



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**Propuesta de mejora de la calidad de servicio ofrecido por el museo
restaurante café arte vista de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Vega Martínez, Leydi Tatiana

DIRECTORA: Chango Cañaverl, Patricia Marisol, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2018



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

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Patricia Marisol Chango Cañaveral

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Propuesta de mejora de la calidad de servicio ofrecido por el museo restaurante café arte vista de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, realizado por Vega Martínez Leydi Tatiana, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo 2018

f).

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Vega Martínez Leydi Tatiana, declaro ser autora del presente trabajo de titulación Propuesta de mejora de la calidad de servicio ofrecido por el museo restaurante café arte vista de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, de la Titulación de Ingeniera en Hotelería y Turismo siendo Mgtr. Chango Cañaverl, Patricia Marisol 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 o trabajo de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autora: Vega Martínez Leydi Tatiana

Cédula: 020148101-7

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo y cariño incondicional, en especial a mi Madre por ser la mejor persona que he conocido, una mujer trabajadora, honesta, intachable, este proyecto es para ella, en reconocimiento a todo el amor y la confianza que siempre me dio, por tener siempre fe en mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme dado salud y vida para vivir este sueño.

A mi familia, por su amor incondicional en cada paso de mi vida.

A Santiago, a ti te lo debo todo, gracias infinitas por confiar en mí.

Un especial agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por contar con excelentes profesionales quienes compartieron sus conocimientos que fueron fundamentales para mi formación profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1. La Calidad del Servicio	6
1.1. Definición de calidad.	8
1.2. Empresas de servicio.	11
1.3. Expectativas, satisfacción y percepción.	13
1.4. Servicio al cliente.....	14
1.4.1. Fidelización de clientes.....	15
1.4.2. Importancia de la fidelización del cliente.....	18
1.5. Calidad de servicio como elemento clave para la satisfacción del cliente.....	19
2. Plan de mejoras.....	20
CAPITULO II.....	22
RESTAURANTE CAFÉ ARTE VISTA.....	22
2.1. Ubicación.....	23
2.2. Reseña Histórica	24
2.3. Mapa de la estructura Organizacional	25
2.4. Servicios que oferta.....	31
2.5. Estándares de calidad.....	38
CAPITULO III.....	40
ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	40
3.1. Descripción de la encuesta.....	41
3.1.1. Determinación de la muestra	42
3.2. Análisis de los resultados	43
3.3. Matriz de análisis de los resultados	53

CAPITULO IV	56
IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS SUCEPTIBLES DE MEJORA	56
4.1. Análisis FODA.....	57
4.2. Diagrama causa efecto	62
4.3. Matriz de identificación de las áreas de mejora	65
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS	69
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha de Funciones del Administrador del Restaurante Café Arte Vista.....	25
Tabla 2. Ficha de Funciones del Contador del Restaurante Café Arte Vista.....	26
Tabla 3. Ficha de Funciones del Chef del Restaurante Café Arte Vista.....	26
Tabla 4. Ficha de Funciones del Ayudante de Chef del Restaurante Café Arte Vista.....	27
Tabla 5. Ficha de Funciones del Coordinador de Operaciones del Restaurante Café Arte Vista.....	28
Tabla 6. Ficha de Funciones del Jefe de Meseros del Restaurante Café Arte Vista.....	29
Tabla 7. Ficha de Funciones del Mesero del Restaurante Café Arte Vista.....	29
Tabla 8. Ficha de Funciones del Jefe de limpieza del Restaurante Café Arte Vista.....	30
Tabla 9. Ficha de Funciones del Ayudante de limpieza del Restaurante Café Arte Vista.....	30
Tabla 10. Simbología de Flujograma.....	32
Tabla 11. Indicadores de Servicio al cliente.....	37
Tabla 12. Estándares de Calidad.....	38
Tabla 13. Base histórica mensual de clientes.....	42
Tabla 14. Tabla general de preguntas de la encuesta.....	53
Tabla 15. Matriz de análisis de resultados.....	54
Tabla 16. Análisis FODA Restaurante Vista Café Arte.....	57
Tabla 17. Análisis DAFO Restaurante Vista Café Arte.....	60
Tabla 18. Causas y molestias del servicio de alimentos y bebidas.....	63
Tabla 19. Matriz de identificación de las áreas de mejora.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de ubicación restaurante Café Arte Vista de la ciudad de Ibarra.....	23
Figura 2. Estructura Organizacional.....	25
Figura 3. Mapa de Procesos.....	32
Figura 4. Flujograma de Servicio de Alimentos y bebidas.....	34
Figura 5. Flujograma de servicio de eventos.	35
Figura 6. Espina de pescado de la oferta de servicio.....	36
Figura 7. Resultados de la pregunta N°.1	44
Figura 8. Resultados de la pregunta N°.2	44
Figura 9. Resultados de la pregunta N°.3	45
Figura 10. Resultados de la pregunta N°.4	45
Figura 11 . Resultados de la pregunta N°.5	46
Figura 12. Resultados de la pregunta N°.6	46
Figura 13. Resultados de la pregunta N°.7	47
Figura 14. Resultados de la pregunta N°.8	47
Figura 15. Resultados de la pregunta N°.9	48
Figura 16. Resultados de la pregunta N°.10	48
Figura 17. Resultados de la pregunta N°.11	49
Figura 18. Resultados de la pregunta N°.12	49
Figura 19. Resultados de la pregunta N°.13	50
Figura 20. Resultados de la pregunta N°.14	50
Figura 21. Resultados de la pregunta N°.15	51
Figura 22. Resultados de la pregunta N°.16	51
Figura 23. Resultados de la pregunta N°.17	52
Figura 24. Diagrama causa efecto.....	62
Figura 25. Reingeniería de procesos de alimentos y bebidas	65
Figura 26. Vista panorámica de la ciudad de Ibarra.....	73
Figura 27. Vista panorámica de la Laguna de Yahuarcocha.....	73
Figura 28. Vista panorámica nocturna de la ciudad de Ibarra	74
Figura 29. Exposiciones de Nicolás Herrera.....	74
Figura 30. Eventos Sociales	75
Figura 31. Eventos sociales.....	75

RESUMEN

La calidad de servicio en atención al cliente, hoy en día es un referente en los establecimientos a nivel mundial, por lo cual es importante que las empresas dedicadas a ofrecer servicios estén a la vanguardia en cuanto a estándares de calidad y ejecución de procesos, para así, innovar continuamente mejorando los índices de satisfacción en los clientes que reciben.

Por esta razón, este trabajo de investigación, analizó los parámetros de calidad con lo que el Museo Restaurante Café Arte Vista de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura ofrece sus servicios a clientes nacionales y extranjeros, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los clientes, para sí proponer un plan de mejora que contribuya al desarrollo económico y social del mismo.

Palabras clave: calidad de servicio, atención al cliente, procesos.

ABSTRACT

The quality of service in customer service, today is a reference in establishments worldwide, so it is important that companies dedicated to providing services are at the forefront in terms of quality standards and process execution, for thus, innovate continuously improving the satisfaction rates of the clients they receive.

For this reason, this research work analyzed the parameters of quality with what the Museo Restaurante Vista Café Arte in Ibarra city, Imbabura province offers its services to national and foreign customers, in order to know the degree of satisfaction of the clients, to propose an improvement plan that contributes to the economic and social development of the same.

Keywords: quality of service, customer service, processes

INTRODUCCIÓN

Garantizar una buena atención al cliente, es un tema prioritario en las empresas que ofrecen servicios; promueve su economía, les permite crecer y buscar mejoras continuas para mantenerse a la vanguardia en el mercado.

En el Ecuador desde el 2008, este tema ha sido potenciado a través de políticas de estado que buscan hacer del país una marca reconocida tanto en excelencia, calidad y prestación de servicios. Sin embargo dichas políticas no han sido implementadas correctamente generando inconformidad y desagrado por los clientes, generando consecuencias negativas en la imagen de las organizaciones; ya que la oferta de calidad al cliente en los restaurantes, ha sido una problemática durante varios años, a pesar de la ayuda de documentos realizados por varios expertos en el área, la falta de consideraciones sobre la perspectiva del cliente ha impedido que sus necesidades y requerimientos hayan sido satisfechos en su totalidad.

En la ciudad de Ibarra, desde el año 2014 se cuenta con ciertas políticas en el Restaurante Vista Café Arte que pretenden mejorar la imagen y servicio que oferta, pero a pesar de lo anterior, los índices de insatisfacción por parte de los clientes son considerados altos, según la encuesta realizada por parte del negocio en el año 2016, se puede decir que esto evidencia una problemática latente que perjudica la imagen y la economía del negocio. La situación descrita acarrea pérdidas de clientes y en consecuencia bajos niveles de ingresos, situaciones negativas para crecer, generar o no utilidades en el negocio y lo más grave una imagen negativa del restaurante, asunto que a nadie le interesa.

Es importante analizar modelos y procesos que permitan abrir nuevos caminos a la aplicación de planes de mejoramiento que ayuden a este restaurante. En tal concordancia este documento detalla la propuesta de mejora de la calidad de servicio ofrecido por el Museo Restaurante Café Arte Vista de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura.

Para su desarrollo esta propuesta consta de cuatro capítulos:

En el primer capítulo da a conocer el Marco Teórico, el cual ayudará a comprender de una mejor manera la temática de este documento a través de la conceptualización de varios autores de renombre en el área.

En el segundo capítulo se realiza el diagnóstico del Museo Restaurante Café Arte, su ubicación, reseña histórica, mapa organizacional, situación actual de los servicios que oferta y los estándares de calidad que utiliza.

En el tercer capítulo se efectúa la descripción de la encuesta aplicada a los clientes, con la determinación de la muestra y el análisis de resultados.

En el cuarto capítulo se ejecuta el análisis FODA, y se presenta un matriz con las áreas que necesitan mejora.

Finalmente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1. La Calidad del Servicio

Según Aquino (2009), la calidad en el servicio ha jugado un rol fundamental dentro de todas las actividades económicas del mundo, considerado una ventaja competitiva para resaltar por encima de las otras organizaciones, por ende los negocios apuestan a estrategias que les permitan integrar a todos los elementos dentro de la organización para alinear ideas y actividades que colaboren al impulso de brindar calidad en los servicios que ofertan, buscando con esto satisfacer estándares de exigencia que los usuarios o clientes pueden tener en función de una perspectiva de servicio de calidad.

Las organizaciones indagan constantemente la forma de brindar calidad en el servicio para sus clientes, una de las maneras que sugieren los autores es a través de los sistemas de calidad, aunque en su comprensión no son fáciles de adaptar a una empresa, estas siempre permiten generar réditos a futuros partiendo desde la disminución de costos, procesos eficientes, garantía de producto con la finalidad de que los usuarios finales tengan un producto de calidad y una atención pertinente en la calidad de sus servicios (Juran & Godfrey, 2001).

Según Crosby (1998) nos da entender que la calidad del servicio no es más que una percepción que tienen los individuos para una determinada acción, en otras palabras esto está ligado directamente con el pensamiento de los consumidores y es ahí donde yace el cuello de botella que muchos administradores no comprenden, despilfarran valiosas cantidades de dinero tratando de investigar a varios mercados preguntándose: ¿Por qué la calidad de mis servicios es bajo? O ¿Por qué los clientes no se sienten satisfechos con la atención que brindamos?, estas interrogantes nacen desde el mismo desconocimiento de lo que significa "Calidad" y cuál es su finalidad, por lo antes mencionado se debe tomar pautas que permitan identificar que es la calidad para la organización para posteriormente proceder a preguntarse: ¿Qué es lo que espera mi cliente con la calidad de mi servicio? y a partir de esa hipótesis establecer los procesos que garanticen la calidad que esperan los clientes en los servicios que ofertaré.

Además, Senge (2011) expresa que dentro de las empresas, estas deben aprender de sus errores para que se vuelvan más eficientes en las actividades que realizan, denominándolas como "Organizaciones Inteligentes", en cuanto al modo de analizar la información, el método de describir y comprender el entorno, y todos los elementos que se interrelacionan, permitiendo diseñar sistemas eficaces. Asimismo, a partir del aprendizaje organizacional se puede fusionar los beneficios que brinda la calidad con el

pensamiento sistémico, generando no solo una mejora en la calidad y productividad, sino también desarrollando la capacidad de adaptación de la organización lo que permitirá reinventarse constantemente para afrontar los retos futuros que le espera dentro del ambiente globalizado, siendo la calidad de servicio un punto fuerte de las empresas.

Los autores Camisón, Cruz, y González (2007) manifiestan que la calidad de servicio está comprendida por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio es medida en el grado que los distintos requisitos que posee el cliente son cubiertos posteriormente de a ver hecho uso de los servicios que solicito y llevarse una impresión de los mismos, siendo esto un parámetro de evaluación en la satisfacción del cliente.

Por otra parte Flores (2002), muestra la relevancia que tiene la calidad al momento de brindar un servicio oportuno y eficaz a los clientes, no solo desde el punto de vista de generar un incremento en los precios, sino por desarrollar una fidelidad con el cliente a largo plazo “ un cliente satisfecho, es un cliente feliz”, en base a la frase, no solo se debe optar a la calidad como un punto de garantía al momento de servir, incluso se debe mirar más allá con un enfoque de retroalimentación en los aspectos que pudiesen fallar en sus distintos procesos de servicio, de ahí que la calidad y su aseguramiento son importantes y deben ser elementos de prioridad para la organización.

En este sentido Codó (2007), explica la importancia de saber cuándo y cómo implementar este sistema ya que requiere tiempo dedicación, organización y compromiso por parte de todo el personal hasta llegar a la meta que puede o no llevarle a la certificación; pero que sin duda mejora, ahorra y hace del servicio una actividad eficiente y de calidad.

La calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades de sus 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 (Solórzano y Aceves, 2013).

La manifestación de la expectativa de lo que puede ser establecido como calidad de servicio puede ser estructurado desde las distintas condiciones sociales, económicas,

culturales y territoriales, en vista que no todos perciben la calidad y servicio de la misma forma, la generación de la expectativa de como evaluar la calidad de servicio tiene que ser amplia y contener bastas opciones e indicadores que ayuden garantizar que los datos que se obtienen son de provecho (Zeithamls, Parasuraman, y Berry, 1992).

Corroborando a las definiciones de los autores podemos concluir que calidad de servicio no es otra cosa que satisfacer al cliente utilizando los recursos de la organización de una manera eficaz, generando ingresos y garantizando la fidelidad del cliente.

1.1. Definición de calidad.

Según Deming (1989) la calidad no se expresa por la percepción del fabricante o propietario del negocio que brinda un servicio o elabora un producto, la calidad la mide el usuario o consumidor final del bien o servicio. Basado en este enfoque la calidad posee diferentes aristas y depende mucho cual será el uso que las personas le den para determinar si es de calidad o no, de la misma forma la interpretación de calidad también se rige al cumplimiento de estándares que dan un realce y garantía de cumplimiento de exigencias que todos los usuarios o consumidores pueden llegar a tener como una expectativa base de lo que puede llegar a comprender como calidad.

Por otra parte Ishikawa (1997) manifiesta que la calidad va relacionada al desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento de un producto que sea muy económico, útil y satisfactorio para el consumidor, fundamentando que no siempre lo costoso tiene relación a la calidad del producto sino mas bien la utilidad que la persona puede darle al producto para determinar si es o no de calidad, además la calidad debe ser asegurada para generar confianza en el consumidor y este pueda elegir los productos sin ningún temor teniendo la certeza que la empresa posee estandares de calidad altamente confiables.

Además, Kotler y Keller (2012) hacen referencia a que la calidad va estrechamente relacionada a la “aptitud para uso”, es decir cuál es la satisfacción que desarrolla en el individuo al momento de utilizar el producto. Tomando como elementos la durabilidad, el precio, características adicionales, etc. Estos a la final ayudan a distinguir claramente la calidad de ajuste y la calidad de resultado, siendo la primera el cumplimiento de estandares de calidad prometidos y la segunda enfocada al

rendimiento que el bien o servicio otorga al cliente. Es por eso que las empresas invierten altas sumas de dinero para brindar productos de alto nivel calidad, lo que posteriormente generará altos ingresos para la empresa.

En este sentido Feigenbaum (1997) expresa que la calidad es un estilo de vida una forma de administrar de una manera correcta los recursos con los que cuenta la organización ya que en base a ellos se debe orientar a las generaciones de actividades de calidad total que permitan satisfacer las expectativas de los consumidores, esto en función de una responsabilidad que englobe a todos los actores que desenvuelven un papel dentro de los procesos organizacionales. Por ende recomienda una visión dirigida a la búsqueda de la calidad tomando en cuenta los siguientes elementos:

- *Liderazgo en calidad:* Nace desde una planificación bien estructurada con bases sólidas que apunten a la mejora continua, proyectándose a la excelencia para focalizar a la calidad como una meta empresarial.
- *Técnicas de calidad modernas:* Es romper parámetros anticuados donde solo una persona resuelve los problemas, sino involucrar a todo el personal administrativo, directivo y operativo para que en cada una de sus actividades garanticen la calidad de su aporte con la finalidad de que el proceso desde sus inicios hasta su final pueda colaborar en la consecución de una calidad total de la empresa.
- *Compromiso de la organización:* Brindar una motivación adecuada y capacitaciones constantes para garantizar que los trabajadores tengan conocimientos actualizados y aprovechar los mismo para mejorar cada día.

Según Juran (1990) la calidad no solo debe ser reflejada en la satisfacción del cliente final, sino que esta debe ver más allá en la complementariedad de todos los procesos y acciones que pueden beneficiar a la organización para conquistar a la calidad total dentro de las empresas, es por aquello que nos manifiesta que la calidad tiene injerencia desde la medición de los costos hasta la superación de lo logrado, a todo esto Juran nos aporta su llamada “ Trilogía de Juran” que es la siguiente:

- *La planificación de la calidad:* Es donde se desarrollarán los productos y se considerarán los requerimientos de los clientes.
- *El control de calidad:* Es la revisión en la parte operativa para garantizar que se están ejecutando de la manera más eficiente.
- *Mejora de la calidad:* Es una acción anticipada por parte de los directivos para garantizar la calidad a través de mejora de procesos, motivación y capacitación al personal e implementación de infraestructura adecuada y necesaria.

La calidad es puesta entre dicho por las diferentes interpretaciones que las personas tienen sobre un mismo tema, esto son los rasgos que el autor da a comprender sobre la calidad al considerar que en varias ocasiones los directivos pretenden saber lo que es calidad, acometer que los obreros tiene la culpa por no generar productos de calidad, pensar que la calidad es medible y especular que la calidad es sinónimo de lujo, en circunspección a los puntos anteriores se denota que se desconoce claramente que es calidad y por ende el autor manifiesta que la calidad se define como: "Cumplir los requisitos del cliente", a fin de cuentas la calidad solo lo puede determinar el usuario final al ser la persona que utilizará el bien o servicio y podrá dar fe sí es o no de calidad (Crosby, 2003).

En este contexto Shingo (1986) contempla que la calidad es parte de un proceso total en el cual hay que inspeccionar los procedimientos que se están utilizando para evaluar cuales serían los errores que se está cometiendo, ya que con esta actividad la organización no permitiría que existan errores en la línea de producción y reduciría tiempos y costos, lo que conlleva a una satisfacción del cliente, además de contar con una retroalimentación constante para mejorar procesos que pudiesen generar retrasos u obstaculizaciones garantizando con aquello la calidad para los usuarios.

Refiriendonos a Ohno (1991) aportó con el modelo "Justo a tiempo", permitiendo que las organizaciones pudieran analizar cada etapa de un proceso productivo identificando los errores que se generan en la cadena de producción o ensamblaje, esto ayudó significativamente en la conceptualización de lo que hoy entendemos por calidad, en el sentido de realizar actividades con menor tiempo, costo y personal, beneficia al cliente final dando un valor agregado a la percepción por el hecho que puede obtener su producto o servicio en un tiempo menor a un precio más accesible,

la aplicación de este método es aceptado por muchas organizaciones y en el ámbito empresarial es sinónimo de calidad al poseer buenas prácticas y eficiencia en sus labores.

La estimación de calidad según Taguchi, Chowdhury, y Wu (2004) es la utilidad que el cliente obtiene al momento de hacer uso del producto o servicio, es decir entre más atractivo es de mejor calidad. Esto lo se evidencia al momento en que no necesariamente el control de la calidad asegura el cumplimiento de estándares admitidos por los usuarios mejor conocida como “calidad aceptada”, por lo cual se propone realzar un mayor énfasis en los intereses del consumidor y con esto ahorrar dinero sin la necesidad de malgastar en adicionales que no tiene utilidad para los clientes. En base a esto, se genera el modelo de “Diseño Robusto” que no es más que reducir costos, mejorar la productividad, y fiabilidad de los procesos y aumentar la satisfacción del cliente. Lo que implica en otras palabras sobrepasar las expectativas de los clientes ahorrando dinero en lo que no le interesa y realizando las características más importantes.

En conclusión, la calidad según los autores se comprende como: “la mínima pérdida ocasionada a la colectividad, desde el envío del producto al cliente, hasta su uso total”. Enfatizando que es más barato invertir en el rediseño de un proceso, producto y servicio, que el control de la calidad de los mismos, al encontrarse más cerca del diseño y no pagar costos por reclamos o fallas.

1.2. Empresas de servicio.

Según Moreno, Gómez, & Martínez (2003) las empresas de servicio son las entidades que no ofertan ningún tipo de producto, sino que se encargan de vender servicios profesionales o de cualquier otra índole, esta conceptualización conlleva a que este tipo de negocios brindan una logística para empresas que necesitan un apoyo de sus operaciones o que necesitan complementar dentro de su cadena de actividades ciertos elementos que ellos consideran que no pueden cumplir por sí mismos.

Por otra parte Zevallos (2012) nos da a entender que las empresas de servicio son aquellas que brindan servicios específicos o integrados. Además el servicio lo traducimos a actividades identificadas e intangibles que son sujetos de transacciones

generadas para satisfacer deseos o necesidades de los clientes. Tomando las reflexiones anteriores las empresas de servicio tiene una funcionabilidad más allá de solo prestar un servicio, por este sentido este tipo de organizaciones contiene ciertas características que son:

- *El recurso humano:* Es el principal insumo que se utiliza para proporcionar un servicio.
- *Productos intangibles:* El insumo principal es la venta de información o la realización de actividades para el cliente. El costo de los materiales utilizados para la manifestación es insignificante en relación al valor que brinda la información plasmada en el mismo.
- *Costos por orden:* Es utilizado por la razón de que cada servicio que se presta es diferente, por las especificaciones que solicite el cliente.
- *Personalización de servicio:* Se cumple los requerimientos explícitos del cliente para satisfacer sus necesidades y los valores son acordados dependiendo la magnitud y detalles solicitados.

Expresa Decoud (2007) las empresas de servicio o que están relacionadas al sector terciario han logrado posicionarse a nivel mundial por la generación de ingresos que otorgan a sus respectivas nacionales, es por aquel motivo que éstas juegan roles fundamentales no solo desde la parte económica sino desde el impulso del cambio para generar nuevas fuentes de empleo y subempleos, además de permitir un campo amplio de posibilidades de crecimiento y competencia para mejorar la calidad de oferta de servicios para los clientes nacionales y extranjeros.

De acuerdo a los autores podemos concluir que una empresa de servicio es el resultado del compromiso del talento humano de las organizaciones, en actividades que no se pueden almacenar ni transportar, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.3. Expectativas, satisfacción y percepción.

Según Montecinos (2009) la expectativa yace en la interpretación que el cliente y el proveedor pueda dar sobre un bien o servicio, en otras palabras es la forma como el cliente percibe el bien o servicio dependiendo de su entorno. Agregando al mismo los factores de la calidad, atención, oferta y hábitos, que repercuten en las expectativas generadas por la empresa o imaginadas por parte del cliente, logrando establecer cierta idea de las expectativas a satisfacer, pero sin tener claro cuáles serán los requerimientos que surjan al momento que el cliente interactúe directamente con el bien o servicio, pero entre más se investigue sobre las necesidades y exigencias del cliente más cerca se estará de las expectativas que se espera cumplir.

Argueta Medel (2009) que los clientes tienen una idea de lo que buscan, pero más no una idea de lo que en realidad desean, esto puede sonar contradictorio pero es verdad, la identificación plena de las propias expectativas que tiene cada persona es muy amplia, pues se relaciona directamente de lo que piensa y cree que necesita sin tomar en cuenta si esta va a satisfacer o no sus deseos. Por lo tanto la percepción y la expectativa tienen un lazo que puede establecer una confusión al instante de decantarse por una opción u otra dando hincapié en la necesidad de considerar diversas posibilidades al momento de ofertar un producto o servicio.

La calidad como eje transversal dentro de la comprensión de ciertos elementos que son parte de la percepción, satisfacción y expectativa es usada para delimitar aspectos que son muy sensibles psicológicamente para las personas, si bien estas son independientes y en ocasiones son exógenas esto permite marcar delimitaciones en la comprensión en cada una de ellas, esto en función a como la organización establece expectativas sobre productos o servicios, como la persona genera una percepción de calidad y como la organización logra concebir lo que el cliente espera que cumpla con sus requerimientos. A la final la antesala de lo que puede entenderse por cada uno de estos puntos de vista no es más que buscar la excelencia a través de componentes psicológicos que ayudan a consolidar ideas que benefician a las organizaciones en la búsqueda de la calidad en todo lo que hace y de estar a la altura de lo que ofrece y puede llegar a cumplir para mantener expectante a los clientes (Aymar, 2012).

Podemos concluir entonces que, las organizaciones promocionan sus productos y servicios de una manera en la que llama la atención del cliente, pero este, busca inconscientemente que los servicios ofertados superen sus expectativas, generando un efecto armónico entre lo que deseaba y lo que obtuvo al final del servicio.

1.4. Servicio al cliente

Las tendencias de excelencia que hoy día buscan los clientes son parte de las exigencias que el mundo globalizado nos requiere, uno de estos factores es el servicio al cliente. El tener claro que Latinoamérica se encuentra en un proceso de crecimiento y cambio constante no puede dejar a un lado actividades económicas que generan un gran valor a la riqueza de los países en vías de desarrollo como son la gastronomía y culinaria, además que el prestar un servicio eficiente y oportuno a los clientes dentro de estas actividades brinda la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas en contra de los demás competidores que se encuentran en el giro de negocio, siendo la misma competencia la que obliga a que adopten nuevas formas de satisfacer a los clientes y siendo el punto de partida el servicio que se otorga a cada uno de ellos (Concha, 2010).

Para Denton (1991) el servicio al cliente en la Latinoamérica ha tenido ciertos inconvenientes a lo largo del tiempo, pues no ha sido un sector en el que se haya realizado un estudio profundo del impacto que genera dentro de la económica, además que muchas organizaciones descuidan a sus clientes por no tomar en consideración sus opiniones, aunque también existe un porcentaje de clientes que nunca manifiestan su indignación y solo dejan de frecuentar los negocios y estos nunca se enteran porque sucedió esto. Por lo cual se debe tomar acciones preventivas que permitan diagnosticar las necesidades o expectativas que tienen los clientes al momento de brindarle una atención y en base aquello generar propuestas que colaboren a satisfacer los deseos del cliente.

En mención Franco (2012) expresa que el servicio al cliente inicia desde el “momento de verdad”, esto quiere decir cuál es la primera impresión que se lleva el cliente al instante que llega al estacionamiento, fijándose en detalles como: ¿Hay suficiente espacio para estacionarme?, ¿Existe señalética?, Etc. Este tipo de cuestionamientos genera una hipótesis de cómo será su experiencia en el local, por lo tanto, se debe tener claro que acciones se tiene que establecer para que la experiencia del cliente sea agradable y que el servicio que recibe desde aquel

momento sea el más adecuado, reconociendo inconscientemente que sus necesidades y requerimientos serán cubiertos por el establecimiento.

Por otra parte Cottle (1991) indica que las organizaciones tienen un punto de vista errado sobre lo que es la calidad en servicio y lo que creen que el cliente percibe en calidad de servicio, esto en función al servicio que ofrecen a sus cliente, pues si bien es cierto las organizaciones e esfuerzan por alcanzar altos estándares de cumplimiento de servicios de calidad y de atención al cliente no comprenden que al individuo no le interesa este tipo de temas ya que él no compra el servicio o el producto, sino lo que esto hace por ellos, con la única finalidad de satisfacer o solucionar un problema que ellos tengan.

En conclusión, el servicio al cliente tiene espectros muy amplios sobre necesidades y expectativas, por ende las organizaciones deben tener claro cuál es el horizonte al que apuntan y lo que buscan a futuro para concretar un servicio que sea eficiente y eficaz para el cliente.

1.4.1. Fidelización de clientes

Pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas a largo plazo. La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. El cliente es fiel, amigo de la empresa y muy a menudo actúa como proscriptor de la compañía (Hartmann, Apaolaza, y Forcada, 2002).

Según Vera y Trujillo (2009) la fidelización de los clientes ya no solo supone el apego que existía entre el consumidor y la organización, sino que hoy va más allá al introducirse factores psicológicos que hacen referencia a la actitud del consumidor tales como la disponibilidad, precio, variedad y la preferencia de otras alternativas. Por lo tanto el desarrollo de un lazo de fidelización entre las partes debe partir desde una visión de amistad que genere un ambiente cómodo y acogedor para el cliente, permitiendo aperturas a la recepción de requerimientos y sugerencias que con en el tiempo el cliente no analice otras opciones y se mantenga fiel a una sola organización que solvente sus necesidades.

Por otra parte Oliver (1999) exterioriza que la fidelización y la lealtad tienen una estrecha similitud ya que las dos buscan la retención del cliente, tomando este enfoque el autor da a conocer las fases con las que el consumidor se va inclinando para tomar una decisión:

- *Lealtad cognitiva*: Se basa en la información que se posee de la marca, la información favorable permite que el cliente se incline y se vuelva leal a la misma.
- *Lealtad afectiva*: Se entiende por la experiencia que vive el consumidor con el servicio y la que se genera a través de la satisfacción repetitiva.
- *Lealtad intencional*: Se refiere a la intención de compra del cliente, es decir el compromiso que tiene con la marca.
- *Lealtad acción*: Se trata del uso del mismo producto o servicio de manera preferencial sin tener un motivo de apego, en otras palabras se puede decir por mera costumbre.

Todas las fases anteriormente explicadas llevan a comprender como la generación de fidelización del cliente trasciende a elementos más amplios e inclusivos de otras opciones que rodean a la misma, decantando en la lealtad y preferencia que se debe conseguir con los clientes y futuros clientes.

Para alcanzar la fidelización de los clientes, los mercadólogos han creado distintos mecanismos para lograr fidelizar a sus clientes y al mismo tiempo mantener esa cuota de clientes, pero en muchas ocasiones este tipo de estrategias o mecanismos no obtienen resultados, por la razón de que los clientes no perciben ningún beneficio en este sentido al no palpar el rédito que debería tener al ser fiel a una empresa, por lo contrario se siente indignado porque su fidelidad no es valorada de la manera que espera el cliente, lo que termina ocasionando en una decepción, conllevando a que el cliente prefiera optar por otra empresa que verdaderamente valore su fidelidad. En conclusión los mecanismos que se utilicen para generar fidelidad dentro de los clientes deben ser evaluados constantemente para analizar sus puntos débiles y considerar acciones correctivas que permitan mejorar los procesos y brindar una atención eficiente al cliente y siga manteniendo a la empresa como una opción de fidelidad (Kirberg, 2011).

Refiriéndose a Chiesa (2004) expresa que la fidelización es “Generar una relación estable y duradera entre el cliente y la marca”, pero también menciona que este debería ser el último paso en incurrir, ya que muchos administradores descuidan los pasos previos para generar una fidelización a largo plazo con el cliente. En relación aquello pone a prospectiva el diagnóstico social empresarial que se debe tomar en cuenta para alcanzar una verdadera fidelización por parte del cliente:

- *Atraer:* Poseer estrategias, técnicas de marketing y fuerza de venta eficiente, permitirá conseguir la fidelización con los clientes, pues este da paso a que cada uno de los elementos juegue un rol en la percepción del cliente sobre la empresa, producto o servicio que ofrece al no ser solo un mecanismo de canal de comunicación sino de un consultor, lo que desencadena en que el cliente sienta una personalización en sus requerimientos.
- *Vender:* Los vendedores son una pieza clave al momento de buscar la fidelización, pues ellos son los que interactúan directamente con los clientes al ser los encargados de dar a conocer la oferta de la empresa. El no tener claro un plan de capacitación y no brindar una visión clara de lo que desea la empresa entorpece un acercamiento más emocional con los clientes, dejando a un lado el viejo estereotipo del vendedor tradicional donde se busca vender a toda costa, sino un vendedor que sea un amigo y escuche las necesidades de los clientes para posteriormente llevarlas a la empresa y esta tome cartas en el asunto.
- *Satisfacer:* Es el paso previo para la fidelización del cliente, en este paso es donde se identifica claramente que necesidades se debe satisfacer del cliente si es: el proceso de venta, la rapidez de la solución a sus problemas, actividad postventa, etc. Ya que es importante conocer cuál es la opinión y expectativas del cliente para mejorar los procesos comerciales y de atención.
- *Fidelizar:* Se trata de generar una relación duradera, con el panorama de crear lealtad hacia los productos y servicios, es por eso que todas las herramientas y procesos existentes deben enfocarse a desarrollar lazos que una al cliente y la empresa.

Se concluye entonces que la fidelización del cliente es, generar un lazo ya sea afectivo o cognitivo entre el cliente y la empresa, tomando en cuenta que para lograrlo se debe generar un ambiente de confianza y comunicación entre los implicados.

1.4.2. Importancia de la fidelización del cliente.

Para Acebes (2016) el generar un ambiente cómodo que propise un acercamiento con el cliente es la clave para generar una fidelización con el cliente, más aún se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que este posee para la organización contribuyendo cuantitativamente y cualitativamente para que este se vuelva más rentable en el tiempo. Pero más allá de estos elementos, a la final terminan siendo subjetivos ya que la fidelización radica en las emociones que la organización genere en el transcurso del tiempo, para que el cliente no pierda el interés y se mantenga expectante, es por eso que las organizaciones han comenzado a generar estrategias en base a emociones y experiencias trascendentales que ayuden a disminuir el riesgo percibido y aumentando el valor agregado.

La búsqueda de la fidelización del cliente es de suma importancia en vista que de esto dependerá las operaciones en réditos económicos presentes y futuros, poseer clientes fieles y fijos garantizan entrada de ingresos y cubrimiento de consumo de producto por determinado tiempo, ya que también se debe considerar que la fidelización recae en los hombros del administrador al tener que generar estrategias que permitan captar la atención al cliente para que no medite otro tipo de opciones (González y Brea, 2006).

La importancia de la fidelización del cliente es de suma relevancia en los restaurantes y negocios similares, pues este tipo de negocios son sujetos a determinados factores que pueden ayudar o perjudicar al mismo tiempo, desde la recepción del cliente hasta la salida del mismo, esto obliga a que este tipo de negocios siempre se encuentren en la reinversión de oferta gastronómica para no caer en una rutina de oferta de platos, ya que si bien las personas son un ser de costumbres, sus necesidades y expectativas no lo son (Lafuente, 2011).

En base a estos conceptos se puede concluir que, es necesario identificar a tiempo que deseos cumplir para mantener una fidelización en el tiempo y que el cliente no se “aburra” con la oferta que presentan los restaurantes.

1.5. Calidad de servicio como elemento clave para la satisfacción del cliente.

La calidad de servicio permite generar un elemento clave para satisfacer las necesidades del cliente, puesto que accede a formar una percepción sobre la calidad que la empresa ofrece a sus clientes, por esta razón tener claro cuáles serán los criterios en lo que se basará la empresa para determinar qué calidad espera el cliente por parte de ellos es primordial para no incurrir en errores que a la larga terminen perjudicando los posibles estándares de calidad que el cliente espera por parte de la organización (Vargas y Aldana, 2014).

Si bien es cierto que la calidad brinda una ventaja competitiva esta no siempre está bien implementada en las organizaciones sobre todo en lo que se refiere a la atención al cliente, pues no se considera la opinión del cliente en cómo fue su experiencia en este tema, sino solamente se enfocan en la calidad de producto, es por esto que las grandes corporaciones invierten fuertes cantidades de dinero para conocer la calidad en sus servicios y a través de esta información generar procesos eficientes y eficaces que sean pauta para establecer objetivos e indicadores de evaluación en la calidad que ofrecen tanto en sus productos como en la atención al cliente con la finalidad de buscar la satisfacción al cliente (Pallarés, 2012).

Los criterios de varios expertos en el área de calidad y atención al cliente permiten conocer de primera mano la gran importancia y relevancia que tiene estos dos elementos dentro de la percepción que tienen los clientes al momento de elegir un producto o un servicio, es por esto que muchas organizaciones buscan la manera de solventar estos requerimientos con el fin de complacer las necesidades que tienen los clientes. Por consiguiente, tener una visión clara de lo que desea el cliente permitirá no solo que la calidad de servicio se vuelva un elemento clave para el cliente, sino que generará una ventaja en el tiempo que beneficie a las empresas en el ámbito económico y también permitirá desarrollar una fidelización con la empresa (Publicaciones Vértice, 2008).

De acuerdo a los autores se concluye que un cliente satisfecho es un cliente fiel a la empresa, la excelencia en la calidad de servicio es la que posicionará a la empresa en el tiempo.

2. Plan de mejoras.

Los planes de mejora buscan perfeccionar procesos internos y externos que tengan algún inconveniente dentro de su eslabón de actividades los cuales estén repercutiendo en la disminución de calidad en los productos o servicios que las empresas ofertan, además de generar adicionales en costos y tiempos, lo que ocasiona el incremento en el valor final que debe pagar el cliente (Codesido, 2015).

No siempre un plan de mejora ayuda a optimizar los requerimientos internos de las organizaciones, pero si ayuda en gran parte a tener un plan de mitigación de riesgos que podrían llegar a darse en un determinado momento, pues si bien las empresas invierten en planes de mejora son muy pocas las que ponen en práctica estas planificaciones ocasionando que la empresa subestime el aporte que puede llegar a dar un plan de mejoras y el impacto positivo que este puede tener (Mengod, 2012).

Los planes de mejora pueden ser aplicados desde distintos puntos de vista con la finalidad de mejorar procesos deficientes o que estén generando costos adicionales a las actividades de una empresa, por lo cual se pueden utilizar varias herramientas diagnósticas que faciliten la detección de estos problemas para plantear acciones correctivas que beneficien a la organización y permita agilizar procesos internos (González C. L., 2013).

En este sentido los autores Barraza y Dávila (2008) recomiendan que una buena manera para identificar errores en los procesos es la “Metodología Kaizen”, acompañada por el “Círculo de Deming”. Esto beneficia a la organización ya que nos permite cubrir cada rincón de la empresa hablando desde el punto de vista de los procesos que se genera tanto en la producción como en los servicios que se presta hacia los clientes, pues bien, la “Metodología Kaizen” permite organizar un grupo de trabajo para mejorar procesos a través de la identificación de errores, el “Círculo de Deming” nos ayuda a generar los procesos de planificación, ejecución, verificación y toma de decisiones, por consiguiente la consideración de estas herramientas facilitarían el desarrollo de un plan de mejora para cualquier organización y generando un gran aporte a sus actividades y planes futuros de mejoramiento continuo.

Dentro de las consideraciones de los planes de mejora, también existe el método del “Six Sigma” que permite tener un enfoque para la eliminación y reducción de

problemas en los procesos, pues lo que se busca con esto es corregir posibles problemas antes de que se presenten a través de:

- *Definir*:Cuál es el proceso problema.
- *Medir*: El problema identificado que va hacer objeto de mejora.
- *Analizar*: Resultados actuales con los históricos para contrastar variables y determinar las causas.
- *Mejorar*: Llevar a cabo acciones que sean necesarios para mejorar los procesos.
- *Controlar*: Las acciones deben garantizar la eficiencia a base de las medidas que sean necesarias.

Permitiendo este método tener un enfoque distinto para el planteamiento de un plan mejora (Pande, Neuman, y Cavanagh, 2002).

El plan de mejora tiene un rol muy útil dentro de las organizaciones porque permite optimizar actividades que se las estén llevando a cabo de una manera errónea, es por estos motivos que dentro del segmento de restaurantes se debe tener siempre una revisión y evaluación constate sobre cada proceso que se realiza dentro del mismo, permitiendo así detectar problemas en el proceso de preparación de alimentos y la atención que se brinda a los clientes, ayudando a mejorar la oferta y generando un beneficio tanto para la organización como para el cliente (Escobar, 2013).

Corroborando con los autores se concluye que un plan de mejoras, es un documento con procesos, estrategias y métodos que permitirán a las empresas mejorar sus servicios a través de buenas prácticas, analizando sus procesos internos y los resultados de los mismos, evidenciando fallas y equivocaciones que a gran escala pueden ser los causantes del fracaso de las empresas, pero si son diagnosticados y aplicados de una manera correcta permitirán alcanzar el éxito empresarial.

CAPITULO II

RESTAURANTE CAFÉ ARTE VISTA

2.1. Ubicación

El restaurante café arte vista, se encuentra ubicado en el barrio vista hermosa, en la ciudad de Ibarra, capital de la provincia de Imbabura, al norte del Ecuador. Es un lugar privilegiado frente a la laguna Yahuarcocha, aquí los clientes encuentran deleite y apacibilidad; su diseño, servicio y esmerada atención, llama la curiosidad de propios y extraños. En este lugar, los clientes pueden disfrutar de una gastronomía variada, nutritiva y al mismo tiempo, pueden apreciar, las obras realizadas por un artesano, cuyas manos hábiles transforman el arte en un talento de placer y dinamismo, de esfuerzo y dedicación.

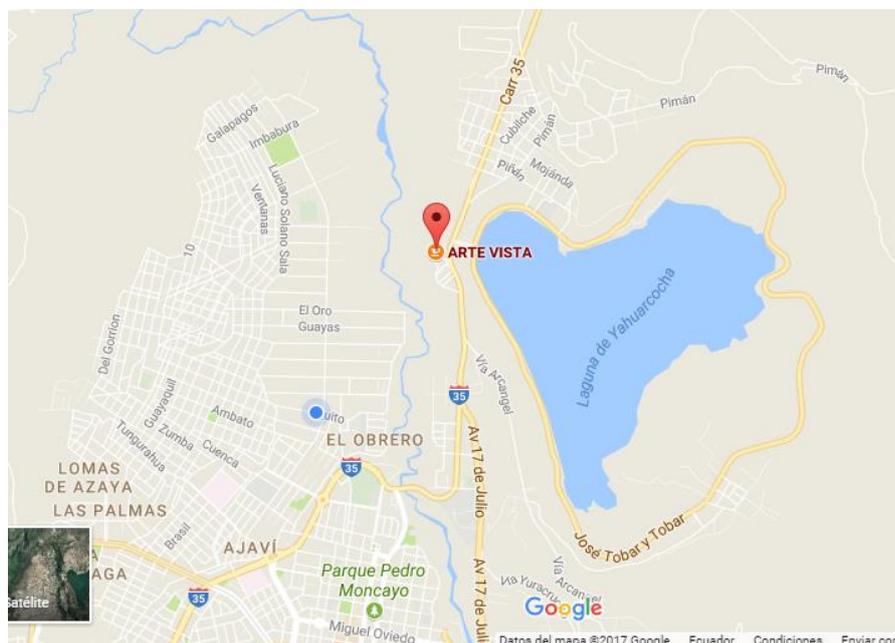


Figura 1. Mapa de ubicación restaurante Café Arte Vista de la ciudad de Ibarra.
Fuente: Google Maps, 2017
Elaborado por: La Autora

2.2. Reseña Histórica

El restaurante café arte vista, nace gracias al artista Nicolás Herrera, oriundo de un pequeño pueblo al norte del Ecuador, llamado los Andes, ubicado en la provincia del Carchi, fue allí donde escuchó por primera vez relatos acerca de seres fantásticos y mágicos, historias que encaminaron a Herrera a forjar su vida artística.

Nicolás Herrera es un reconocido artista ecuatoriano que después de dedicar su vida al arte, busca un lugar estratégico en la ciudad de Ibarra, para exponer sus obras y la de sus colegas. Decide entonces construir el museo en el 2008, con el objetivo de que exista una casa para sus esculturas y su arte, fue un sueño que se lo dedicó a su hija, también artista quien desde el año 2010, está a cargo del Museo.

Quienes recorrían los pasillos del museo, quedaban fascinados por lo que allí encontraban, sin embargo, sentían que algo faltaba; un café o incluso una copa de vino, para complementar su visita. Es por esto que, Lenin Vallejo, esposo de la hija de Herrera, decide en el año 2011, abrir las puertas al público del restaurante, junto al museo.

Misión del Restaurante

Arte Vista es un restaurante del sector de alimentos y bebidas, destinado a ofrecer productos de calidad a precios accesibles para sus clientes, complaciendo así su exquisito paladar, además de brindar una experiencia a través de su servicio y ubicación.

Visión del Restaurante

Para el 2022, Arte Vista será líder en la preparación de platos y bebidas en la ciudad de Ibarra de la más alta calidad, con una excelencia en el servicio, buscando así consolidarse en la preferencia de sus clientes.

2.3. Mapa de la estructura Organizacional

El restaurante café arte vista de la ciudad de Ibarra, tiene una estructura organizacional jerárquica, la misma que se presenta en la Figura 2.

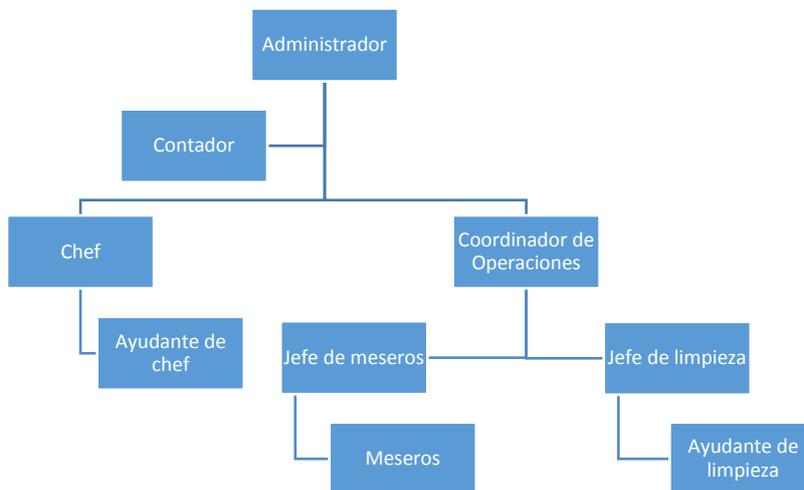


Figura 2. Estructura Organizacional
 Fuente: Restaurante Café Arte Vista
 Elaborado por: La Autora

A continuación, se describe el cargo, perfil, requisitos y funciones que desempeña cada integrante del Restaurante:

Tabla 1. Ficha de Funciones del Administrador del Restaurante Café Arte Vista

Nombre del cargo	Administrador
Perfil	Poseer título de tercer nivel en administración de empresa, administración hotelera, administración de restaurantes
Requisitos laborales	Experiencia de 2 años en cargos similares
	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las tareas de cada trabajador. • Controlar inventarios. • Planificar las actividades de cada trabajador. • Delegar funciones a los jefes de cada área. • Generar cursos de capacitación.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias para promocionar el restaurante. • Solucionar problemas y quejas de los clientes. • Coordinar compras de insumos para la preparación de alimentos. • Motivar a todo el personal.
------------------	---

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Tabla 2. Ficha de Funciones del Contador del Restaurante Café Arte Vista

Nombre del cargo	Contador
Perfil	Poseer título de contador CPA
Requisitos laborales	Experiencia de 3 años en cargos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los registros contables del restaurante. • Archivar todos los documentos del restaurante. • Elaborar los informes económicos y financieros del restaurante. • Realizar pagos a proveedores. • Realizar pagos a los trabajadores. • Elaborar cartas, memorandos y demás documentos que se requieran. • Cumplir las obligaciones tributarias.

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Tabla 3. Ficha de Funciones del Chef del Restaurante Café Arte Vista

Nombre del cargo	Chef
Perfil	Poseer título de tercer nivel en gastronomía
Requisitos laborales	Experiencia de 4 años en el cargo
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la comida según el menú del día.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Servir los platos en proporciones adecuadas. • Supervisar que la cocina este limpia y organizada. • Revisar constantemente el inventario de insumos para la preparación de alimentos y bebidas. • Generar lista de compras de insumos y materiales de cocina. • Ser responsable con el personal a cargo. • Atender los reclamos y sugerencia por parte de los clientes en temas de alimentos y bebidas.
------------------	--

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Tabla 4. Ficha de Funciones del Ayudante de Chef del Restaurante Café Arte Vista

Nombre del cargo	Ayudante de chef
Perfil	Poseer instrucción como auxiliar de cocina
Requisitos laborales	Experiencia de 1 año en cargos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las tareas que delegue el chef. • Mantener los utensilios de cocina limpios. • Organizar la limpieza de la cocina. • Comprobar que todos los insumos que se enviaron a comprar, lleguen en perfecto estado. • Apoyar en todas las actividades dentro de la cocina. • Lavar los utensilios, platos y vasos donde se sirve la comida. • Ayudar al chef en la preparación de

	<p>alimentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar las cartas con los platos del día, siguiendo las disposiciones del chef.
--	---

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Tabla 5. Ficha de Funciones del Coordinador de Operaciones del Restaurante Café Arte Vista

Nombre del cargo	Coordinador de Operaciones
Perfil	Ninguno
Requisitos laborales	Experiencia de 2 años en cargos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Responder por las tareas asignadas por el administrador. • Hacer cumplir todos los procesos y procedimientos internos del restaurante. • Precautelar el debido funcionamiento en las áreas a cargo dentro del restaurante. • Verificar que sus subordinados cumplan con eficiencia sus tareas. • Generar reportes de cada área y trabajador a cargo. • Brindar retroalimentación. • Receptar requerimientos de materiales. • Trasladar informes de compras a contabilidad. • Designar tareas a los subordinados.

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Tabla 6. Ficha de Funciones del Jefe de Meseros del Restaurante Café Arte Vista

Nombre del cargo	Jefe de meseros
Perfil	Ninguno
Requisitos laborales	Experiencia de 2 años en cargos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas a sus subordinados. • Generar reportes a sus superiores. • Coordinar turnos y rotación en la atención al cliente. • Supervisar las actividades asignadas a los meseros.

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Tabla 7. Ficha de Funciones del Mesero del Restaurante Café Arte Vista

Nombre del cargo	Mesero
Perfil	Ninguno
Requisitos laborales	Ninguno
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dar servicio a la mesa. • Tratar con respeto a los clientes. • Brindar un servicio amigable y acogedor. • Llevar la cuenta y cobrar los valores monetarios. • Brindar información sobre alimentos y bebidas. • Cumplir con las órdenes que emita el jefe de meseros. • Tener limpio las mesas para cuando lleguen los clientes.

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Tabla 8. Ficha de Funciones del Jefe de limpieza del Restaurante Café Arte Vista

Nombre del cargo	Jefe de Limpieza
Perfil	Ninguno
Requisitos laborales	Experiencia de 1 año en cargos similares
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que se limpie adecuadamente cada segmento del restaurante. • Hacer requerimientos de insumos de limpieza. • Emitir reportes de desempeño de sus subordinados. • Asignar tareas a sus subordinados.

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Tabla 9. Ficha de Funciones del Ayudante de limpieza del Restaurante Café Arte Vista

Nombre del cargo	Ayudante de limpieza
Perfil	Ninguno
Requisitos laborales	Ninguno
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpio las instalaciones del restaurante. • Cumplir con las actividades asignada por su jefe inmediato. • Ayudar a mantener el aseo de las mesas, baños, etc. una vez que se cierre el local.

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

2.4. Servicios que oferta

Los procesos con los que cuenta el restaurante en relación al servicio son:

➤ **Proceso de servicio de alimentos y bebidas.**

Este proceso tiene por objetivo satisfacer las necesidades alimenticias y/o de bebidas de los clientes del restaurante a través de la oferta gastronómica y de bebidas que posee.

Procesos gobernantes:

Inspección de Calidad, coordinación de actividades de cocina, control de tiempo de despacho de pedido, control de insumos de cocina.

Procesos estratégicos:

Recepción del pedido del plato y/o bebida, preparación y montaje del plato y/o bebida, despacho del plato y/o bebida.

Procesos de apoyo:

Coordinación del talento humano, mantenimiento y limpieza.

➤ **Proceso de servicio de eventos.**

Este proceso tiene por objetivo brindar un servicio en la recepción de eventos cumpliendo con todos los requerimientos que posea el cliente.

Procesos gobernantes:

Inspección de trabajo, coordinación de actividades de atención y alimentación, control de tiempo de despacho de pedido, control de insumos para la atención de eventos.

Procesos estratégicos:

Recepción de petición de alquiler del local, oferta de productos y servicios adicionales para eventos, generación de documento de compromiso, cancelación de valores por evento.

Procesos de apoyo:

Coordinación del talento humano, mantenimiento y limpieza, organización de local.

Los servicios que oferta el restaurante café arte vista, se presentan para una mejor comprensión por medio de un mapa de procesos. Figura 3.

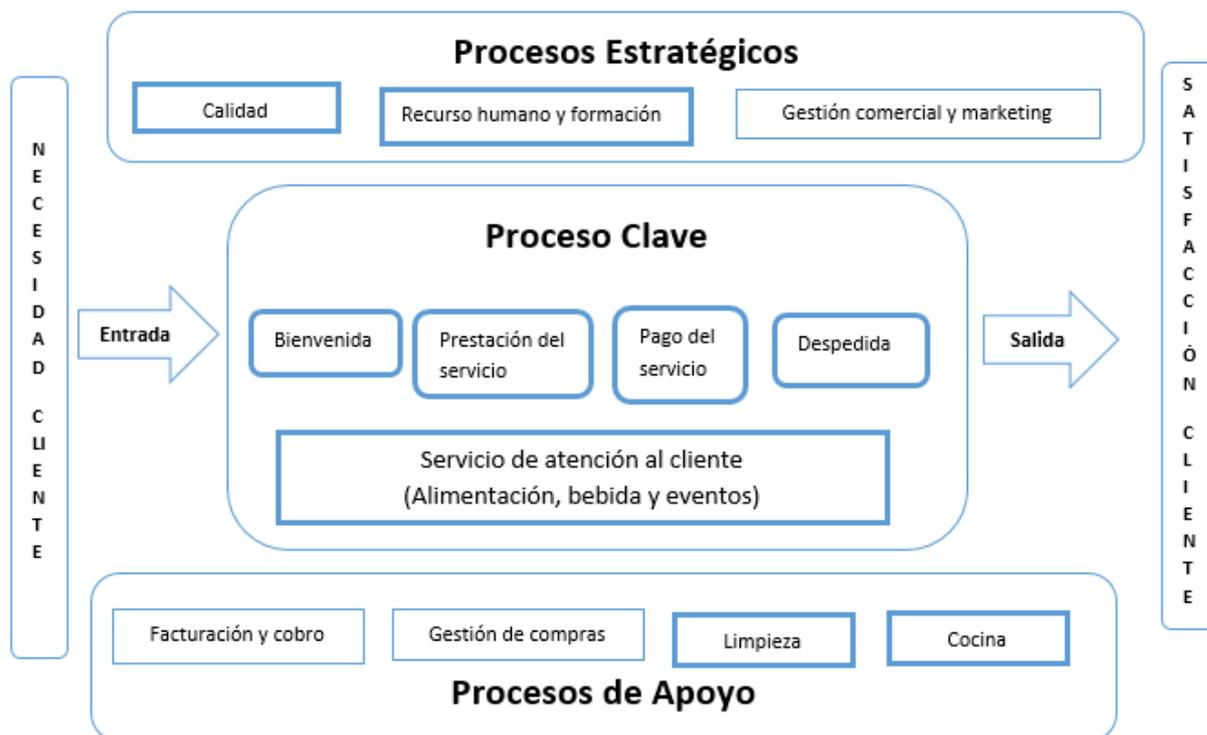


Figura 3. Mapa de Procesos
Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

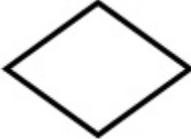
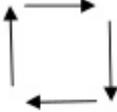
Es importante mencionar que no existe ningún tipo de servicio de recorrido de guía del museo, ya que el restaurante se maneja de manera independiente al museo.

Descripción de figuras

Las figuras en los Flujogramas, facilitan la comprensión del proceso de una manera clara y breve, evidenciando las operaciones específicas dentro de un proceso. Las descripciones de las mismas se detallan en la tabla 10.

Tabla 10. Simbología de Flujograma

Componente	Descripción	Símbolo
Terminal	Indica el inicio o el final de un proceso.	

Datos	Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.	
Proceso	Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro de un procedimiento.	
Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos alternos.	
Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.	
Dirección de flujo o línea de unión	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.	

Fuente: Normas ISO 9001,2015
Elaborado por: La Autora

Flujograma de servicio

Los procesos utilizados en el restaurante son representados a continuación, detallados en flujogramas, los mismos fueron diseñados en base a fichas de observación y entrevistas con cada involucrado. Servicio de alimentos y bebidas figura 4 y servicio de eventos figura 5.

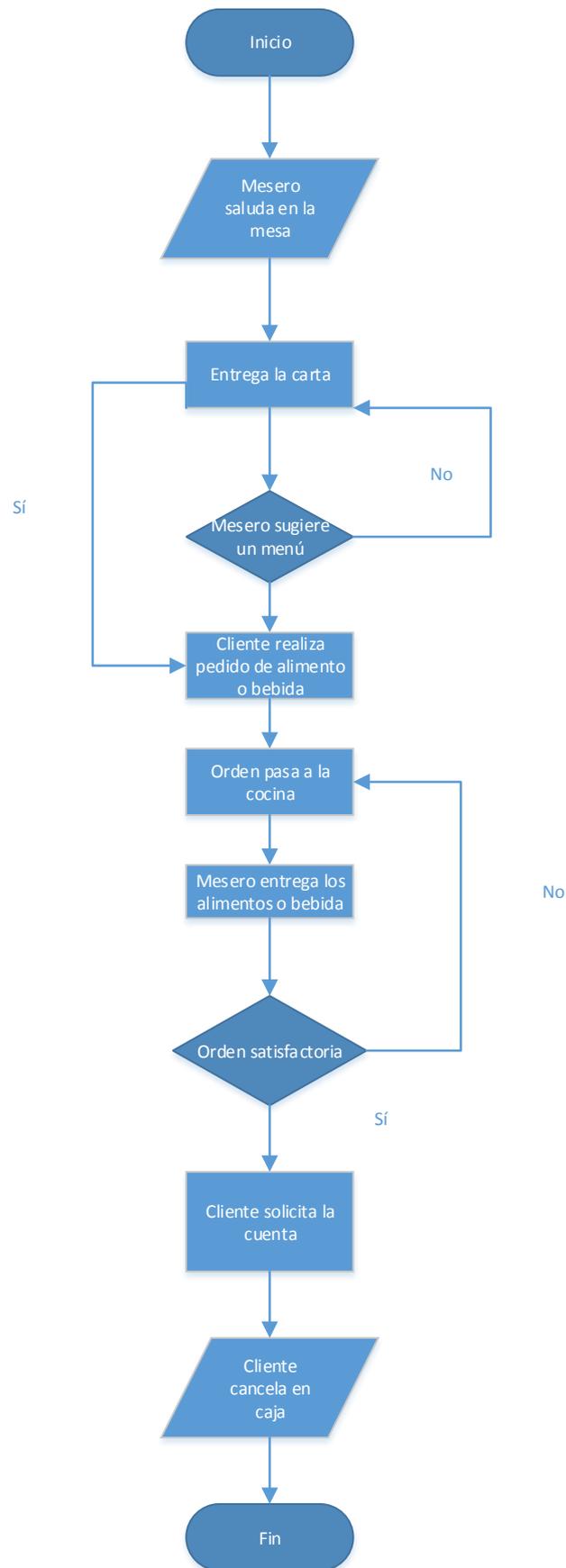


Figura 4. Flujograma de Servicio de Alimentos y bebidas
 Fuente: Restaurante Café Arte Vista
 Elaborado por: La Autora

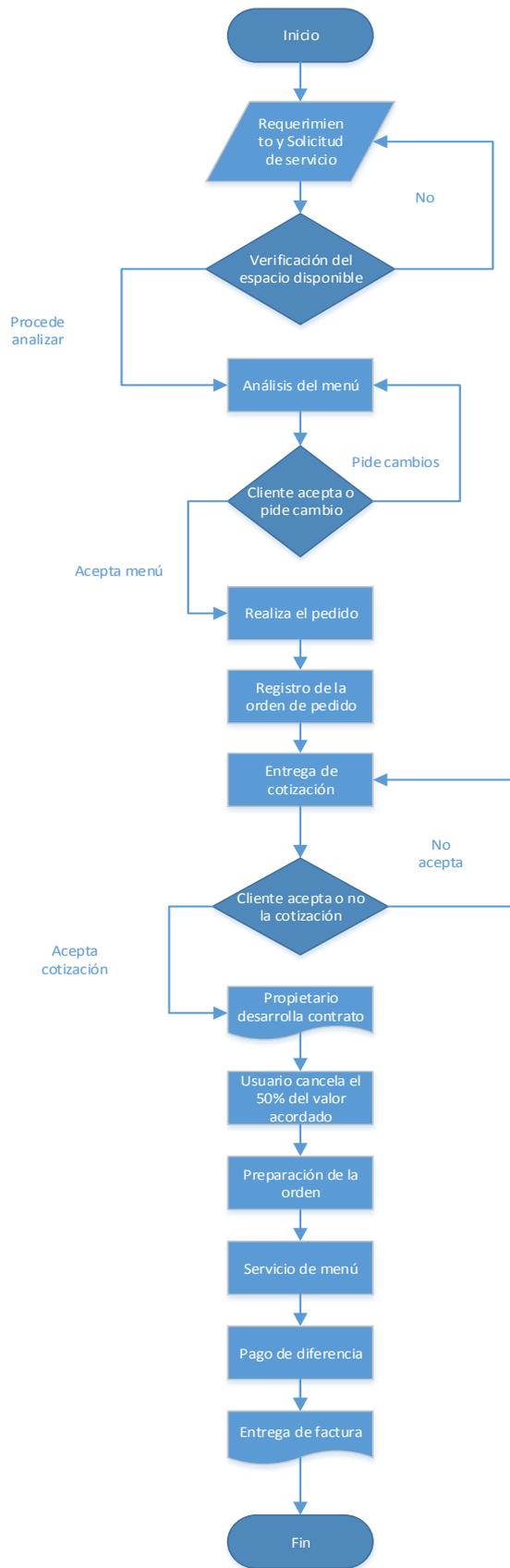


Figura 5. Flujograma de servicio de eventos.
 Fuente: Restaurante Café Arte Vista
 Elaborado por: La Autora

Para el análisis de los servicios que oferta el restaurante se utilizó el método descriptivo, el cual nos permitirá describir la realidad del negocio y determinar la problemática la que estará sustentada en la herramienta.

La herramienta utilizada es la “espina de pescado”, misma que se presenta en la figura 6.

Causa

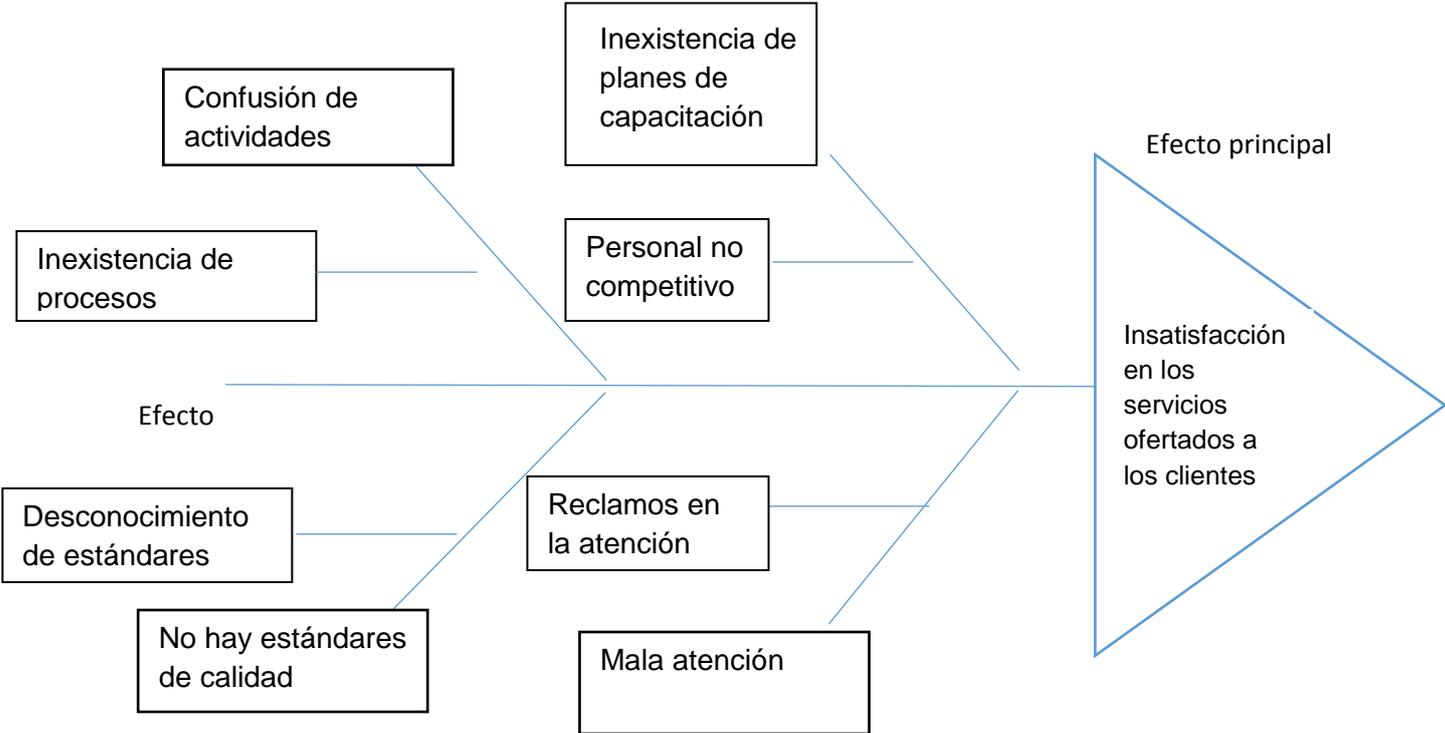


Figura 6. Espina de pescado de la oferta de servicio
 Fuente: Restaurante Café Arte Vista
 Elaborado por: La Autora

A pesar de que el restaurante cuenta con una ubicación estratégica, existen varios inconvenientes en lo referente a la atención que brinda básicamente por la falta de capacitación, pues si bien los alimentos y bebidas son del agrado del público el aspecto interno del local también puede ser mejorado en su performance, podemos evidenciar que la problemática radica en la deficiente atención al cliente, ocasionado por la incorrecta prestación de los servicios que oferta el restaurante.

Los indicadores utilizados para determinar esta problemática se visualizan en la tabla 11.

Tabla 11. Indicadores de Servicio al cliente

Indicador	Descripción	Fórmula	Comentario
Satisfacción de entrega de alimentos y bebidas	Determinar el grado de satisfacción de entrega de alimentos y bebidas a los clientes	$\frac{\text{Pedidos no entregados}}{\text{Pedidos entregados}}$	Permite evaluar las equivocaciones en entregas a los clientes y aminorar las falencias.
Calidad del servicio	Instaura un estándar en la atención al cliente que sea acompañado por personal agradable	$\frac{\text{Personal no adecuado}}{\text{Personal adecuado}}$	Permite generar mejor calidad en los servicios que oferta al momento de atender al cliente.
Generación de facturas	Facilita el control de facturación del restaurante	$\frac{\text{Facturas no generadas}}{\text{Facturas generadas}}$	Sirve para llevar un adecuado control en las transacciones.
Ambiente y adecuación del local	Genera un ambiente agradable para el cliente	$\frac{\text{Ambiente actual}}{\text{Ambiente renovado}}$	Permite generar un ambiente acogedor para el cliente y su posible fidelización.

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Los indicadores antes descritos ayudarán a la empresa a mejorar sus servicios, para esto es necesario poner en práctica estrategias que permitan mejorar y superar los problemas actuales, fidelizando clientes y consolidando la empresa en el mercado. Es primordial focalizar a la organización en el usuario, capacitar al personal para la atención al cliente, ofrecer y coordinar procesos claros y eficaces, comprometerse con la empresa para tener éxito en la prestación de servicios.

2.5. Estándares de calidad.

Actualmente el restaurante no cuenta con estándares de calidad, que consoliden su servicio en el mercado, lo que provoca pérdidas económicas y escasas de clientela. Se ha considerando realizarlos de manera secuencial para cubrir todas las áreas del Restaurante. Por la cual se pone a consideración los siguientes estándares de calidad basados en las normas INEN (Sistema de gestión integral de la calidad seguridad y salud de alimentos y bebidas, 2015).Tabla 12.

Tabla 12.Estándares de Calidad

AREA	ACCIONES
Servicios (Oferta gastronómica)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizarlos periódicamente. ✓ Realizar registros de platos, para conocer el cual es el de mayor demanda. ✓ Ofrecer cartas claras y con todos los valores económicos. ✓ Asegurar que la carta esté disponible en idioma castellano y en otro extranjero. ✓ Cerciorar que todos los platos estén disponibles.
Comunicación y Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El material impreso debe tener información verídica. ✓ Aplicar reglas de cortesía y trato al cliente. ✓ Ofrecer fácil acceso a las tarifas, horarios, formas de pago
El establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer al cliente un lugar limpio y que abastezca la demanda de clientes. ✓ Mesas totalmente montadas ✓ Correcta iluminación y climatización.
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer normas de cortesía a la entrada del establecimiento. ✓ Confirmación de disponibilidad previa reserva. ✓ Brindar facilidades y buen trato a los niños, tercera edad y discapacitados
Toma de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los pedidos deben realizarse con tiempos definidos

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal debe conocer el contenido de la carta y los ingredientes utilizados en cada plato ✓ Conocer e informar platos que no estén disponibles.
Servicio a la mesa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprometerse y asegurar que los platos serán entregados en tiempos definidos y con la climatización acorde a cada uno.
Preparación de platos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir, estandarizar y documentar recetas, incluyendo ingredientes y tiempos de cocción ✓ Comunicar al personal si hay cambios en la carta. ✓ Diferenciar la preparación de platos entre fríos y calientes.
Facturación y finalización de servicios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un documento de facturación que asegure la pronta entrega y comprobación de datos.

Fuente: Sistema de gestión integral de la calidad seguridad y salud de alimentos y bebidas, 2015
Elaborado por: La Autora

CAPITULO III
ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

3.1. Descripción de la encuesta.

Una encuesta es un método efectivo para medir el grado de satisfacción que tiene el cliente al recibir un servicio, esta, es una herramienta del método descriptivo que tiene como finalidad principal analizar el impacto que tiene el establecimiento en los clientes.

Los resultados obtenidos por este medio son de gran importancia ya que permiten tomar decisiones asertivas en actividades o procesos que no se están realizando de manera correcta.

Las preguntas en las encuestas deben ser fáciles de comprender y específicas en el área que se desea evaluar.

La encuesta realizada en esta investigación pretende dar a conocer las falencias en el servicio que los clientes perciben al visitar el Restaurante, la misma fue aplicada a las personas que visitaron el Restaurante por primera vez, como a los que los visitan de manera habitual.

Las 17 preguntas realizadas en la encuesta son:

1. ¿Cómo considera Usted la calidad del servicio que oferta el restaurante?
2. ¿Considera que la cortesía y amabilidad con la que atiende el personal del restaurante es la adecuada?
3. ¿Cómo calificaría el servicio de recepción del restaurante?
4. ¿Considera que el servicio recibido durante el almuerzo, cena cumplió sus expectativas?
5. ¿Cómo considera el aseo de las instalaciones del restaurante?
6. ¿Estuvo acorde a sus expectativas y exigencias los platos y bebidas preparados por el chef del restaurante?
7. ¿La calidad de servicio prestada por parte de los meseros fue la adecuada?
8. ¿Los alimentos que se sirvió en el restaurante eran frescos?
9. ¿El precio de los servicios gastronómicos y bebidas es acorde a la calidad del servicio brindado?
10. ¿Considera que el tiempo de respuesta de los meseros es el adecuado?
11. ¿Está de acuerdo con la forma en como toma la orden los meseros?
12. ¿Los tiempos de entrega de alimentos y bebidas es el adecuado?
13. ¿Regresaría al restaurante?
14. ¿Recomendaría usted el restaurante a familiares y amigos?

En el caso de usted haya utilizado el servicio de eventos del restaurante responda lo siguiente:

15. ¿El restaurante cumplió con lo pactado en un inicio cuando realizo el acuerdo?
16. ¿El servicio de eventos cumplió sus expectativas?

17. ¿Qué calificación otorgaría al servicio de meseros, alimentos preparados y adecuación de instalación para el evento contratado?

3.1.1. Determinación de la muestra

El restaurante café arte vista, es un restaurante de primera categoría, que brinda su servicio a clientes tanto nacionales como extranjeros, el mismo cuenta con una base de clientes histórica mensual.

Para esta investigación de la base de clientes histórica mensual del año 2016, se realiza el cálculo promedio de clientes anuales que visitan el restaurante y que se detallan en la tabla 13.

Tabla 13. Base histórica mensual de clientes

Meses	Cientes locales	Cientes nacionales	Cientes extranjeros	Total
Enero	70	84	55	209
Febrero	85	92	60	237
Marzo	75	96	73	244
Abril	70	91	80	241
Mayo	75	87	74	236
Junio	70	86	68	224
Julio	80	91	80	251
Agosto	91	93	81	265
Septiembre	79	76	61	216
Octubre	81	80	55	216
Noviembre	77	89	58	224
Diciembre	85	78	65	228
			Promedio	233

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

El tamaño del universo está dado por los datos que el restaurante proporcione como se muestra en la tabla anterior, los datos informativos de cada cliente no se pueden divulgar por la confidencialidad de la información y el sigilo profesional que existe. De acuerdo a dicha información tenemos a 233 clientes dentro de los cuales se encuentran: clientes de la localidad, clientes de otras ciudades y extranjeros.

El tamaño de nuestra muestra se aplica en base a la siguiente fórmula teniendo en cuenta que el universo es finito:

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + 2 * p * q}$$

En donde:

δ = nivel de confianza, el valor para el 95 % de confianza corresponde a 1.96

N= Universo o población, cantidad de clientes 233.

p= probabilidad a favor 50 %

q=probabilidad en contra 50%

e= error de estimación, aplicaremos el 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 233 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (233 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{0.0025 * 149 + 3.84 * 0.25}{1.54}$$

$$n = \frac{224}{1.54} \quad n = 145 \text{ clientes}$$

El tamaño muestra correcto para alcanzar el 95% de confianza en los resultados es de 145 encuestas a clientes, tomando en cuenta el 5 % de margen de error.

Dichos clientes fueron encuestados una vez salieron del restaurante para tener respuestas que contrasten la realidad del servicio que brinda el restaurante.

3.2. Análisis de los resultados

Interpretar los datos determinados en los resultados de las encuestas realizadas a los clientes del restaurante café arte vista es el objetivo principal de este estudio.

Pregunta Nº.1 ¿Cómo considera usted la calidad del servicio que oferta el restaurante?

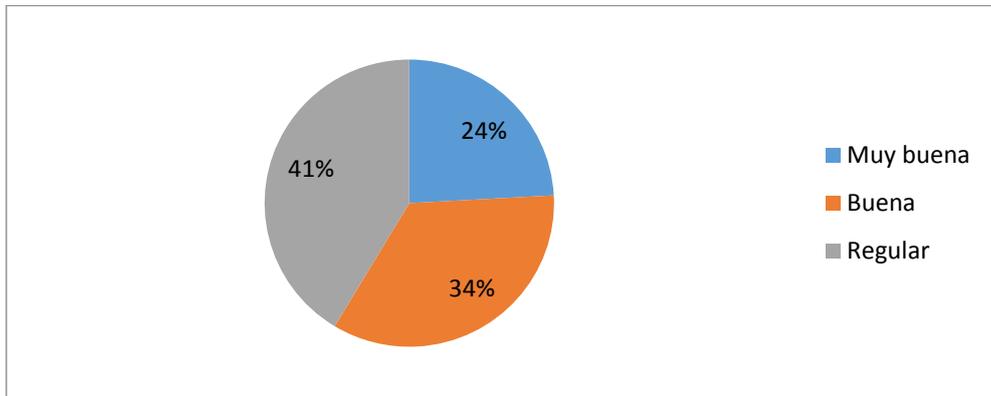


Figura 7. Resultados de la pregunta Nº.1

Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa que un 24% de las personas encuestadas consideran que la calidad de servicio que oferta el restaurante es muy buena, el 34% piensa que la calidad de servicio es bueno, mientras que el 41% piensa que la calidad de servicio es regular, lo que nos da una pauta para mejorar en los aspectos que considere el cliente para sienta que el servicio ha cambiado.

Pregunta Nº.2 ¿Considera que la cortesía y amabilidad con la que atiende el personal del restaurante es la adecuada?

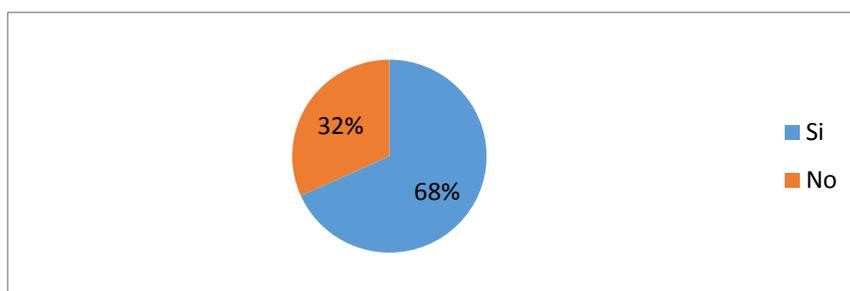


Figura 8. Resultados de la pregunta Nº.2

Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa que un 68 % de los clientes piensa que el personal del restaurante trabaja con cortesía y amabilidad, y un 32 % piensa que se debe mejorar estos dos aspectos a la hora de atender a los clientes, por lo que se tomara acciones correctivas en el área de atención al cliente.

Pregunta Nº.3 ¿Cómo calificaría el servicio de recepción del restaurante?

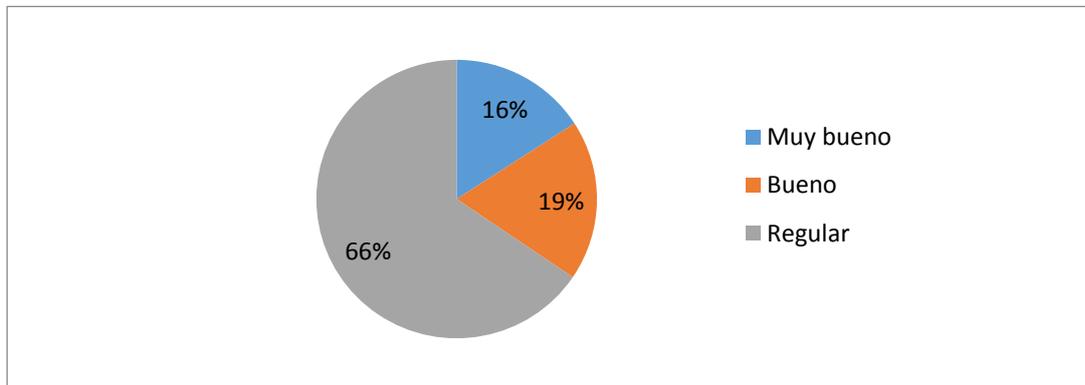


Figura 9. Resultados de la pregunta Nº.3

Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa en esta pregunta que el servicio de recepción del restaurante es muy bueno por parte de un 16 % de los clientes, un 19 % piensa que es bueno, lo que expreso que estos clientes no le dan mayor importancia a la recepción, mientras un 66 % opina que es regular ya que los clientes no reciben ningún tipo de recepción al momento de llegar al restaurante. Esto afecta de manera directa la atención que el cliente recibe.

Pregunta Nº.4 ¿Considera que el servicio recibido durante el almuerzo o cena cumplió sus expectativas?

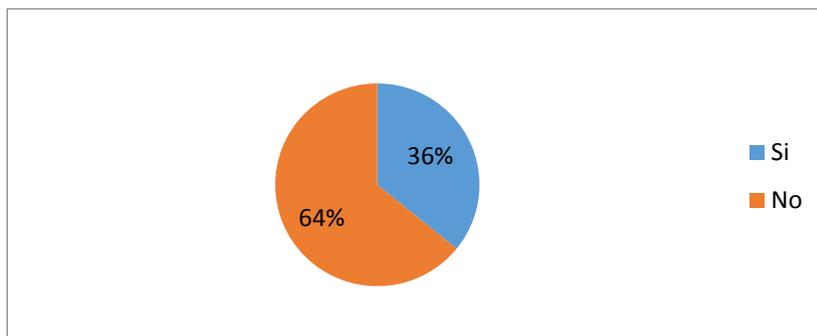


Figura 10. Resultados de la pregunta Nº.4

Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa que la calidad de servicio brindado en almuerzos o cena no cumple con las expectativas ya que el 64% de clientes manifiesta esa tendencia y el 36% de los clientes expresa que sí cumplió con sus expectativas, en función de estos resultados el restaurante debe replantear el proceso de servicio de alimentos.

Pregunta N°.5 ¿Cómo considera el aseo de las instalaciones del restaurante?

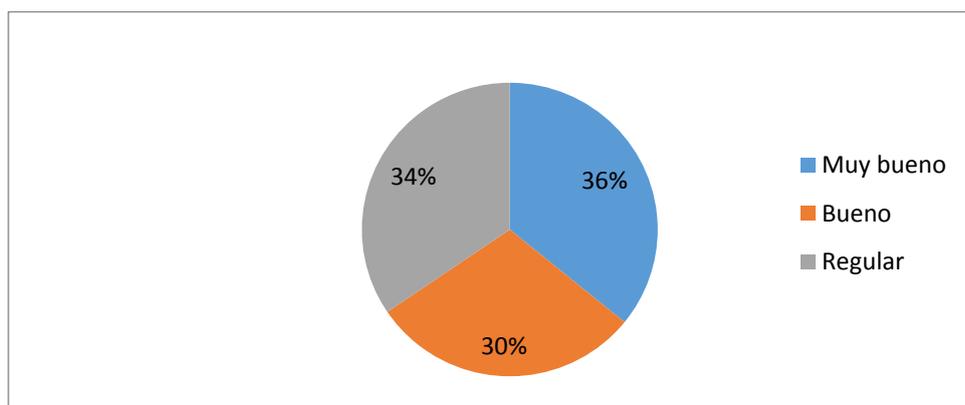


Figura 11 . Resultados de la pregunta N°.5
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: En esta pregunta se observa que el 36% de los clientes piensan que el aseo en el restaurante es muy bueno, un 30% opina que es bueno, mientras un 34% piensa que es regular, por lo que los clientes no tienen seguridad al momento de realizar un pedido.

Pregunta N°.6 ¿Estuvo acorde a sus expectativas y exigencias los platos y bebidas preparados por el chef del restaurante?

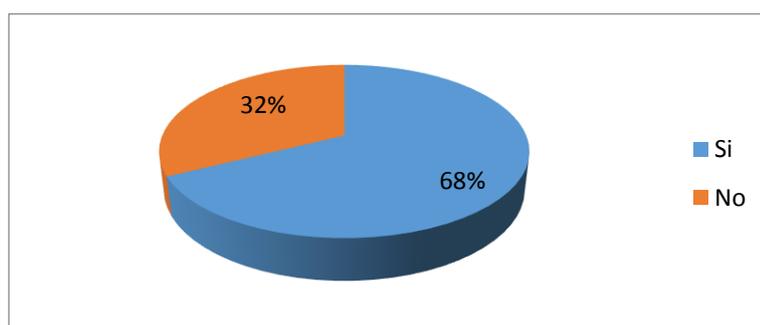


Figura 12. Resultados de la pregunta N°.6
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa que los platos y bebidas cumplen con un 68% las expectativas y exigencias de preparación por parte de los clientes, mientras que el 32% de los encuestados piensa que no lo hace. Los resultados muestran el porcentaje de clientes que el restaurante fideliza.

Pregunta Nº.7 ¿La calidad de servicio prestada por parte de los meseros fue la adecuada?

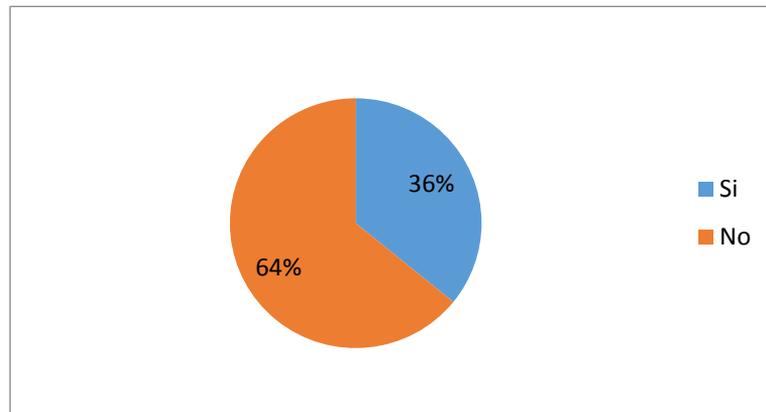


Figura 13. Resultados de la pregunta Nº.7
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: En esta pregunta se observa que la atención que brindan los meseros para un 36% de los clientes es adecuada, mientras que para un 64% de los encuestados tiene falencias, esto ya que en ocasiones el número de meseros no abastece la demanda de clientes, generando molestias y quejas en la calidad de servicio.

Pregunta Nº.8 ¿Los alimentos que se sirvió en el restaurante eran frescos?

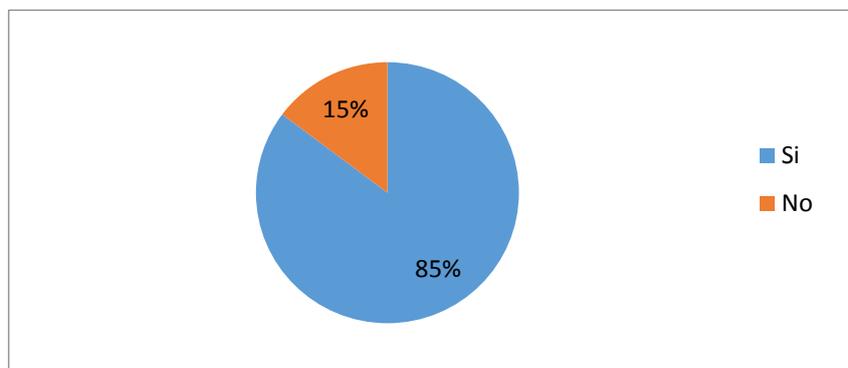


Figura 14. Resultados de la pregunta Nº.8
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Del total de encuestados el 85% manifiesta que los alimentos que se sirvieron estaban frescos, ratificando que los clientes se sienten seguros de lo que están consumiendo, sin embargo un 15% expresa que no lo estuvieron.

Pregunta N°.9 ¿El precio de los servicios gastronómicos y bebidas es acorde a la calidad del servicio brindado?

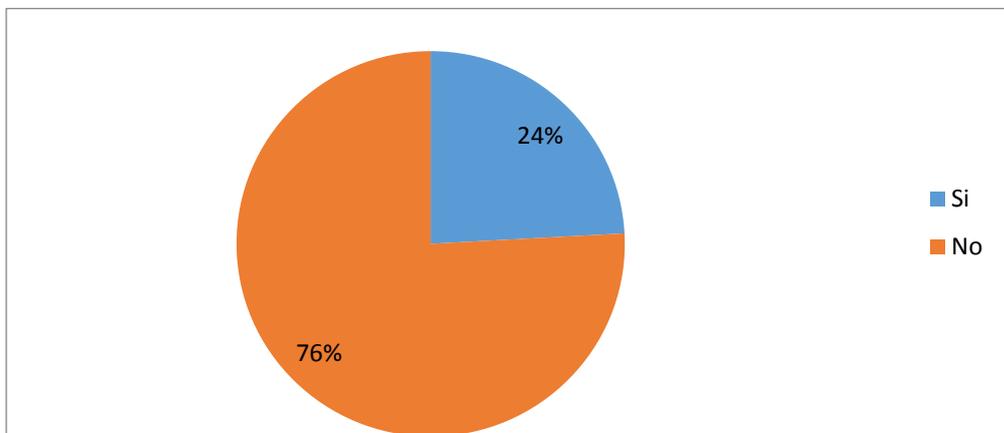


Figura 15. Resultados de la pregunta N°.9
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa claramente que los precios de los alimentos y bebidas no son acordes a la calidad del servicio brindado para un 64% de los clientes, en vista de los inconvenientes que se suscitan, lo que hace más difícil la accesibilidad al restaurante para estos clientes, mientras que para el 36% los precios son acordes a los servicios.

Pregunta N°.10 ¿Considera que el tiempo de respuesta de los meseros es el adecuado?

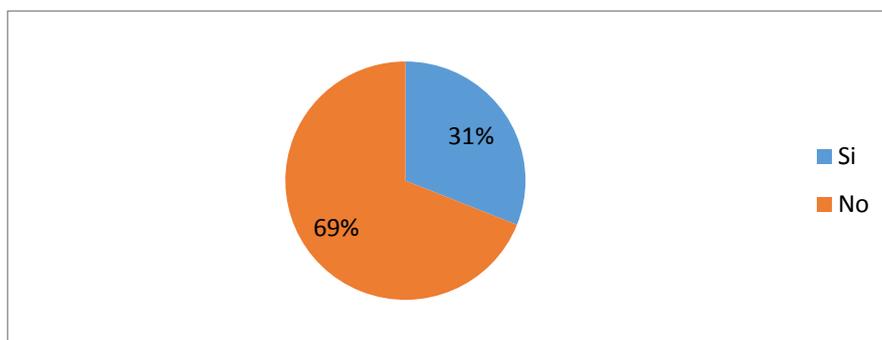


Figura 16. Resultados de la pregunta N°.10
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa que el 31% de los clientes manifiesta que los tiempos de respuesta son los óptimos, pero un 69% de los clientes expresan que los tiempos de respuesta no son los adecuados, lo que genera un claro malestar.

Pregunta N°.11 ¿Está de acuerdo en la forma en como toma la orden los meseros?

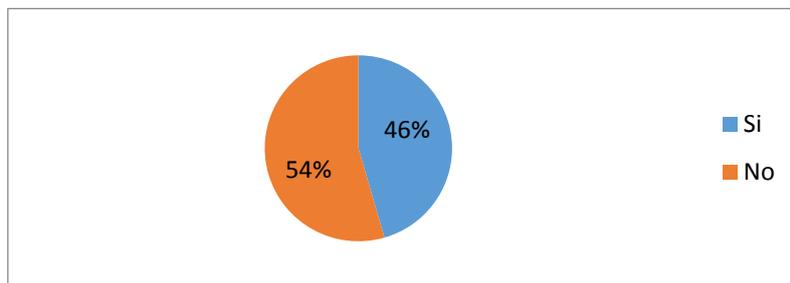


Figura 17. Resultados de la pregunta N°.11

Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 46% de los clientes considera que los meseros receptan la orden de una manera adecuada, pero el 54% de los clientes expresan que no están conformes en como los meseros toman la orden, generando una desazón en la atención a los clientes.

Pregunta N°.12 ¿Los tiempos de entrega de alimentos y bebidas es el adecuado?

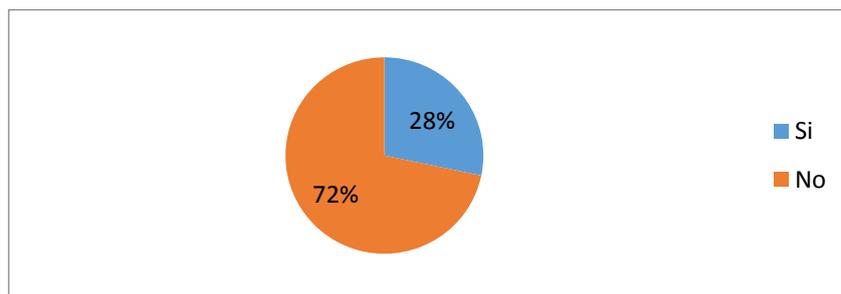


Figura 18. Resultados de la pregunta N°.12

Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa que el 28% de los encuestados da a conocer que los tiempos de entrega de alimentos y bebidas son el correcto, pero el 72% de los encuestados manifiesta que se existe un retraso considerable en los tiempos de entrega, lo que repercute en la imagen que brinda el restaurante a los clientes.

Pregunta N°.13 ¿Regresaría al restaurante?

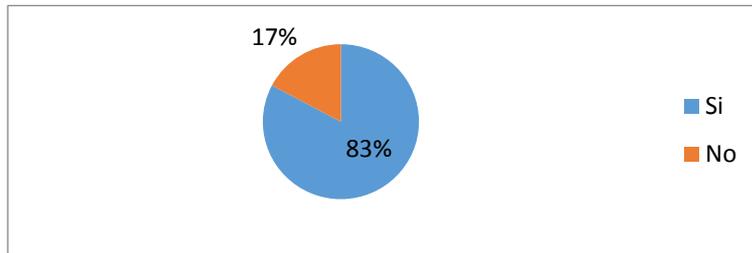


Figura 19. Resultados de la pregunta N°.13
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa que el 83% de los clientes regresaría nuevamente al restaurante, pero el 17% manifiesta que no lo haría. Los resultados son positivos ya que el restaurante está fidelizando a sus clientes.

Pregunta N°.14 ¿Recomendaría usted el restaurante a familiares y amigos?

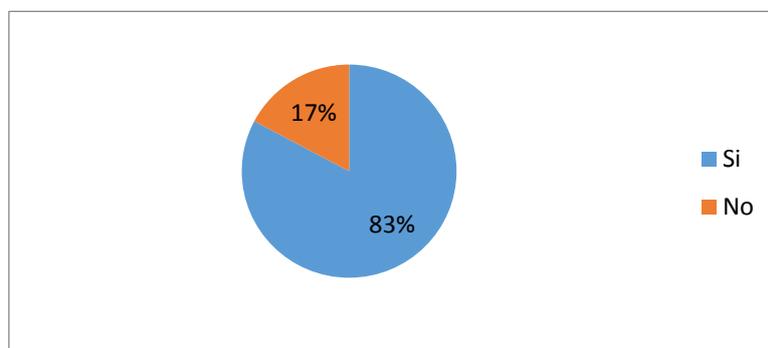


Figura 20. Resultados de la pregunta N°.14
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Del total de encuestados el 83% expresa que recomendaría al restaurante a sus amigos y familiares, lo que da a notar la seguridad que el restaurante ofrece a sus clientes, a pesar de esto el 15% manifiesta que no lo haría.

En el caso de usted haya utilizado el servicio de eventos del restaurante responda lo siguiente:

Pregunta Nº.15 ¿El restaurante cumplió con lo pactado en un inicio cuando realizo el acuerdo de servicio de eventos?

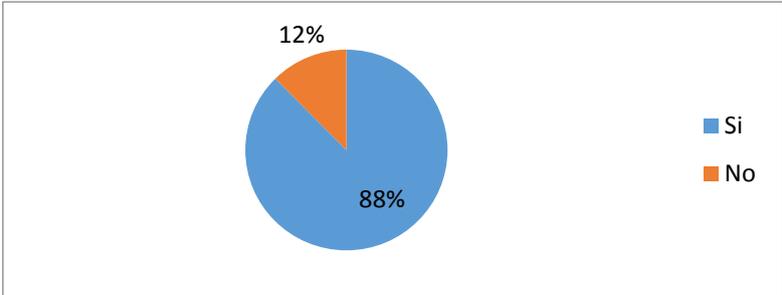


Figura 21. Resultados de la pregunta Nº.15
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa que el 90% de los encuestamos confirma que el restaurante si cumplió con lo contratado en el servicio de eventos, lo que expresa que este servicio si cumple con los requerimientos de los clientes, ofertando un servicio de calidad, pero un 10% expresa que no cumplió con ciertos criterios.

Pregunta Nº.16 ¿El servicio de eventos cumplió sus expectativas?

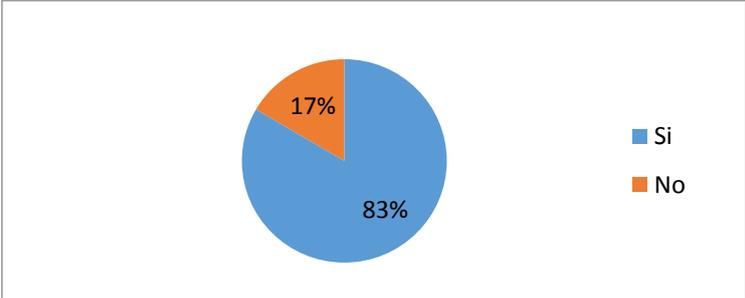


Figura 22. Resultados de la pregunta Nº.16
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa que el 87% de los clientes dicen que se cumplió con sus expectativas, pero el 13% expresa que no, lo que da a entender que el restaurante satisface en su mayoría con las expectativas de sus clientes al momento de organizar los eventos, al ofertar un servicio de calidad.

Pregunta N°.17 ¿Qué calificación otorgaría al servicio de meseros, alimentos preparados y adecuación de instalación para el evento contratado?

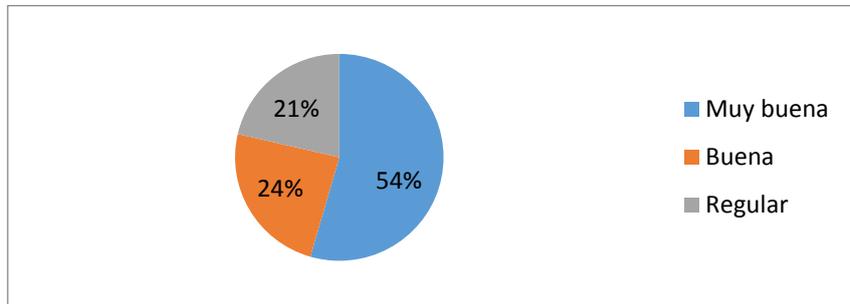


Figura 23. Resultados de la pregunta N°.17
Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Interpretación: Se observa que el 54% de los clientes califica como muy bueno la calidad de servicio prestado, el 24% lo califica como bueno y el porcentaje restante que es el 21% como regular, lo que manifiesta que la calidad de servicio que oferta el restaurante es aceptable.

3.3. Matriz de análisis de los resultados

Para el análisis de resultados se tomará en cuenta cada pregunta de la encuesta, las mismas que se presentan en la tabla 14.

Tabla 14. Tabla general de preguntas de la encuesta

Número de Pregunta	Preguntas
1.	¿Cómo considera Usted la calidad del servicio que oferta el restaurante?
2.	¿Considera que la cortesía y amabilidad con la que atiende el personal del restaurante es la adecuada?
3.	¿Cómo calificaría el servicio de recepción del restaurante?
4.	¿Considera que el servicio recibido durante el almuerzo, cena cumplió sus expectativas?
5.	¿Cómo considera el aseo de las instalaciones del restaurante?
6.	¿Estuvo acorde a sus expectativas y exigencias los platos y bebidas preparados por el chef del restaurante?
7.	¿La calidad de servicio prestada por parte de los meseros fue la adecuada?
8.	¿Los alimentos que se sirvió en el restaurante eran frescos?
9.	¿El precio de los servicios gastronómicos y bebidas es acorde a la calidad del servicio brindado?
10.	¿Considera que el tiempo de respuesta de los meseros es el adecuado?
11.	¿Está de acuerdo con la forma en como toma la orden los meseros?
12.	¿Los tiempos de entrega de alimentos y bebidas es el adecuado?

13.	¿Regresaría al restaurante?
14.	Recomendaría usted el restaurante a familiares y amigos?
En el caso de usted haya utilizado el servicio de eventos del restaurante responda lo siguiente:	
15.	¿El restaurante cumplió con lo pactado en un inicio cuando realizo el acuerdo?
16.	¿El servicio de eventos cumplió sus expectativas?
17.	¿Qué calificación otorgaría al servicio de meseros, alimentos preparados y adecuación de instalación para el evento contratado?

Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Las encuestas realizadas a los clientes del restaurante, permiten identificar los puntos a mejorar en el establecimiento. Las mismas fueron estructuradas de tal manera que faciliten su interpretación y se presentan en la tabla 15.

Tabla15. Matriz de análisis de resultados

Variable	Pregunta
Calidad de servicio	1,4,7,17
Fidelidad de clientes	6,13,15
Atención al cliente	2,3,11
Tiempo de respuesta	10,12
Accesibilidad	9,16
Seguridad	5,8,14

Fuente: Encuesta de calidad de servicio realizada a clientes del Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Estas variables se identificaron en cada una de las preguntas que se realizaron en la encuesta. De acuerdo a los resultados arrojados en la investigación en donde existe mayor molestia por parte de los clientes es en la calidad de servicio y atención que reciben en el servicio de alimentos y bebidas, los encuestados consideran que el personal del restaurante necesita mejorar el tiempo de respuesta ante imprevistos.

Estos resultados dejan ver claramente las falencias del restaurante y son la base que permitirá identificar las áreas de mejora del establecimiento y a su vez realizar la reingeniería del servicio de alimentos y bebidas.

CAPITULO IV
IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS SUCEPTIBLES DE MEJORA

4.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta útil que sirve para comprender la situación actual de la empresa, se puede realizar en una o en varias actividades, con la finalidad de diagnosticar los procesos internos que necesitan ser mejorados para el beneficio de la organización.

Se analizará los siguientes elementos que componen la matriz FODA, iniciando con la conceptualización de cada uno de ellos, que ayudarán a una mejor comprensión:

Fortalezas.- Son las características especiales con las que cuenta la empresa, mismas que le hacen diferente y le permiten competir en el mercado.

Oportunidades.- Son aquellos factores que son positivos, beneficiosos, exportables que se deben identificar en el entorno en que se encuentra la empresa, y que dan oportunidad de aprovechar y así lograr obtener una ventaja competitiva.

Debilidades.- Son todos los factores negativos que se deben mejorar o eliminar de la empresa.

Amenazas.- Son los factores negativos externos que obstaculizan el alcance de los objetivos y que pueden llegar a afectar la permanencia de la organización.

El análisis realizado en el Restaurante se dio gracias a la observación y a las encuestas realizadas a los clientes, mismo que se detalla en la tabla 16.

Tabla 16. Análisis FODA Restaurante Vista Café Arte

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Ubicación estratégica.▪ Vista privilegiada de la laguna de Yahuarcocha.▪ Vista panorámica de la ciudad de Ibarra.▪ Oferta gastronómica única de la zona.▪ Exposiciones de arte por el museo adjunto al restaurante.	<ul style="list-style-type: none">▪ Crecimiento económico.▪ Difusión y promoción local y regional.▪ Acuerdo con proveedores.▪ La competencia posee productos diferentes.▪ Innovación en el menú.▪ Contratación de personal más

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento Humano experimentado. ▪ Servicio de food to go. ▪ Variedad de platos gourmet. ▪ Precios accesibles. ▪ Cuenta con parqueadero. ▪ Local amplio y bien distribuido. ▪ Posicionamiento en la zona. ▪ Restaurante y salón de eventos sociales. ▪ Local propio. ▪ Amplio catálogo de licores. 	<p>calificado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de turistas.
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa colaboración parte del personal de servicio. ▪ Escasa calidez y amabilidad del personal. ▪ Falta capacitación en el área de servicios. ▪ Mal manejo de clientes. ▪ Sin acceso a internet inalámbrico ▪ No existe transporte urbano hasta el restaurante. ▪ Presupuesto limitado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia por parte de otros restaurantes de la zona. ▪ Falta de apoyo del gobierno para emprendimientos. ▪ Complicado acceso al restaurante por vías en mal estado. ▪ Encarecimiento de productos para el restaurante. ▪ Cambios en los gustos de los clientes. ▪ Economía inestable en el país.

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados, se puede comprobar como las fortalezas benefician positivamente al Restaurante ya que además de poseer una ubicación estratégica en la ciudad, consta con una vista panorámica de la ciudad y de la laguna de Yahuarcocha generando un atractivo adicional, a esto se añade sus platos y bebidas de alto agrado por parte de los clientes sin olvidar que posee un local amplio que brinda un ambiente acogedor y amigable para los comensales.

Las debilidades del restaurante son evidentes al analizar los resultados, observamos que la mayor problemática radica en la atención del personal, estos resultados confirman lo expuesto por las encuestas en las que los clientes dijeron estar insatisfechos con la calidad de servicio que reciben en el establecimiento, esto sumado al tiempo de respuesta por parte de los meseros para recibir su orden provocan consecuencias negativas en la fidelización y accesibilidad del servicio de alimentos y bebidas.

Para conocer a fondo la problemática del restaurante realizaremos un análisis DAFO, tomando los datos externos y los internos, para un diagnóstico más acertado.

FORTALEZAS

1. Ubicación estratégica.
2. Vista privilegiada de la laguna de Yahuarcocha.
3. Vista panorámica de la ciudad de Ibarra.
4. Oferta gastronómica única de la zona.
5. Exposiciones de arte por el museo adjunto al restaurante.
6. Talento Humano experimentado.
7. Servicio de food to go.
8. Variedad de platos gourmet.
9. Precios accesibles.
10. Cuenta con parqueadero.
11. Local amplio y bien distribuido.
12. Posicionamiento en la zona.
13. Restaurante y salón de eventos sociales.
14. Local propio.
15. Amplio catálogo de licores.

DEBILIDADES

1. Escasa colaboración parte del personal de servicio.
2. Escasa calidez y amabilidad del personal.
3. Falta capacitación en el área de servicios.
4. Mal manejo de clientes.
5. Sin acceso a internet inalámbrico
6. No existe transporte urbano hasta el restaurante.
7. Presupuesto limitado.

OPORTUNIDADES

- 1. Crecimiento económico.
- 2. Difusión y promoción local y regional.
- 3. Acuerdo con proveedores.
- 4. La competencia posee productos diferentes.
- 5. Innovación en el menú.
- 6. Contratación de personal más calificado.
- 7. Aumento de turistas.

AMENAZAS

- 1. Competencia por parte de otros restaurantes de la zona.
- 2. Falta de apoyo del gobierno para emprendimientos.
- 3. Complicado acceso al restaurante por vías en mal estado.
- 4. Encarecimiento de productos para el restaurante.
- 5. Cambios en los gustos de los clientes.
- 6. Economía inestable en el país.

Para una mejor comprensión se detalla en la tabla 17, la interpretación de cada variable por medio de la matriz DAFO.

Tabla17. Análisis DAFO Restaurante Vista Café Arte

FO	DO
<p>1. Aprovechar su ubicación estratégica y su vista panorámica de la ciudad y de la laguna de Yahuarcocha para un mejor crecimiento económico. (F1) (F2) (F3) (O1)</p> <p>2. Implementar su oferta gastronómica innovando el menú actual ofreciendo mayor variedad de platos gourmet y un amplio catálogo de licores posicionando al establecimiento en la provincia. (F4)(F8)(F12)(F15)(O5)</p> <p>3. Promocionar precios accesibles en</p>	<p>1. Afianzar los lazos entre talento humano y dueños del Restaurante para asegurar un crecimiento económico. (D1)(O1)</p> <p>2. Capacitar continuamente al personal, en áreas como talento humano y atención al cliente, para promocionar el Restaurante. (D2)(D3)(D4)(O2)</p> <p>3. Ofrecer comodidad a los clientes, asegura su fidelidad, lo que se registra en el aumento de ingresos. (D5)(D6)(D7)(O7)</p>

<p>productos propios del restaurante y en el servicio food to go (F9)(F7)(O4)</p> <p>4. Difundir el servicio del restaurante a través de exposiciones de arte en el museo adjunto para incrementar la visita de clientes.(F5)(O7)</p> <p>5. Contar con talento humano experimentado y contratar de personal calificado permite que el Restaurante brinde un servicio de calidad.(F6)(O6)</p>	
<p style="text-align: center;">FA</p> <p>1. Aprovechar la ubicación estratégica, vista privilegiada de la ciudad y de la laguna de Yahuarcocha, para distinguir al Restaurante de la competencia. (F1)(F2)(F3)(A1)</p> <p>2. Promocionar la oferta gastronómica, precios accesibles y servicios adicionales a través de ventanas municipales y locales de la ciudad. (F4)(F9)(F10)(F11)(F13) (A2)</p> <p>3. Ofertar servicios actuales y prever cambios estacionales. (F4)(F5)(F15)(A4)(A5)(A6)</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>1. Incentivar al talento humano para sobresalir en el mercado local. (D1)(D2)(A1)</p> <p>2. Invertir en capacitaciones y exigirla a gobiernos locales. (D3)(A2)</p> <p>3. Difundir el uso de transporte público y ofertar promociones estacionales. (D6)(D7)(A4)(A6)</p>

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Por lo cual el área de mejora a trabajar es el servicio de alimentos y bebidas, ya que en el servicio de eventos los clientes manifiestan que no existe ningún tipo de inconveniente. Esta investigación sugiere realizar una mejora el proceso con el que ha estado trabajando la organización para reducir las quejas, tomando en cuenta las observaciones realizadas por

parte de los clientes y que ellos se sientan satisfechos con el servicio que les brinda el restaurante y mejorando así su imagen ante los clientes y futuros clientes.

4.2. Diagrama causa efecto

En el diagrama de causa efecto permite observar las variables que provocan la insatisfacción del cliente. Mismas que se detallaron en el capítulo dos y que se presentan en la figura 24.

Causa

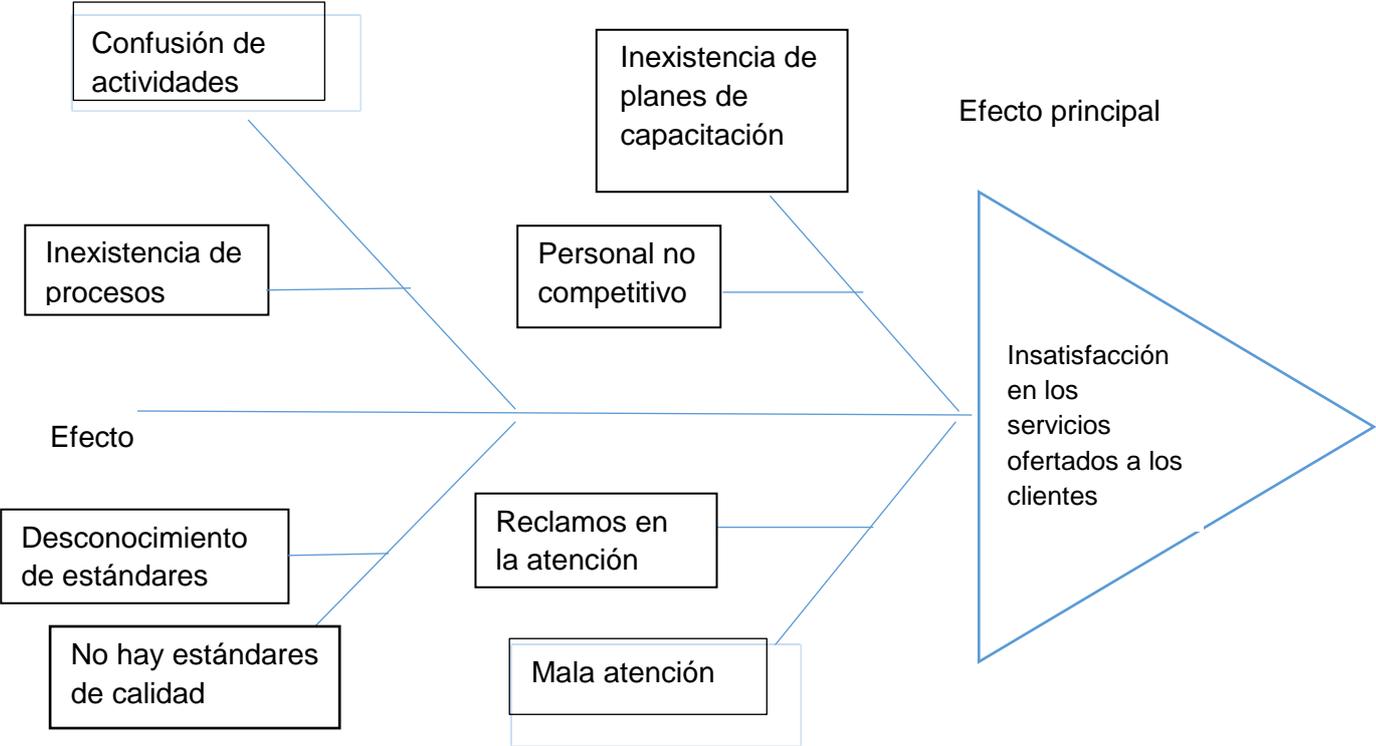


Figura 24. Diagrama causa efecto
 Fuente: Datos de la encuesta a los clientes del Restaurante Café Arte Vista
 Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en el diagrama causa – efecto, visualizamos las causas, efectos y efecto principal que ocasiona que el restaurante tenga inconvenientes referente al servicio brindado en alimentos y bebidas, para que los lectores puedan conocer de primera mano se detallará en la tabla 18, las causas y a través de ellas identificar claramente cuál es el malestar que genera a los clientes y poder tomar acciones correctivas.

Tabla18. Causas y molestias del servicio de alimentos y bebidas

Causa	Molestia que genera
<i>Confusión de actividades.</i>	Al no existir procesos en el Restaurante la mayoría del personal, tiende a repetir las actividades, y a no realizar otras, por ejemplo: al no tener un proceso de salida de platos. Los meseros se quedan parados esperando que el chef o ayudante de cocina les llame para entregarles el plato y a su vez servirlo en la mesa, esto demora el tiempo de servicio y produce malestar en los clientes
<i>Inexistencia de planes de capacitación.</i>	El personal del restaurante no tiene estudios ni capacitación en el área de servicio o restaurante, lo que genera que el personal no brinde una atención adecuada a los clientes, ocasionando una desazón por no recibir una atención acorde a las expectativas.
<i>Falta de estándares de calidad.</i>	Al no poseer estándares de calidad, no se puede garantizar el cumplimiento de todas las expectativas y necesidades que tienen los clientes, lo que resta al restaurante de competitividad ante los demás locales del sector.
<i>Mala atención.</i>	La atención que brinda al restaurante es deficiente en el servicio de alimentos y bebidas, lo que decanta en un malestar notorio por parte de los clientes porque consideran que se merecen una atención más personalizada y de mayor envergadura y esto ha generado en que exista varias quejas por el servicio los que han sido receptados por el propietario

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

Reingeniería de Proceso de servicio de alimentos y bebidas

El servicio de alimentos y bebidas debe seguir un proceso claro y eficiente, para lo cual a continuación se presenta y se explica cada uno de los pasos del mismo:

1. Mesero: Recibe a los clientes en la puerta y los invita a pasar a la mesa (cuando no existan mesas disponibles, se tiene que acompañar al cliente al bar, o sala de espera)
 - i. Mesero: Acompaña al cliente con el número de cartas necesarias y las entrega abierta en la parte de bebidas, sugiriendo una bebida mientras deciden platos de la carta, además de mencionar el plato del día, explicando cada uno de los ingredientes.
 - ii. Mesero: Se retira de la mesa con la orden de alimentos y bebidas en su comanda.
 - iii. Mesero: Entrega la orden a la cocina, la cual debe cumplir un máximo de 20 minutos para entregar los alimentos.
 - iv. Mesero: Retira platos, y ofrece selección de postres del menú o si existe un postre del día.
2. Cliente: solicita la cuenta
3. Mesero: Lleva la orden lista para ser cancelada, pregunta si desea factura, lleva la cuenta a la caja y regresa a la mesa con el cambio o tarjeta con su respectivo voucher y factura.
4. Mesero: Acompaña a la puerta, o en casos especiales ayuda abrir la puerta se despide de los clientes.

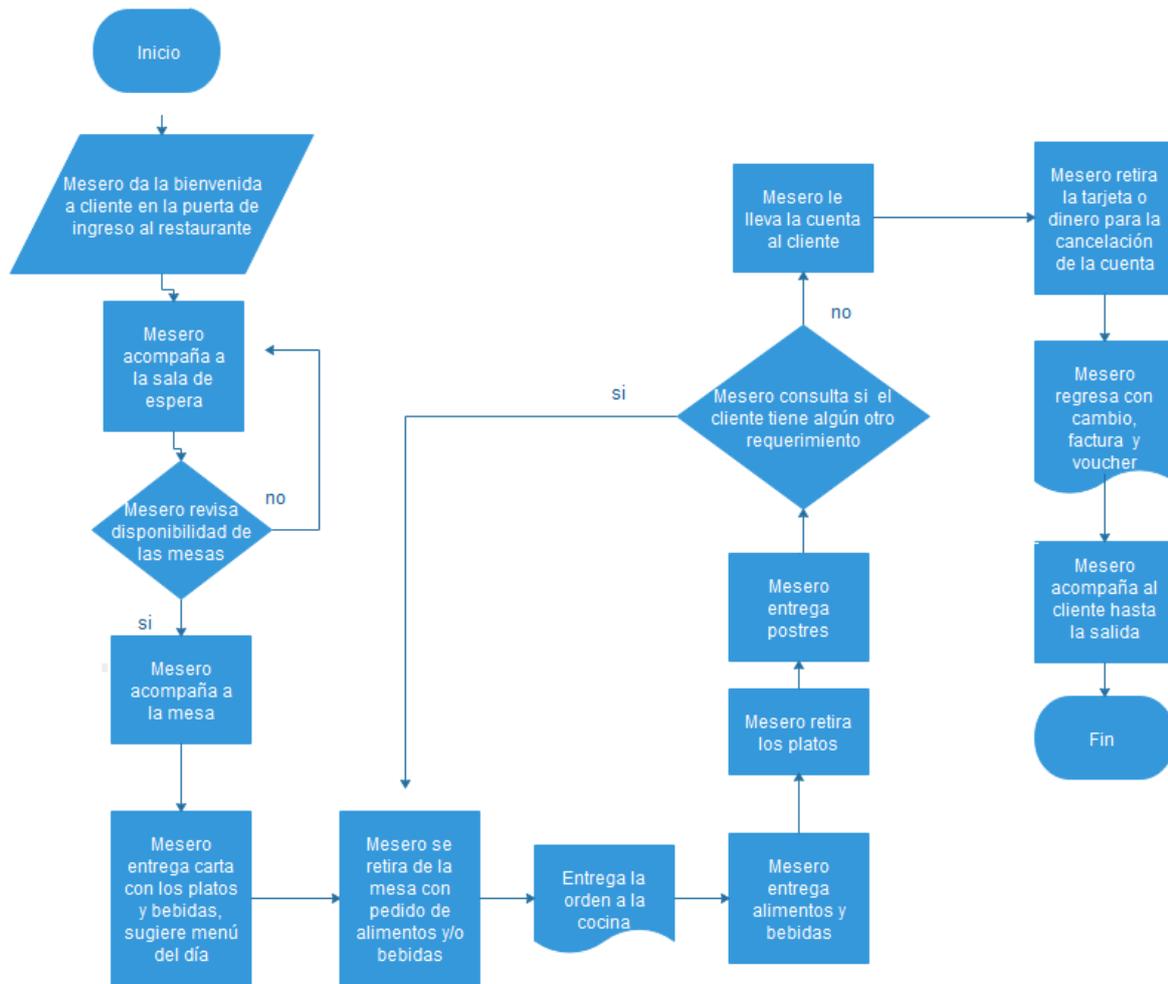


Figura 25. Reingeniería de procesos de alimentos y bebidas
 Fuente: Restaurante Café Arte Vista
 Elaborado por: La Autora

4.3. Matriz de identificación de las áreas de mejora

En el siguiente punto se desarrollará la matriz de las áreas de mejora que se evidencia en la tabla 19, además de generar la reingeniería del proceso de servicio de alimentos y bebidas en cual existe mayor inconvenientes y que estará presentado en la figura 25, donde se acompaña con el respectivo procedimiento y además se detalla para una mejor comprensión. Con lo que se espera mejorar los índices de cumplimiento, y mejorar el impacto en el cliente, ayudando de esta manera a corregir los inconvenientes y creando una mejor imagen para los clientes.

Tabla19. Matriz de identificación de las áreas de mejora

Área	Problemática	Acciones de mejora	Tiempo	Responsable	Indicadores	Meta
Atención al cliente	Atención deficiente	Mejorar los estándares de aceptación por parte de los clientes en referencia al servicio brindado	1 meses	Jefe de meseros	Informe de seguimiento sobre la atención brindada por los meseros	Disminuir los tiempos de respuesta al cliente para mejorar la satisfacción al mismo.
Calidad de servicio	Capacitación de personal	Implementación de capacitaciones en atención al cliente.	3 meses	Propietario	Actas de asistencia a las capacitaciones impartidas.	Mejorar los reclamos en referencia a la atención de los meseros.
	Procesos internos	Desarrollar procesos internos para mejorar la gestión de los servicios ofertados por el Restaurante.	6 meses	Propietario	Documentación de evidencia de desarrollo de procesos.	Evitar confusiones y duplicidad de actividades.
Tiempo de respuesta	Respuesta a reclamos	Generar documentación para receptor reclamos.	1 mes	Propietario	Documentación de evidencia de desarrollo de la hoja de reclamos y sugerencias.	Disminuir los reclamos en un 100%, dando respuesta inmediata a cada observación

Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES

El proceso de servicio de alimentos y bebidas no cumple con las expectativas de los clientes como se evidencio en las encuestas y en el trabajo de campo, por lo que se presentó la reingeniería de los procesos de este servicio, involucrando a todo el personal.

A través del proceso de diagnóstico se pudo evidenciar la falencia que tenía en el servicio brindado a los clientes en lo referente a alimentos y bebidas, conociendo de esta manera que el restaurante posee un punto débil en uno de sus servicios que deben ser corregidos para que no genere una afectación económica en el corto y mediano plazo.

Se pudo conocer cuáles son las exigencias y requerimientos que tienen los clientes al respecto del servicio que se espera, esto permitirá tomar decisiones más efectivas para solventar las demandas que tiene los comensales.

Gracias a la matriz de áreas de mejora se podrá conocer las acciones a realizar para fortalecer las áreas susceptibles del establecimiento.

El servicio de eventos del Restaurante permite comunicar una mejor imagen de nuevos clientes, los cuales se debe acompañar con un servicio de calidad que permita generar una buena experiencia.

Con la investigación realizada se pudo valorar la gran importancia que tienen los procesos de calidad de los servicios dentro de este tipo de negocios, pues esto facilita satisfacer las necesidades que tiene los clientes y responder de una manera rápida cualquier sugerencia y observación que tenga.

RECOMENDACIONES

Se debe implementar un sistema de capacitación interna continua en planes de mejora de calidad de servicio.

El personal debe estar familiarizado con los procesos para cada servicio con la finalidad de no cometer quejas que provoquen insatisfacción por parte de los clientes

Debe mantenerse el proceso de la realización de eventos, ya que en este proceso no existen quejas por parte de los clientes. Sin embargo se debería implementar ciertas actividades adicionales.

Realizar campañas de promoción frecuentes por medios locales.

Se debe realizar un control permanente, por medio de la herramienta llamada modelo Servqual la cual permite medir la calidad de servicio y conocer las expectativas de los clientes, esto permitirá corregir falencias a tiempo.

REFERENCIAS

- Acebes, J. F. (2016). *El itinerario de la fidelización: los siete jalones a recorrer para conseguir la auténtica lealtad del cliente*. Bilbao, España: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Aquino, J. A. (2009). *Medición de la calidad de servicio*. Córdoba, AR: El Cid Editor I apuntes.
- Aymar, J. D. (2012). *Gestión de calidad total en el retail: con la implicación de personas y la satisfacción del cliente y la sociedad*. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Barraza, M. F. (2007). *El Kaizen-GP: la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública*. Ciudad de México: Miguel Ángel Porrúa.
- Barraza, M. S., & Dávila, J. (2008). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. *Pecunia*, 285-311.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Chiesa, C. (2004). *Fidelización para fidelizar*. Madrid: Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Codesido, V. M. (25 de Mayo de 2015). *Propuesta de mejora para el restaurante Clima localizado en Denia. Proyecto de titulación*. Gandia, España: Escuela Superior de Gandia.
- Codó, L. (2007). *Implementación de un sistema de calidad en un restaurante*. Argentina: Paraninfo.
- Concha, J. R. (2010). *Satisfacción del cliente en la empresa de servicio. El caso de la industria de los restaurantes*. *1ª Simpósio Brasileiro de Ciências de Serviços* (págs. 1-2). Brasília : Universidad Icesi.
- Cottle, D. W. (1991). *El servicio centrado en el cliente: cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Crosby, P. (1998). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad* (Décima primera reimpresión ed.). (O. D. León, Trad.) Colonia San Juan Tlihuaca: CONTINENTAL, S.A. de C.V.
- Crosby, P. (2003). *La Calidad y Yo: Una Experiencia de Vida*. (C. A. Solórzano, Trad.) México: Pearson Educación.
- Decoud, S. C. (2007). *Empresas de servicio: Un análisis teórico*. *XXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos* (pág. 16). Chaco: Universidad Nacional del Nordeste.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad - La salida de la crisis*. (J. Nicolau, Trad.) Madrid: Diaz de Santos S. A.
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes: cómo compiten las grandes compañías americanas en la revolución del servicio al cliente... y cómo podemos hacerlo todos*. Madrid: Díaz de Santos.

- Escobar, J. F. (04 de Julio de 2013). *Plan de mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y contable del restaurante y comidas rápidas 102 perros. Proyecto de titulación* . Santiago de Cali , Colombia: Universidad Autónoma de Occidente Facultad de Ciencias Económicas departamento Administrativo programa de Mercadeo y Negocios internacionales .
- Feigenbaum, A. (1997). *Control Total de la Calidad*. San Juan Tlhuaca: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Flores, P. S. (Mayo de 2002). *Tesis de pre-grado. La calidad en el servicio al cliente una ventaja competitiva para las empresas* , 63-66. Hijuapan de León, Oaxaca, México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Franco, F. E. (2012). *Pincelazos del servicio al cliente: un estilo de vida*. Bogotá: Politécnico Grancolombiano.
- González, A., & Brea, F. (2006). *Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , 251-272.
- González, C. L. (Septiembre de 2013). *Plan de mejora en la organización y planificación de la empresa dedicada a las Tecnologías de la información. Proyecto de titulación* . Cartagena, Colombia: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Hartmann, P., Apaolaza, V., & Forcada, J. (2002). *El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 2* , 105-108.
- Ishikawa, K. (1997). *¿ Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa* (Decima primera impresión ed.). (M. Cárdenas, Trad.) Colombia: Ediciones Versalles.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. España: Díaz de Santos.
- Juran, J., & Godfrey, B. (2001). *Manual de calidad de Juran*. México: McGraw-Hill.
- Kirberg, A. S. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). (M. A. Zepeda, & M. M. Gay, Trads.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Lafuente, A. C. (2011). *Servicio y atención al cliente en restaurantes*. Málaga: IC Editorial.
- Medel, H. R. (2009). *Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa*. Córdoba: El Cid Editor.
- Mengod, N. N. (Noviembre de 2012). *Análisis de propuesta de mejora de un restaurante en las Arenas de Valencia. Proyecto de titulación* . Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Montecinos, J. P. (2009). *Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio*. Santiago de Chile: CL: Red Límite.

- Moreno, M. G., Gómez, C. d., & Martínez, J. M. (2003). *Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición*. *Ekonomiaz* , 10-19.
- Ohno, T. (1991). *El Sistema de Produccion Toyota: Mas alla de la produccion a gran escala*. (G. 2000, Ed.) New York: Productivity Press.
- Oliver, R. (1999). *Journal of marketing . Fundamental issues and Directions for marketing* , 33-44.
- Pallarés, J. T. (2012). *El comportamiento absentista y sus repercusiones en la calidad de vida y la calidad de servicio en el sector hotelero*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Pande, P., Neuman, R., & Cavanagh, R. (2002). *Las claves de seis sigma: la implantación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial*. Madrid: McGraw-Hill .
- Publicaciones Vértice. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. Málaga: Editorial Publicaciones Vértice.
- Senge, P. (2011). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires : GRANICA.
- Shingo, S. (1986). *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System*. (A. Dillon, Trad.) Portland, Oregon: Productivity Press.
- Solórzano, G., & Aceves, J. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*. *El Buzón de Pacioli* , 7-11.
- Taguchi, G., Chowdhury, S., & Wu, Y. (2004). *Taguchi's Quality Engineering Handbook*. Chichester, United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas* (3a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vera, J., & Trujillo, A. (2009). *El papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente*. *Panorama Socioeconómico* , 16-30.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1992). *Calidad Total en la Gestión de los Servicios*. (S. Soriano, Trad.) España: Díaz de Santos.
- Zevallos, E. E. (2012). *El dilema de los costos en las empresas de servicios*. *Quipukamayoc* , 20 (37), 7-14.

ANEXOS



Figura 26. Vista panorámica de la ciudad de Ibarra
Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora



Figura 27. Vista panorámica de la Laguna de Yahuarcocha
Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora



Figura 28. Vista panorámica nocturna de la ciudad de Ibarra
Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora



Figura 29. Exposiciones de Nicolás Herrera
Fuente: Museo adjunto Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora



Figura 30. Eventos Sociales
Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora



Figura 31. Eventos sociales
Fuente: Restaurante Café Arte Vista
Elaborado por: La Autora

ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO RESTAURANTE CAFÉ ARTE VISTA

1. ¿Cómo considera Usted la calidad del servicio que oferta el restaurante?
SI NO
2. ¿Considera que la cortesía y amabilidad con la que atiende el personal del restaurante es la adecuada?
SI NO
3. ¿Cómo calificaría el servicio de recepción del restaurante?
Muy bueno Bueno Regular
4. ¿Considera que el servicio recibido durante el almuerzo, cena cumplió sus expectativas?
SI NO
5. ¿Cómo considera el aseo de las instalaciones del restaurante?
Muy bueno Bueno Regular
6. ¿Estuvo acorde a sus expectativas y exigencias los platos y bebidas preparados por el chef del restaurante?
SI NO
7. ¿La calidad de servicio prestada por parte de los meseros fue la adecuada?
SI NO
8. ¿Los alimentos que se sirvió en el restaurante eran frescos?
SI NO
9. ¿El precio de los servicios gastronómicos y bebidas es acorde a la calidad del servicio brindado?
SI NO
10. ¿Considera que el tiempo de respuesta de los meseros es el adecuado?
SI NO
11. ¿Está de acuerdo con la forma en como toma la orden los meseros?

SI

NO

12. ¿Los tiempos de entrega de alimentos y bebidas es el adecuado?

SI

NO

13. ¿Regresaría al restaurante?

SI

NO

14. ¿Recomendaría usted el restaurante a familiares y amigos?

SI

NO

En el caso de usted haya utilizado el servicio de eventos del restaurante responda lo siguiente:

15. ¿El restaurante cumplió con lo pactado en un inicio cuando realizo el acuerdo?

SI

NO

16. ¿El servicio de eventos cumplió sus expectativas?

SI

NO

17. ¿Qué calificación otorgaría al servicio de meseros, alimentos preparados y adecuación de instalación para el evento contratado?

Muy bueno

Bueno

Regular