proveedores.
Valorar la posibilidad de situar a un empleado en la puerta principal para mejorar la atención de los clientes recién llegados.
Diseñar un sistema de gestión de quejas, contabilizando la cantidad y los motivos de las mismas
Estudiar la oferta, imagen y servicio de los competidores de mayor éxito en servicio a la carta para detectar deficiencias en nuestra política de producto y precio.
Valorar la posibilidad de utilizar el programa informático para emitir las comandas.
Fidelizar a los clientes para conseguir una clientela habitual que disminuya la incertidumbre en la demanda y fomente la comunicación con clientes potenciales.
<b>AFRONTAR LAS AMENAZAS</b>
Definir políticas competitivas en los segmentos más rentables para contrarrestar la evolución negativa de la economía.
Ajustar precios al poder adquisitivo del cliente objetivo.
Colaborar en la diferenciación del sector turístico.
Valorar el segmento de población de mayor edad como posible público objetivo.
Incrementar el esfuerzo comercial en segmentos de residentes.
Fidelizar al cliente creando un vínculo que suponga un coste de cambio.
Diferenciar el producto de la competencia para mejorar la competitividad.
Dotar al producto de un alto valor añadido para protegerlo de los productos sustitutivos.

### **MEJORAR Y MANTENER LAS FORTALEZAS**

**Utilizar las buenas críticas de los consumidores como herramienta de promoción.**

**Fomentar el uso de foros de opinión entre los clientes.**

**Utilizar todo el potencial del sistema informático.**

**Utilizar la localización del bar-restaurante como herramienta de promoción.**

**Utilizar la imagen del bar-restaurante como elemento competitivo.**

**Optimizar la flexibilidad de la organización adaptándola a las necesidades de la actividad.**

**Mantener una estrategia de concentración en los segmentos públicos y privados.**

**Mantener los horarios valorando su ampliación a la temporada de invierno.**

**Basar la estrategia de promoción en el producto menú del día.**

**Aprovechar la buena situación financiera para desarrollar proyectos de inversión que rentabilicen la liquidez de la empresa.**

### **EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES**

**Contactar con las agencias de viajes para poder ofrecer servicios de restauración a los turistas durante su estancia en la ciudad.**

**Aprovechar las ventajas de las nuevas modalidades de contratación y las subvenciones ofrecidas.**

**Planificar la oferta de productos específicos durante la celebración de grandes eventos en el museo para contactar directamente con los colectivos que visitan.**

**Valorar la utilización de nuevas tecnologías aplicadas a mejorar los procesos de servicio.**

**Adoptar el sistema de calidad turística para obtener la certificación oficial y utilizarla como factor competitivo y signo diferenciador.**

**Expandir los canales de distribución a la venta a domicilio.**

**Diseñar productos específicos que sean atractivos para los usuarios y elaborar un plan de promoción dirigido a este colectivo.**

**Aumentar las relaciones con agencias de viajes y mayoristas para ofrecer servicios de restauración para los paquetes turísticos que ofrecen.**

### **3.10 Plan de capacitación.**

La presente investigación ha evidenciado la existencia de una necesidad de un plan de capacitación, para el personal del bar restaurant “Café Prado”, como documento de apoyo para la mejora continua como parte de las competencias necesarias para la excelencia en el desempeño laboral. El objetivo de este documento es brindar conceptos, recomendaciones y herramientas que nos permitan mejorar la atención al cliente para así conseguir el objetivo de mejorar la satisfacción de los usuarios e incrementar su margen de utilidades.

La capacitación es un instrumento privilegiado para progresar, desarrollar, mejorar competencias, incentivar hábitos positivos de trabajo, pensar formas alternativas de gestionar y de resolver situaciones complejas, descubrir maneras más eficaces de gerenciar y para profundizar en el entendimiento de los procesos de la propia organización. Uno de los temas que nunca debería olvidarse es, atender bien a nuestros clientes, es una de las principales herramientas de diferenciación y una de las formas de agregar más valor a nuestra empresa la cual contribuye a difundir y sostener la imagen en el mercado.

Hay que tener en cuenta que los clientes, cada vez más comparan, conocen y demandan asesoramiento personal, más y mejor atención y, al mismo tiempo, son menos fieles a sus proveedores habituales. Cada miembro de una empresa debe tomar conciencia del impacto de sus acciones ya que la responsabilidad del empleador es lograr que cada colaborador comprenda la importancia de su aporte.

En base a lo anteriormente expuesto, se considera oportuno proponer una oferta de capacitación específica para la organización, la cual está estructurada incluyendo las destrezas y habilidades necesarias para el cargo.

#### **a. Justificación.**

El personal de la empresa está expuesto a un contacto directo con los clientes, por lo que es importante mantener un adecuado clima laboral, para ello la capacitación juega un papel importante para el desarrollo de su potencial humano. Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es la mejora continua. El Bar restaurante “Café Prado” no puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (personal) debe quedar rezagado, una de las formas más eficientes para que esto no suceda es la capacitación periódica.

El personal es esencial para la empresa por lo que su importancia estratégica está en aumento, la cual nos permitirá competir con otras organizaciones. Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia, debido a que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una empresa depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esta razón es fundamental capacitar a los empleados mediante charla de conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque los empleadores deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

#### **b. Beneficios para la Empresa:**

Al fomentar la motivación, reflexión y compromiso personal de los participantes como representantes directos de la imagen de la empresa, se crea conciencia del compromiso implícito en ofrecer al cliente una imagen confiable y profesional, que se traduce en la satisfacción total del cliente.

##### **1) Objetivo general.**

- Elaborar un plan de capacitación con la finalidad de crear conciencia sobre la importancia de atención al cliente, valorando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en el servicio.

##### **2) Objetivos específicos.**

- Desarrollar criterios y habilidades en cada uno de los participantes con la finalidad de que les permitan mejorar el proceso de atención al cliente.
- Desarrollar herramientas de inteligencia emocional y empatía para lograr mejor manejo de situaciones difíciles en el servicio al cliente.
- Potenciar las habilidades personales mediante el reconocimiento de las propias áreas de fortaleza y oportunidad.

### c. Capacitación y Adiestramiento.

La capacitación mide el grado de interacción de trabajo conjunto entre el facilitador y el participante, se lo hará de manera sistemática y documentada para lo cual se estableció un programa (ver cuadro 1 y Gráfico 24).

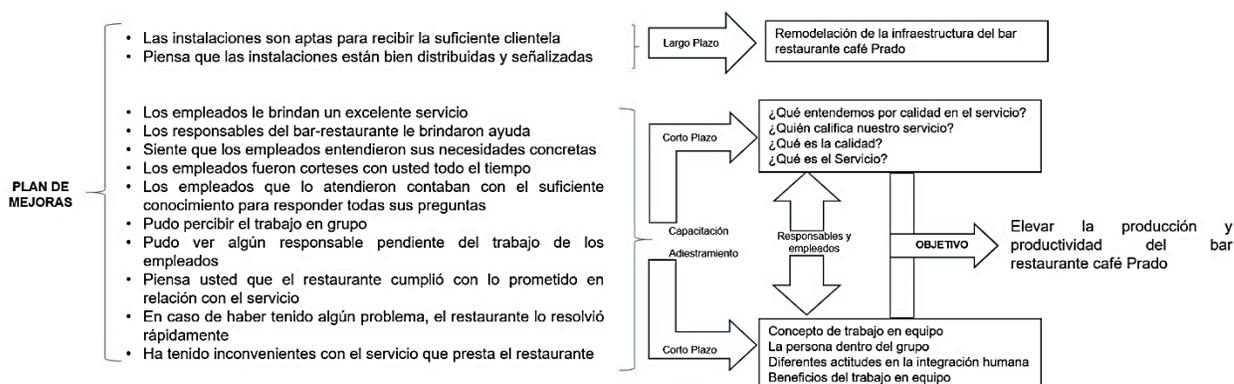


Gráfico 24. Cuadro plan de mejoras  
Elaborado por: Mirta Ximena Proaño Valle

**Cuadro 1.** Programa de Capacitación y Adiestramiento

OBJETIVO	TEMA	PARTICIPANTES
Brindar los conocimientos mínimos a los responsables y empleados del bar restaurante café Prado.	¿Qué entendemos por calidad en el servicio? ¿Quién califica nuestro servicio? El momento de la verdad. ¿Qué es la calidad? ¿Qué es el Servicio? Influencia de los valores en el servicio. Valores en la empresa. Diferentes actitudes del ser humano. Los diez componentes básicos del buen servicio. Los diez mandamientos de la atención al cliente. Sonría y el mundo sonreirá con usted. Reciba y salude inmediatamente. Mantenga satisfecho al cliente. Acérquese y comuníquese. La primera impresión cuenta. Técnicas de manejo de conflictos.	Responsables y empleados del bar restaurante café Prado
Instruir a los responsables y empleados del bar restaurante café	Concepto de trabajo en equipo. Conociéndome a mí mismo: en que soy bueno y en que puedo mejorar. Conociendo mis emociones. La persona dentro del grupo.	Responsables y empleados del bar restaurante café Prado

Prado acerca de los conceptos básicos en servicio al cliente.	Diferentes actitudes en la integración humana. Beneficios del trabajo en equipo. Calidad en el equipo Influencia de los valores en el trabajo en equipo Vuelo compartido: El verdadero trabajo en equipo.	
---	---	--

Los temas para la capacitación y adiestramiento son enfocados para preparar al personal los diferentes puestos en una correcta atención al cliente, es decir, se determinará la participación de las personas según su responsabilidad (Responsables y empleados del bar restaurante café Prado). Asimismo, recibirán capacitación teórica y práctica, cuando se incorporen en su sección nuevas tecnologías que modifiquen de forma considerable las condiciones de servicio al cliente.

**d. Determinando la efectividad de la capacitación.**

Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, podemos determinar qué tan efectiva fue la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- Cambio de conducta en el personal
- Impacto positivo en la productividad de la empresa
- Mejoría en el desempeño después de la capacitación.

## **CONCLUSIONES**

Al desarrollar de la presente investigación, se concluyó que el servicio al cliente es muy importante en cualquier organización, un buen servicio al cliente conlleva grandes esfuerzos a la organización, los cuales podrían llevar al éxito o al fracaso del mismo. Mediante la metodología SERVQUAL se evaluaron aspectos tangibles, capacidad de respuesta, empatía y confiabilidad.

Al valorar los resultados obtenidos en las encuestas concluimos que, de las 18 preguntas encuestadas, las respuestas positivas que tuvieron mayor acogida fueron la empatía que tuvieron los empleados hacia los clientes brindaron una excelente atención, generando confianza y entendieron sus necesidades concretas, al contrario que la menor acogida fueron las tangibles ya que las instalaciones son atractivas a la vista de los clientes y no aptas para recibir la suficiente clientela entre otras.

Al realizar la evaluación de la calidad percibida de los restaurantes y obtenido los resultados se realizó un plan de mejoras, mediante un plan de capacitación con el objetivo principal de crear conciencia sobre la importancia de la atención al cliente, valorando el compromiso en la búsqueda de la excelencia en el servicio tanto para responsables como a empleados del bar restaurante “café Prado” en Madrid.

## **RECOMENDACIONES**

Al realizar el análisis de encuestas utilizando el método SERVQUAL se debe analizar muy minuciosamente las preguntas a plantearse y que factores implica para no conseguir sesgar los resultados y por ende afectar al restaurante.

Al plantear un plan de mejoras realizar un análisis DAFO y CAME para afinar más en lo que se tiene que trabajar y no alterar los resultados.

Tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo con el cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento hacia los usuarios.

Procurar mejorar el trato que se le dé al cliente, ya que este es un factor importante para el restaurante, por lo tanto; es necesario capacitar al personal, ya que de esta forma aprenderán a tratar bien al cliente, también les servirá para proporcionarles habilidades adicionales, para mejorar su desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

Albanese, D. E., Briozzo, A. E., Argañaraz, Á. A. & Vigier, H. P., 2013. Determinantes de la tercerización del servicio de información contable en las Pymes: el caso de la Argentina. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), p. 201.

Albrecht, K., 1990. La revolución del servicio. En: s.l.:Legis Editores.

Alonso Bobes, A. R. & Felipe Valdés, P. M., 2014. Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Economía y Desarrollo*, 152(2), pp. 184-192.

Ballou, R. H. L., 2004. *Administración de la cadena de suministro*, México D. F. : Pearson Educación.

Beuren, I. M., Dani, A. C., Dal Vesco, D. G. & Krespi, N. T., 2013. Redes sociais na estrutura de capital das empresas de serviço de utilidade pública e de telecomunicações/social networks in the equity structure of public utilities and telecommunications companies/las redes sociales en la estructura de capital de las emp. *Revista Alcance (Online)*, 20(3), p. 309.

Brady, M. & Cronin, J., 2001. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, Volumen 65, p. 34–49.

Buttle, J. M., 1994. Isotope hydrograph separations and rapid delivery of pre-event water from drainage basins. *Progress in Physical Geography*, 18(1), pp. 16-41.

Cabrera, S., 2013. La fidelización del cliente en negocios de restauración. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. *Ensayos*, Volumen 45, pp. 155-164.

Calabuig, F., Molina, N. & Núñez, J., 2012. Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicios deportivos privados. *Journal Sport of Science* , Volumen 8, p. 67–81.

Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G., 2003. *Como iniciar y administrar un restaurante*, Bogotá: Norma Grupo Editorial.

Duque, E. & Diosa, J., 2014. Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: Una mirada desde la educación superior. *Suma de Negocios*, 5(12), p. 180–191.

Gallarza, M., Saura, I. & Moreno, F., 2014 . El valor entregado, la cultura de servicio y la orientación al cliente en los hoteles de España. *Papers de Turisme*, 49(50), pp. 7-23.

Gómez, M. & Acevedo, J., 2007. *La logística moderna en la empresa*, La Habana: Editorial Logicuba.

González, J., 2014. Innovación y calidad como estrategias gerenciales para empresas de servicio. *COEPTUM*, 6(2).

ISO 9000:2005, s.f. *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. s.l.:s.n.

- Kotler, P. & Armstrong, G., 2010. *Marketing (12a. ed)* , Madrid: Pearson Educación.
- Lloréns, F. & Fuentes, M., 2000. *Calidad Total: Fundamentos e Implantación*, Madrid: Pirámide.
- López, T. & Sánchez, S., 2012. *La gastronomía como motivación para viajar. Un estudio sobre el turismo culinario en Córdoba. Guía para autores*, s.l.: s.n.
- Méndez, R., 2002. Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos reciente. *EURE (Santiago)*, 28(84), pp. 63-83.
- Montecinos, J. P., 2015. Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *LÍMITE Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 1(14), pp. 195-214.
- Moro Cabero, M., 2011. Certificación de calidad en los archivos. Análisis y prospectiva. *Revista española de documentación científica*, 34(3), pp. 447-460.
- Oviedo, Z. U. & Rodríguez, M. L., 2014. Gestión del Servicio vs Gestión Hotelera? Un caso de estudio. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Volumen 04.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L., 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, Volumen 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L., 1988. Servqual. *Journal of retailing*, 64(1), pp. 12-40.
- Perdomo, Y. & P. R., 2010. El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG*, 6(2), pp. 19-31.
- Perdomo, Y. & Prieto, R., 2010. El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG*, 6(2), pp. 19-31.
- Pérez, F., Colorado, H. & Mares, A., 2016. La innovación en el sector turismo como ventaja comparativa entre los países GEM de la Alianza del Pacífico. *Espacios*, 37(08).
- Rodríguez, L. F. Á., 2015. Aspectos De Inequidad En La Relación Laboral Con Los Empleados Temporales. *Psicogente*, 12(22).
- Salas, C., 2008. ¿Por qué comprar un programa estadístico si existe R?. *Ecología austral*, 18(2).
- Sosa, M., García, R. & Piña, U., 2010. R: una herramienta poco difundida y muy útil para la investigación clínica. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*.
- Van Houten, G., 2000. ISO 9001: 2000. *Information Management*, 34(2), p. 28.
- Varón, D. J., Recuerda, A. M., Villalobos, A. R. & Ripoll, F. S., 2012. La resolución de problemas como mejora continua y progreso de las empresas.. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(5), p. 1.
- Vavra, T. G., 2003. Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001: 2000.. En: s.l.:FC Editorial.

## **5. ANEXOS**

## Anexos 1. Tipos de comida



**Bollería Tradicional**



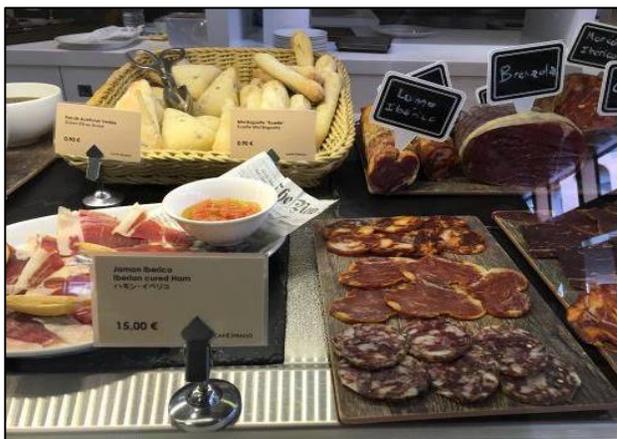
**Fruta de Temporada**



**Comidas Típicas (Paella)**



**Carnes Selectas (Carrillera de Cerdo Ibérico)**



**Embutidos Ibéricos**



**Postres (Tarta de Zanahoria)**

## Anexo 2. Infraestructura



**Comedor Principal**



**Barra de Servicio al Cliente**



**Terraza**



**Terraza de Verano**

CAFÉ PRADO		50ml	160ml	260ml	350ml	390ml
		PETITE MINI	SMALL PEQUEÑO	MEDIUM NORMAL	LARGE GRANDE	LATTE RECETAS
ESPRESSO	1,85€					
CORTADO	1,85€					
ESPRESSO MACHIATO	2,20€					
CAFE LATTE			2,20€	2,80€	3,40€	
CAFE CON LECHE						
CAPUCCINO	2,50€			3,10€	3,70€	
AMERICANO	1,85€					
HERBAL TEAS	1,85€			2,20€		3,50€
LATTE MACCHIATO						

**Carta de Café**



**Servicio de Té**

### Anexos 3. Encuesta

#### ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE Bar - Restaurante "Café Prado"

POR: Mirta Ximena Proaño Valle



Marque con una **X** sí o no, según su opinión

<b>Tangibles</b>	Si	No
P1. Las instalaciones son atractivas a la vista.		
P2. Las instalaciones son aptas para recibir la suficiente clientela		
P3. Piensa que las instalaciones están bien distribuidas y señalizadas		
P4. Los empleados tienen un aspecto pulcro.		
<b>Capacidad de respuesta</b>		
P5. Los empleados le brindan un excelente servicio.		
P6. Los empleados estuvieron dispuestos a ayudarlo en todo momento.		
P7. Los responsables del bar-restaurant le brindaron ayuda.		
<b>Empatía</b>		
P8. Los empleados le brindaron una excelente atención.		
P9. Siente que los empleados entendieron sus necesidades concretas.		
P10. El comportamiento de los empleados genero confianza.		
P11. Los empleados fueron corteses con usted todo el tiempo.		
P12. Los empleados que lo atendieron contaban con el suficiente conocimiento para responder todas sus preguntas		
P13. Percibe el trabajo en grupo		
P14. Observo algún responsable pendiente del trabajo de los empleados		
<b>Confiabilidad</b>		
P15. Piensa usted que el restaurante cumplió con lo prometido en relación con el servicio		
P16. En caso de haber tenido algún problema, el restaurante lo resolvió rápidamente		
P17. Siente usted que tuvo que esperar mucho tiempo para recibir su pedido		
P18. Ha tenido inconvenientes con el servicio que presta el restaurante		