

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **CATHERIN DANIELA MASPUD BOLAÑOS** C.I. **0401660907** autor del trabajo de graduación intitulado: **"Análisis de los procesos operativos de los departamentos de Alimentos & Bebidas, Servicio y Marketing en la cadena de cafetería-restaurant Vaco y Vaca, de la ciudad de Quito, Ecuador"**, previa a la obtención del grado académico de **INGENIERA EN GESTIÓN HOTELERA** en la Facultad de **Ciencias Humanas**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 27 de diciembre de 2019


Catherin Daniela Maspud Bolaños
C.I. 0401660907

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Yo, Dr. Patricio Moncayo, director de esta disertación, certifico que el la Srta. Catherine Daniela Maspud Bolaños ha realizado con mi dirección este trabajo titulado "Análisis de los procesos operativos de los departamentos de Alimentos & Bebidas, Servicio y Marketing en la cadena de cafetería-restaurant Vaco y Vaca, de la ciudad de Quito, Ecuador" de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.


Dr. Patricio Moncayo

Quito, 27 de Diciembre del 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO



**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN GESTIÓN HOTELERA**

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS
DE ALIMENTOS & BEBIDAS, SERVICIO Y MARKETING EN LA CADENA
DE CAFETERÍA-RESTAURANTE VACO Y VACA, DE LA CIUDAD DE
QUITO, ECUADOR**

CATHERIN DANIELA MASPUD BOLAÑOS

DIRECTOR: PATRICIO MONCAYO

QUITO, 2019

DEDICATORIA

A mis padres Ximena y Edison quienes, con su amor incondicional, su esfuerzo invaluable y su apoyo, me han permitido siempre volar alto, y hoy, cumplir un sueño más. A mis hermanos Pamela, Jhissel y Santiago por su compañía, sus palabras de aliento y por nunca dejarme sola.

A mi pequeña hija Luciana, por ser mi fuerza, mi compañera y mi razón más importante para seguir adelante, a Jasson quien es mi complemento y mi ejemplo de constancia.

A mi familia, quienes me han inculcado el ejemplo de responsabilidad y valentía, por enfrentar junto a mí todas las adversidades y recordarme que Dios siempre está conmigo.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su esfuerzo diario y por su apoyo incondicional.

A todos mis compañeros y profesores, de manera especial a la Msc. Angélica Viñan quien con su calidad humana y su don de persona me brindó su apoyo en el transcurso de mi carrera, de igual manera a mi tutor Dr. Patricio Moncayo quien con sus conocimientos fue mi guía para culminar con éxito esta investigación.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	4
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. SUMARIO CAPITULAR	9
1.2. JUSTIFICACIÓN	10
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.4. OBJETIVOS.....	13
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	13
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1. ANTECEDENTES	15
2.2. PROCESOS EN RESTAURANTES	18
2.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS	20
2.3.1. <i>FODA</i>	20
2.3.2. <i>Gestión de Procesos de Negocios (Business Process Management, BPM)</i>	23
2.3.3. <i>Porcentaje de ocupación o capacidad en restaurantes</i>	24
2.3.4. <i>Ticket medio</i>	26
2.4. SERVICIO AL CLIENTE	27
2.4.1. <i>Elementos del servicio al cliente</i>	29
2.5. CALIDAD EN EL SERVICIO	30
2.5.1. <i>SGC y Planificación de la calidad</i>	32
2.5.2. <i>SGC y el Control de la calidad</i>	33
2.5.3. <i>SGC y la Mejora de la calidad</i>	33
2.6. MARKETING DIGITAL	34
2.6.1. <i>Uso de las TICs en restaurantes</i>	35

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	38
3.4. PROCEDIMIENTO	39
3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	40
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	41
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
4.1.1. <i>Diagnóstico de la situación a través de Business Process Management (BPM) o Administración de Procesos de Negocio</i>	<i>41</i>
4.1.2. <i>Situación actual de la cadena Vaco y Vaca respecto a Alimentos y Bebidas y al servicio al cliente</i>	<i>42</i>
4.1.3. <i>Personal</i>	<i>45</i>
4.1.4. <i>Clima Laboral</i>	<i>45</i>
4.1.5. <i>Infraestructura física, maquinaria y equipos</i>	<i>45</i>
4.1.6. <i>Limpieza e higiene del área de producción</i>	<i>46</i>
4.1.7. <i>Materias primas e insumos de A y B.....</i>	<i>46</i>
4.1.8. <i>Matriz FODA</i>	<i>47</i>
4.1.9. <i>Análisis del cuestionario</i>	<i>49</i>
4.1.10. <i>Análisis de Marketing.....</i>	<i>64</i>
4.2. INDUCCIÓN A LA APLICACIÓN DE PLANES DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD.....	68
4.2.1. <i>Acciones iniciales</i>	<i>68</i>
4.2.2. <i>Plan de mejoramiento del servicio de atención al cliente</i>	<i>71</i>
4.2.3. <i>Desarrollo de las estrategias propuestas.....</i>	<i>72</i>
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
5.1. CONCLUSIONES.....	78
5.2. RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXO A: CUESTIONARIO	88

ANEXO B: FOTOS DE VACO Y VACA	92
--	-----------

RESUMEN

El propósito de esta investigación es determinar la relación de la calidad y la atención al cliente en “Vaco y Vaca” cafetería-restaurante; que al momento cuentan con seis establecimientos en la ciudad, de Quito (Ecuador), y después de tener la oportunidad de observar sus procesos y forma de trabajo es factible desarrollar esta investigación para analizar la calidad y la eficacia en el rendimiento de las áreas los departamentos de Alimentos & Bebidas, Servicio y Marketing de este establecimiento, con el fin de entregar un aporte en beneficio de colaboradores, clientes y propietarios, a objeto de plantear una posible optimización del nivel de calidad en la elaboración de sus productos, servicio acorde al nivel del establecimiento y el marketing aplicado para continuar con el proceso de expansión en el mercado. En el trabajo de campo se aplicaron encuestas tanto al personal como gerentes, personal administrativo, personal operativo, pero sobre todo a los clientes en la cadena, para conocer los aspectos relacionados a la aplicación de los procesos de A y B, atención al cliente y marketing y con ello, se consiguió información relevante a para hacer las mejoras necesarias. Al usar el método descriptivo las técnicas específicas que se usaron fueron la observación, las entrevistas y los cuestionarios y se obtuvo como muestra 242 clientes. En los resultados se observan valores de satisfacción altos, lo cual refleja una situación aceptable. No obstante, este nivel resulta insuficiente e insatisfactorio si se pretende ofrecer a los clientes un servicio extraordinario. Además, de la investigación se concluyó el personal se desempeña en base a la práctica y la transmisión de conocimientos de uno a otros, lo cual algunas veces no permite la generación de productos y servicios de calidad, y la mayoría de las veces no es culpa tampoco del personal. Finalmente, se sugiere, como parte del proceso de mejora, la formación de aspectos evaluativos de los resultados de la atención al cliente que promueva el incremento de clientes en el restaurante, por ejemplo, con la creación de indicadores de gestión, la mejora del marketing digital de la organización y su social media, la implementación de buzones físicos y digitales de sugerencias, la capacitación y mejora del personal, entre otros.

Palabras Clave: Gestión de la calidad, Atención al cliente, planificación, procesos operativos.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between quality and customer service in “Vaco y Vaca” cafeteria-restaurant; that at the moment it has six establishments in the city of Quito (Ecuador), and after having the opportunity to observe its processes and way of working it is feasible to develop this research to analyze the quality and efficiency in the performance of the Food departments & Beverages, Service and Marketing, in order to deliver a contribution for the benefit of employees, customers and owners, in order to propose a possible optimization of the level of quality in the development of their products, service according to the level of establishment and marketing applied to continue the process of expansion in the market. In the field work, surveys were applied to both personnel and managers, administrative personnel, operational personnel, but above all to clients in the chain, to learn about aspects related to the application of A and B processes, customer service and marketing and with it, relevant information was obtained to make the necessary improvements. When using the descriptive method the specific techniques that were used were observation, interviews and questionnaires and 242 clients were obtained as a sample. High satisfaction values are observed in the results, which reflects an acceptable situation. However, this level is insufficient and unsatisfactory if it is intended to offer customers an extraordinary service. In addition, the investigation concluded that the staff is based on the practice and transmission of knowledge from one to another, which sometimes does not allow the generation of quality products and services, and most of the time it is not the fault Neither of the staff. Finally, it is suggested, as part of the improvement process, the formation of evaluative aspects of the results of customer service that promotes the increase of customers in the restaurant, for example, with the creation of management indicators, the improvement of marketing digital of the organization and its social media, the implementation of physical and digital suggestions mailboxes, training and improvement of personnel, among others.

Keywords: Quality management, Customer service, planning, operational processes.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Sumario Capitular

Desde hace décadas y hasta la actualidad, se ha utilizado el servicio al cliente como un método eficaz para distinguirse de la competencia de una empresa u organización, además la calidad es un aspecto que día a día va permitiendo tener mejores empleados, integrantes de grupos de trabajo e individuos, sin importar el ámbito o área.

Por tanto, las empresas están en competencia por obtener el mayor número de clientes posibles, ya que sin ellos no existiría, y en algunos casos, ya no solo se preocupan por la calidad de los productos, sino también por el servicio (atención al cliente, instalaciones, comunicación, etc.) que debe brindarse para mantenerlos a gusto, cumpliendo con todas sus expectativas.

En la presente investigación, en el capítulo 1, se aborda el tema de planteamiento del problema, la justificación y los objetivos, donde se concreta exactamente a qué se debe la investigación.

En cambio en el capítulo 2, se trata de conceptos sobre técnicas de análisis de procesos, servicio al cliente, calidad de servicio y marketing digital sus respectivas características y dimensiones.

Mientras el capítulo 3, trata sobre la metodología de la investigación, el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas de instrumento de recolección de datos y métodos de análisis.

Luego, en el capítulo 4, se muestran los resultados y discusión de la presente investigación, para finalmente especificar en el capítulo 5, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

1.2. Justificación

En la actualidad está ganando relevancia la capacidad de mejoras, optimización y flexibilidad de las organizaciones para sus procesos de negocio y más importante aún para las PYMES y Grandes Empresas que requieren la capacidad de tener procesos flexibles y puestos en marcha con calidad y en tiempos adecuados. Y al respecto, Montoya y Boyero (2016), señalan:

“Todos los procesos y procedimientos dentro de la organización se lleven a cabo bajo parámetros de eficacia y eficiencia, sino que debe construir y llevar a cabo acciones, estrategias y políticas que estén basadas en modelos sencillos y claros que deben ser compartidos con todos los miembros de la organización”. (p.4)

Entonces, y en base a los conocimientos adquiridos que contribuyen con el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos en un restaurante, es posible realizar un análisis de los procesos operativos del mismo y en el caso de conseguir alguna falla también es posible plantear un modelo de mejoras, en este caso en particular en “Vaco y Vaca” cafetería-restaurante; que al momento cuenta con seis establecimientos en la ciudad de Quito (Ecuador). Después de tener la oportunidad de observar sus procesos y forma de trabajo es factible desarrollar esta investigación para optimizar la calidad y la eficacia en el rendimiento de los departamentos de Alimentos & Bebidas, Servicio y Marketing, con el fin de entregar un aporte en beneficio de colaboradores, clientes y propietarios.

Ahora bien, para el presente estudio se toma como base de referencia a “Vaco y Vaca” cafetería-restaurante, basándose en que presenta un alto nivel de demanda en el mercado en el que se encuentra posicionado, puesto que tiene diferentes sucursales en los centros comerciales más importantes de la ciudad. Esto permitirá analizar estándares de calidad aplicados como BPM’S (Administración de Procesos de Negocio, Business Process Management) y otras técnicas, en aspectos como ingreso y salida de clientes, tiempo de rotación de mesas, variación del menú, publicidad, en definitiva todos los procesos operativos de la empresa.

El enfoque de esta investigación se fundamenta en el estudio y posible mejoramiento en los departamentos más importantes de la empresa, con el fin de superar las expectativas de los

clientes, teniendo como base la calidad de los productos y el mejor servicio y atención, siendo “Vaco y Vaca” cafetería-restaurant un establecimiento enfocado en la producción platos fuertes y en el servicio de calidad en el café que ofrecen a sus clientes.

1.3. Planteamiento del problema

Hoy en día, de alta competitividad empresarial, uno de los procesos que ha adquirido cada vez mayor relevancia es el de atención a los clientes y para el caso de las empresas del sector gastronómico, como los restaurantes, indiscutiblemente se trata de un proceso clave. Según Schmal y Olave (2014) “los atributos que más valoran los clientes de un restaurante, son: el precio, el tiempo de atención, la localización, el ambiente y la calidad de la comida” (p.28).

La empresa o cadena de establecimientos en estudio nace bajo la idea e iniciativa de su propietario, quien con la ayuda de toda su experiencia laboral en el mundo de alimentos y bebidas incentiva el funcionamiento de una cafetería tradicional, dando origen a su primer nombre “El Conquistador”, ubicándose en el Centro Comercial el Bosque en Quito, Ecuador.

Ahora bien, es a inicios del año 2000 que el negocio empieza a complementarse, inaugurándose el primer restaurante, el cual estaba conformado por una variedad de platos fuertes.

Aunque vale destacar que “Vaco y Vaca” inicia formalmente con la apertura del segundo local, ya que se realizó previamente una retroalimentación en la calidad de sus productos y en la atención a los clientes, obteniendo como resultado la satisfacción y superación de las expectativas, generando de esta manera el incentivo necesario para la introducción de la marca en el mercado y creación de varias sucursales.

Por otra parte, y conociendo los orígenes de la cadena objeto de estudio, es preciso indicar que la creación de una necesidad es una estrategia principal para lograr que un producto o servicio quede inmerso en la mente de un cliente, incitándole al consumo permanente. Y López (2003) afirma que “Posicionar es igual a comunicar al consumidor que un producto-restaurant, en concreto, es el que necesita para satisfacer sus necesidades. Las percepciones se desarrollan en la mente del consumidor a través de la imagen que proyecta el producto-restaurant.” (p.122).

Ahora bien, la sociedad actual, en general, está expuesta a cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos, entre otros; que varían día a día, y el área de restauración debe mantenerse en constante innovación, y al respecto Gallego (2009) indica que

“El denominado servicio de lujo debe ser sustituido por servicio exquisito cuyo punto de partida es la educación de quien lo presta, la calidad del producto y su envoltorio. Revisar y desarrollar más y mejores estrategias de promoción y venta a través de Internet es el primer principio que debemos tener en cuenta para vender hoy y mañana”. (p.262).

En este sentido se puede afirmar que el sitio web del establecimiento, en la actualidad tiene una gran importancia, pues es básicamente la representación del producto ante los consumidores que están ocupando la mayor parte de su tiempo frente a un dispositivo tecnológico, llámese PC, móvil, entre otros.

En otro orden de ideas, se considera a Vaco y Vaca como una marca de establecimientos enfocados en la prestación de servicios de alimentos y bebidas, con un target, hasta ahora definido como de familias, grupos de amigos, y ejecutivos, además, se habla de un negocio que tiene como objetivo principal la satisfacción de diferentes necesidades y expectativas reales de dichos clientes. No obstante, es imprescindible reconocer que las variedades de gustos dependerán del momento en el que visiten alguno de los locales.

Por lo tanto, la conservación de un cliente es una de las metas del establecimiento, y si “La organización fracasa al no ofrecer lo esperado desde el primero momento entonces, si no se soluciona, se fallará al cliente dos veces” (Ford y Heaton, p.413). Destacando además, que los errores van acorde al tiempo y a la frecuencia, lo cual puede hacer de una visita, una experiencia inolvidable que incentive al cliente volver o en el peor de los casos hacer que no vuelva nunca.

Así, es importante para los restaurantes determinar el nivel de calidad de servicio que brinda, determinar el grado de satisfacción que perciben los clientes y también ¿Cuál es la relación de la calidad de servicio con la satisfacción del cliente en la cadena de cafetería-restaurantes Vaco y Vaca, de la ciudad de Quito, Ecuador?.

Entonces, la presente investigación permitirá relacionar la calidad del servicio prestado en Vaco y Vaca con la satisfacción de sus clientes, además de diagnosticar a los postulados teóricos referidos a la relación de la calidad de servicio con dicha satisfacción del cliente, lo que

a su vez permitirá beneficiar no solamente a los clientes, sino también a la comunidad en general, ya que la satisfacción de los clientes es un tema de gran importancia actualmente para casi todas las organizaciones, debido a que en un mercado tan competitivo como el de los restaurantes todavía existe un gran margen para crear y fortalecer la lealtad de los clientes mediante una adecuada calidad de servicio al cliente.

En definitiva, el enfoque central de este estudio será el análisis de los procesos operativos de varios departamentos de Vaco y Vaca, para plantear una posible optimización del nivel de calidad en la elaboración de sus productos, servicio acorde al nivel del establecimiento y el marketing aplicado para continuar con el proceso de expansión en el mercado. Ahora bien, en base a lo observado, se ha podido definir la posibilidad de analizar los departamentos antes mencionados, a objeto de identificar las posibles falencias que ocasionan pérdida de clientes, o que al menos exista una reducción en el índice de visitas de los mismos.

La presente disertación no tendrá énfasis en aspectos como, situación contable de la empresa, proceso de adquisición de materia prima y el área administrativa.

Después del análisis de procesos operativos mencionados se puede preguntar en base a sus resultados: ¿Cómo establecer estrategias de mejoramiento operativo en las áreas de alimentos & bebidas, servicio y marketing, que apunten a la fidelización de los clientes, así como el proceso de apertura de sucursales dentro y fuera de la ciudad?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar los procesos operativos en los departamentos de Alimentos & Bebidas, Servicio y Marketing en la cadena de cafetería-restaurant “VACO Y VACA”, de la ciudad de Quito, Ecuador.

1.4.2. Objetivos específicos

* Realizar un diagnóstico de la situación actual enfocado al marketing y publicidad, a través de técnicas acordes al tipo de servicio ofrecido por la empresa, tales como análisis FODA, análisis de ticket medio, tiempo de servicio por mesa, porcentaje de ocupación, entre otras.

* Evaluar las técnicas de servicio y atención al cliente, a través del análisis de las cualidades y desenvolvimiento del personal, en base a encuestas aplicadas a los clientes en el sitio y a través de del sitio web de la empresa.

* Diseñar un plan de mejoramiento continuo en los departamentos mencionados, que aporte al desarrollo de la empresa y sus establecimientos, principalmente para mejorar su posicionamiento en el mercado, a través de un enfoque implícito en lo referente a redes sociales y publicidad visual.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En base a los repositorios consultados de las diferentes universidades de la ciudad de Quito, Ecuador, se han encontrado estudios realizados en relación al mejoramiento de la calidad de los productos y servicio al cliente, siendo uno de ellos el realizado por Aman (2013), titulado “Estudio sobre la calidad de los productos y servicio al cliente en el restaurante Mulligan’s Pub & Grill de segunda categoría de la ciudad de Quito y propuesta de estrategias de mejoramiento”, en el cual se evidencia el estudio explícito de los problemas de calidad, además de incluir un análisis situacional y diagnóstico del establecimiento.

Cabe destacar que esta investigación se fundamenta en autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry, que han incentivado la captación de la calidad como un componente de servicio intangible. Entonces, la relación con el tema propuesto es básicamente el análisis de los procesos de servicio y atención al cliente, así como la incorporación de estrategias que contribuyan con el mejoramiento del mismo.

Por otra parte, en el aspecto de marketing se menciona la investigación de Crespo (2013), titulada “Diseño y propuesta de implementación de un plan de marketing para el restaurante Parrillas y Fritadas del Castillo ubicado en el Valle de los Chillos”, en la cual se desarrolla un análisis interno del establecimiento, así como se detalla exhaustivamente el macro entorno, tomando en cuenta factores básicos para el funcionamiento del establecimiento en cuestión. Cabe mencionar que con el apoyo de un análisis situacional FODA se hizo factible la valoración y planteamiento de estrategias mercadológicas, tal como se propone en el presente estudio.

Por otra parte, y en base a los repositorios consultados de universidades de otros países, se han encontrado los siguientes estudios en las áreas del presente:

Fiorella Sandoval (2018), con su tesis de maestría “El Sistema de Gestión de Calidad y la Atención al Cliente en el Restaurant El Gourmet Urbano en el Distrito de San Isidro, 2015”, en la Universidad de San Martín de Porres (Lima, Perú). Esta investigación es de carácter

cualitativo y describe al personal del Restaurant El Gourmet Urbano en el Distrito de San Isidro, además es correlacional, porque relaciona las dos variables en un solo momento, diseño no experimental, transversal.

La población estuvo conformada por los 116 trabajadores del restaurante y para la selección de la muestra se aplicó el muestreo probabilístico con diseño aleatorio, dando como resultado una muestra de 89 trabajadores y comensales. Se usó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, para la recolección de la información. Y en conclusión, la relación del sistema de gestión de calidad y la atención al cliente en el restaurant El Gourmet Urbano fueron sometidos a validación y confiabilidad a través del juicio de expertos con un puntaje de 0.88 y 0.85 respectivamente mediante Alfa total de Cronbach.

Yanina Ñahuirima (2015), con su tesis de pregrado “Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente de las Pollerías del Distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, 2015”, en la Universidad Nacional José María Arguedas (Andahuaylas, Perú). En esta investigación, para analizar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, se realizaron encuestas, las cuales fueron aplicadas en las diversas pollerías del distrito de Andahuaylas, a 348 clientes, entre varones y mujeres que constituyen la muestra del presente estudio.

El cuestionario tenía 28 preguntas distribuidas de la siguiente manera: 16 ítems para la variable calidad de servicio y 12 reactivos para la variable satisfacción del cliente. Dicho instrumento tiene una amplitud de cinco categorías (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca). La validez y la fiabilidad del instrumento de recolección de datos fueron realizadas según el coeficiente de alfa de Cron Bach y los resultados obtenidos fueron de 0.855 para el cuestionario de calidad de servicio y de 0.668 para el cuestionario de posicionamiento; por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes.

Para medir la correlación que existe entre estas dos variables (calidad de servicio y satisfacción del cliente), se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa un valor de 0.841 lo que significa que existe una correlación positiva alta.

Olga Sánchez (2014), con su tesis de pregrado “Plan de Mejoramiento en el Restaurante y Pizzería Bahareque como base para la aplicación de las BPM”, en la Corporación Universitaria

Lasallista (Caldas, Antioquia, Colombia). Aquí se indica que garantizar la inocuidad de los alimentos es uno de los propósitos fundamentales en los establecimientos dedicados a brindar a sus consumidores productos que aseguren una buena calidad, con condiciones higiénico-sanitarias óptimas y que además de esto proporcione los requerimientos necesarios para una adecuada nutrición.

Entonces, para lograr este propósito se hace necesario desarrollar un plan de mejoramiento en el Restaurante y Pizzería Bahareque como base para la aplicación de las buenas prácticas de manufactura, direccionado al mejoramiento de los procesos y a la implementación de programas que documenten y registren todos los aspectos necesarios donde se describa la manera de la recepción de las materias primas tanto como su almacenamiento, proceso y servido a la mesa del producto final.

Para lograr esto fue necesario realizar un diagnóstico de las condiciones iniciales en todas las áreas comprometidas en el proceso, donde se evaluaron los aspectos más importantes que ayudaron a tomar las medidas correctivas, y a cada ítem se le otorgó un puntaje mostrando el porcentaje de cumplimiento.

Destacando que en aquellos áreas donde se obtuvo un porcentaje muy bajo fue necesario implementar procedimientos siguiendo todos los lineamientos que da la norma vigente en el decreto 3075 de 1997 resolución 2674 2013; al finalizar todo el proceso se evaluó de nuevo cada área, realizando un diagnóstico final el cual arrojó un porcentaje de cumplimiento mayor que muestra los logros obtenidos con las mejoras realizadas tanto en los aspectos locativos como con los programas implementados que ayudaron a cumplir con la inocuidad requerida y a mejorar todos los aspectos higiénico-sanitarios del restaurante.

Hernán Aragón, Heinz Gosebruch y Jorge Toledo (2012), con su tesis de pregrado “Plan de Mejoramiento del Servicio de Atención al Cliente en Restaurante La Pradera”, en la Universidad Nacional de Ingeniería (Managua, Nicaragua). En esta tesina se plantea el diseño de una propuesta de plan de mejoramiento del servicio al cliente en el restaurante La Pradera sustentada en una evaluación previa del mismo. Esta evaluación se realizó con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes del restaurante.

Dicha evaluación permitió determinar los indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentaban debilidades, para proponer un programa de mejoramiento adecuado. Se trata de un tema de gran interés, pues en la actualidad los restaurantes tradicionales dan más relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente. De la misma manera, aunque existe preocupación por crecer, no se toma importancia cómo crece la competencia con base en estrategias orientadas a la retención de clientes.

La evaluación de la calidad del servicio fue aplicada a los clientes del restaurante La Pradera, utilizando principalmente herramientas para obtener la información primaria como es la observación, entrevista y las encuestas.

Entonces, el enfoque del plan de disertación presentado incluye básicamente el estudio de los departamentos de A & B, marketing, servicio y atención al cliente: por lo que los estudios antes mencionados son un indicativo de gran contribución para el cumplimiento de los objetivos planteados.

2.2. Procesos en restaurantes

Felipe, citado por Franco y Jiménez (2017) define a los Restaurantes como “Todos los establecimientos turísticos, cualquiera que sea su denominación, donde sirvan al público comidas y bebidas, mediante un precio, para ser consumidas en el mismo local o para llevar” (p.20). En otras palabras, son lugares donde acuden las personas motivados por la necesidad alimenticia y por lo cual están dispuestos a pagar por este servicio.

Cabe destacar que la finalidad de los restaurantes, principalmente, es la de promover una alimentación digna de confianza entre los clientes o consumidores, sin ningún peligro de contaminación ni problemas de intoxicaciones (o muerte) de los clientes.

En otro orden de ideas, Gartenstein (2018), indica que los procedimientos operativos estándar para restaurantes “deben incluir sistemas para dar a los clientes una experiencia agradable así como servir comida de calidad. Además, un restaurante debe tener protocolos para asegurarse de que los esfuerzos de todo el personal están coordinados de manera efectiva”.

Según el mismo autor anterior (Gartenstein, 2018), los procesos operativos comunes son:

Procedimientos para el salón (Atención al Cliente): “La experiencia de comer depende de todo, desde la decoración, iluminación y música hasta la temperatura” (Gartenstein, 2018), entonces el personal de atención al cliente debe tener sistemas establecidos para mantener cada uno de estos elementos, así como también deben manejar indicadores y parámetros para ajustarlos de acuerdo con las condiciones variables y las posibles quejas de los clientes. También este personal del salón es responsable de cuidar las necesidades de los clientes, que va desde asignarles asientos a tiempo, tomar su orden, llenar sus vasos con agua (si aplica el caso), entregar su comida cuando esté lista y asegurarse de que la comida y el servicio sean lo más satisfactorios posible para ellos.

Procedimientos en cocina y bodega: Este personal es “responsable de ordenar y almacenar el inventario, preparar los ingredientes, ejecutar órdenes y mantener la cocina limpia durante su turno y al finalizar la jornada diaria” (Gartenstein, 2018). Por tanto, son los responsables de mantener hojas de cálculo o formatos en ese estilo, indicando lo que poseen y los requerimientos, además de colocar los artículos frecuentemente usados en los lugares más accesibles y permitir un espacio adecuado y suficiente para la rotación de los insumos. Incluso, deben asegurarse de que los ingredientes estén listos cuando se necesiten y el personal de limpieza debe hacer limpieza adicional al final del turno.

Coordinación del salón con la cocina: Deben existir sistemas establecidos para coordinar el trabajo de los(as) meseros(as) y el personal de cocina, ya que los(as) primeros(as) deben entregar órdenes a la cocina de manera puntual, y “aparte los cocineros y/o chefs deben completar todas las órdenes en un ticket al mismo tiempo, y deben tener formas para comunicar a los meseros que sus órdenes están listas” (Gartenstein, 2018). Además, los meseros deben comunicarse con el personal de cocina acerca de aquellas necesidades especiales de un cliente, tales como alergias a algún alimento o condimento y por supuesto, cuando surjan algunas dificultades, el personal de servicio y el de cocina deben trabajar juntos para resolverlas de la manera más eficiente posible.

En general éstos son los procesos operativos más resaltantes, aunque dependiendo del tipo de establecimiento se pueden subdividir o surgir sub-áreas.

2.3. Técnicas de Análisis

2.3.1. FODA

Según Aragón, Gosebruch y Toledo (2012) el análisis FODA:

“Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro”. (p.17)

Por lo tanto, durante la etapa de planificación estratégica y a partir de un análisis FODA, se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza de la empresa? (Análisis Interno)

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad del entorno/mercado? (Análisis Externo)

¿Cómo se puede detener o minimizar cada debilidad detectada? (Análisis Interno)

¿Cómo se puede defender de cada amenaza del entorno externo? (Análisis Externo)

Cabe mencionar que esta técnica fue creada a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial y su finalidad principal es determinar las ventajas competitivas de la empresa en estudio y la estrategia genérica a emplear en función de sus características propias y de las del mercado en que se desenvuelve.

El análisis consta de cuatro pasos: 1. Análisis Externo, 2. Análisis Interno, 3. Confección de la matriz FODA, 4. Determinación de la estrategia a emplear.

Este término proviene del acrónimo en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), y en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Ponce (2006) señala que:

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las

oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”. (p.34)

Es importante indicar que una Fortaleza es una función que se realiza de manera correcta, tales como ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como fortaleza son los recursos considerados valiosos y la capacidad competitiva, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Por otra parte, una Debilidad se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Entonces, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, aunque lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darles mayor ponderación a los activos.

Con respecto a las Oportunidades son aquellas fuerzas de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría, es decir, son un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Y, por último, las Amenazas representan la suma de las fuerzas externas no controlables por la organización, o sea, fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Cabe destacar que las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en lo atractivo de una organización debido a que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas, y principalmente, llegar a conclusiones.

El FODA, por lo tanto, como técnica de planeación, permite contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la gestión del negocio y que con su know how pueden aportar excelentes ideas para el futuro organizacional.

Aquí es preciso señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis, ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida, del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

Entonces esta técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros competidores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas.

En general, el análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Por ejemplo, si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes. Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación.

Además, se debe señalar que los factores evaluados representan el mismo elemento de la técnica para todas las organizaciones, ya que lo que pudiera ser una fortaleza para una, podría ser debilidad para otra de ellas, por ejemplo, ser una compañía pequeña probablemente permitirá tener un enfoque flexible en los clientes (fortaleza), aunque probablemente no tendrá las ventajas de una organización dominante relativas a las economías de escala de una compañía grande que realiza las funciones de fabricación y compra (debilidad).

Por otra parte, una oportunidad es algo que se puede aprovechar en nuestro beneficio y que bien puede ser una de las debilidades del competidor. Además, podría ser perfectamente una oportunidad, un mercado en expansión o la apertura de un nuevo mercado; asimismo, las amenazas son externas a la organización y pueden ser reales o posibles en algún

momento en el futuro, esto es, por ejemplo, la posible entrada al mercado de nuevos competidores.

2.3.2. Gestión de Procesos de Negocios (Business Process Management, BPM)

Según González (2014) la Administración o Gestión de Procesos de Negocios (Business Process Management, BPM):

“Es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo de TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos con mayor agilidad”. (p.12-13)

Entonces BPM se considera un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las TIC's con metodologías de procesos, por lo que se trata de una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar efectivos, ágiles y transparentes procesos de negocio y según Garayar (2017):

“BPM; es una metodología que mejora los procesos de negocio el cual se apoya en el uso de la Tecnología de la Información se basa en la optimización de procesos de la organización mediante la mejora de la eficiencia y eficacia para que esta pueda adaptarse mejor a los cambios tecnológicos y organizativos gestionados por los tiempos y costos”. (p.18)

La gestión de procesos de negocios o BPM combina métodos ya probados y establecidos de gestión de procesos con herramientas de software empresarial y entonces los encargados de negocio pueden, de forma directa, medir, controlar y responder a todos los aspectos y elementos de sus procesos operacionales, los encargados de tecnologías de la información pueden aplicar sus habilidades y recursos de forma más directa en esas operaciones de negocio, la dirección y los empleados de la organización pueden alinear sus esfuerzos y mejorar la productividad y en general, el rendimiento personal, por lo que se puede responder de forma más rápida a cambios y desafíos en el momento de cumplir sus fines y objetivos.

Las tres dimensiones de BPM según Garimella et al., citados por Garayar (2017) son:

1) La dimensión del valor (El negocio) que es la dimensión de valor y de creación del mismo tanto para clientes como para aquellas personas interesadas en la buena marcha de la empresa (empleados, accionistas, proveedores, etc.), es decir, alinea las actividades operacionales con las metas y estrategias, centrando los recursos de la empresa y el esfuerzo del valor del cliente,

2) La dimensión de transformación (el proceso) que crea valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos de negocio operacionales, los cuales transforman los recursos y materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales.

3) La dimensión de capacitación (la gestión) que pone a las personas y a los sistemas en movimiento y acerca los procesos a la acción, son las herramientas con las que se forja el éxito empresarial.

Entonces, se espera con este trabajo se logre definir una visión global de que es BPM, y cuáles son los servicios que se pueden ofrecer, aparte de especificar lo que se pretende abordar con el plan de negocios y cuáles son los pasos para desarrollarlo.

2.3.3. Porcentaje de ocupación o capacidad en restaurantes

Borrego (2016) señala que:

“Sabemos que, por experiencia, el espacio que suele ocupar un cliente por término medio es de 1 m², si a esta cantidad le sumamos 20 cm² en concepto de pasillos, muebles auxiliares, decoración y resto de zonas comunes para el servicio, se puede afirmar que necesitamos como mínimo, por término medio, 1,20 m² por cada cliente (si nuestras mesas fueran distintas, mayores de lo común o mayor nuestra decoración, etc., bastaría con incrementar proporcionalmente esta cifra)”.

Ahora bien y tomando en cuenta estos datos, el espacio necesario por comensal y el área de sala, se puede determinar la capacidad estimada de la siguiente manera:

Capacidad estimada (CE) = área útil para el servicio en m² / 1,20 m² por comensal.

Por ejemplo, si la sala tiene 15 m de largo por 10 m de ancho, se tendrá, por tanto, un área de 150 m²: $CE = 150 \text{ m}^2 / 1,20 \text{ m}^2 \text{ por comensal} = 125 \text{ comensales}$.

Aunque en este caso el cálculo del área ha sido sencillo, pero si no se trata de un polígono regular habría que eliminar las zonas inútiles para el servicio y subdividir el resto en polígonos fácilmente medibles y sumar el área de cada uno de ellos.

Al finalizar los cálculos hay que ponerse a determinar la colocación de las mesas en el espacio, tratando de no disminuir la cifra obtenida, y para eso hay que tener en cuenta que las mesas para dos o cuatro comensales suelen medir 0,75 m por 0,75 m, para seis 0,75 m por 1,25 m o las de ocho 0,75 m x 1,80, y por supuesto se pueden poseer mesas distintas y de distinto tamaño, al igual que las sillas, que suelen medir 0,50 m por 0,50 m por término medio.

Posteriormente, se trata de determinar la capacidad productiva, que depende del número de horas que esté disponible el servicio y el tiempo en que, por término medio, se completa el mismo desde que la bienvenida al cliente hasta que se va. Entonces, el cálculo de la capacidad productiva máxima se realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad productiva máxima en comensales (CPMC)} = (\text{CE} \times \text{tiempo total del servicio}) / \text{Tiempo del ciclo del servicio}.$$

En la cual el tiempo del ciclo del servicio es el número de horas que, por ejemplo, se tienen para desayuno, almuerzo, cena, etc., y de esta forma, siguiendo con el ejemplo anterior, si el ciclo del almuerzo es de 240 minutos y, por ejemplo, el tiempo promedio del servicio de 100 minutos, la fórmula quedaría como sigue:

$$CPMC = (125 \text{ comensales} \times 240 \text{ minutos}) / 100 \text{ minutos} = 300 \text{ comensales}.$$

Pero la realidad indica que llegar a esta cifra es prácticamente imposible, ya que no todos los comensales entrarán exactamente cuándo se abra, ni las mesas tendrán siempre su ocupación máxima.

2.3.4. Ticket medio

Según Torrecilla, citado por Postigo (2017), el modelo actual ya no es de margen sino de ticket medio, es decir, no se puede vender mirando las pantallas de reporte de venta, sino conociendo el producto y los clientes.

En otras palabras, Álvarez (2013) señala que el ticket medio es el importe promedio de cada operación de compra que se realiza en una empresa.

$$\text{Ticket Medio} = \text{Ventas Totales} / \text{N}^\circ \text{ de Operaciones}$$

$$\text{Ticket Medio} = \text{UTP} \times \text{Precio Medio}$$

Donde,

$$\text{UTP} = \text{Total de Unidades Vendidas} / \text{N}^\circ \text{ de Operaciones}$$

$$\text{Precio Medio} = \text{Ventas Totales} / \text{Total de Unidades Vendidas}$$

Según Postigo (2017) los factores que influyen en el Ticket Medio son:

- El número de unidades medio adquiridas en cada operación o UPT (Unidades por transacción).
- El Precio medio de las unidades adquiridas.

Por lo que esto lleva a pensar que a menor precio, mayor cantidad está dispuesta a adquirir el cliente; con lo que existe una relación inversa entre Precio medio y UPT.

Al respecto, Giménez (2015) también plantea que el ticket medio es un KPI (Key Performance Indicators, Indicador de Rendimiento) esencial en la analítica de un modelo de negocio basado en e-commerce, y que no es más que:

El resultado de dividir el total de ventas realizadas por el número de pedidos, es decir, el valor promedio de lo que se gastan los clientes cada vez que compran en tu tienda online. Google Analytics lo muestra como “valor medio de pedido”.

Es importante mencionar que este KPI se comprueba que es más beneficioso aumentar el ticket medio de los clientes que invertir en clientes nuevos.

2.4. Servicio al cliente

Aragón, Gosebruch y Toledo (2012) definen el servicio al cliente como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (p.5).

Estos mismos autores señalan las características del servicio al cliente, a saber:

- Es intangible.
- Es perecedero, ya que se produce y consume instantáneamente.
- Es continuo, y además quien lo produce a su vez es el proveedor del servicio.
- Es integral, ya en su producción es responsable toda la organización, por lo que todos los colaboradores son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que puede generar la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
- La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes.
- El objetivo del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Un adecuado servicio al cliente genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente.

Al respecto, hay que indicar que cualquier empresa tiene cinco metas clave:

1. Satisfacer a sus clientes
2. Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores
3. Conservar los clientes en el largo plazo
4. Ganar penetración en el mercado
5. Atraer potenciales clientes

Y para alcanzar estas metas, una empresa debe entregar a sus clientes valor siempre creciente, o sea, la calidad relacionada con el precio

Ahora bien, en un restaurante para lograr la satisfacción del cliente es necesario empezar a desarrollar el servicio al cliente antes de su llegada, poniendo el local en las mejores condiciones posibles, garantizar la limpieza, orden y disponibilidad de todos los elementos necesarios para un buen servicio. Además, cuando ya el cliente se encuentra en el local es necesario atenderlo con una actitud amable y respetuosa, respondiendo a sus inquietudes y sugiriéndole lo que necesite, con un servicio rápido, oportuno y preciso. Por lo que el cliente o comensal observa cómo es atendido y de esta manera juzga si el servicio cumple sus expectativas y si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los clientes naturalmente seleccionarían a la competencia.

En este mismo orden de ideas, Andrade y Escalante (2015) afirman que los componentes básicos para brindar un buen servicio de atención al cliente son:

- Accesibilidad: Los clientes deben tener la posibilidad de contactar fácilmente con la empresa.
- Capacidad de respuesta: Dar un servicio eficiente sin tiempos muertos ni esperas injustificadas.
- Cortesía: Durante la prestación de servicio el personal debe ser atento, respetuoso y amable con los clientes.
- Credibilidad: El personal en contacto con el público debe proyectar una imagen de veracidad que elimine cualquier indicio de duda en los clientes.
- Fiabilidad: Capacidad de ejecutar el servicio que prometen sin errores.
- Seguridad: Brindar los conocimientos y la capacidad de los empleados para brindar confianza y confidencia.
- Profesionalidad: La prestación de servicios debe ser realizada por personal debidamente calificado.
- Empatía: Brindar atención individualizada y cuidadosa al cliente.

Y en el caso de dificultad de conseguir nuevos clientes,

“No basta con saber qué servicios ofrecer o como desarrollarlos, ya que un servicio de calidad incorpora otros elementos conceptuales básicos del ser humano como son la actitud, profesionalismo, cortesía, empatía o lo que es lo mismo la predisposición para brindar un adecuado servicio y

**que el cliente obtenga la máxima satisfacción en la experiencia”.
(Andrade y Escalante, 2015, p.27)**

2.4.1. Elementos del servicio al cliente

Pérez, citado por Canales (2016), indica que “los elementos claves para un buen servicio al cliente son: el recurso humano, los servicios, infraestructura, equipo, tecnología, información y procedimientos”, tal como se puede apreciar en Figura 2.1 (p.18).

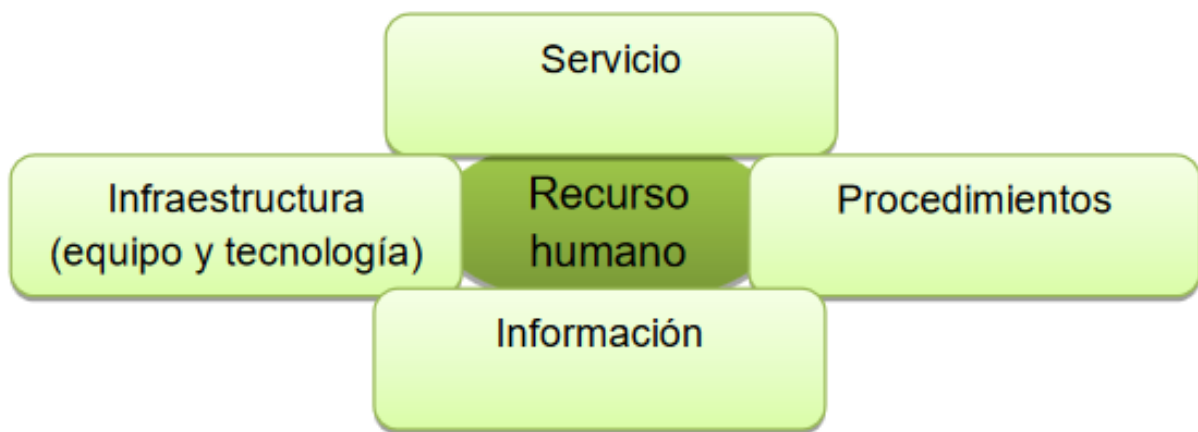


Figura 2.1 Elementos del Servicio al Cliente (Fuente: Canales, 2016, p.18)

También es importante saber que se consideran otros aspectos esenciales, para un buen servicio al cliente, las actitudes, la personalidad e iniciativa que tienen los encargados de brindar el servicio.

Por otro lado, según Denton (1991),

“Entre los principales elementos que constituyen el buen desempeño y correcta atención del servicio al cliente se destaca:

- **El contacto cara a cara.**
- **Relación con el cliente.**
- **El contacto telefónico.**
- **La comunicación por correos.**
- **La atención de reclamos y cumplidos.**
- **Instalaciones”. (p.19)**

Entonces, es muy esencial el tipo de estrategia que se desarrolle y se considere cumplir, ya que se debe tener un direccionamiento acorde, que garantice un efecto satisfactorio, a los clientes.

También para Altuzarra, citado por Canales (2016),

“En cualquier empresa y muy especialmente en aquellas cuyo objeto de su actividad es la venta de productos o servicios, la productividad se mide en términos de satisfacción del cliente, y el grado de esta satisfacción va más allá de la calidad del servicio, pues en su valoración entra en juego un factor dominante: la atención al cliente. Actualmente la mayoría de productos o servicios existentes en el mercado, poseen características muy similares. Esta homogeneidad dificulta enormemente los esfuerzos de las empresas por diferenciar sus productos o servicios respecto a los competidores, por lo tanto el mejor camino para obtener confianza del consumidor y lograr el éxito deseado, es ofrecer un servicio de “atención al cliente”. (p.20)

Es por esto que el servicio al cliente se encuentra muy unido a un grupo de elementos que colaboran de forma general y participativa en su buen desempeño, pero lo que se busca en definitiva mediante un proceso eficaz y eficiente de servicio al clientes es mantener un nivel competitivo óptimo, y así estar en la misma línea de la competencia o incluso un poco más arriba. Por lo tanto, es esencial atender los requerimientos y necesidades de los clientes, debido a que de ello depende la fidelización de los mismos, el crecimiento de la cartera de clientes, el aumento del volumen de ventas y por supuesto, la generación de ganancias y crecimiento del negocio.

2.5. Calidad en el servicio

Andrade y Escalante (2015) indican que la calidad en el servicio

“Es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aun 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”. (p.8)

En este mismo orden de ideas, es preciso indicar que la satisfacción del cliente o comensal en un restaurante es una dimensión muy importante de la calidad de cualquier servicio prestado y de la calidad de la atención al cliente en particular, en el entendido que los criterios de calidad vienen dados por las percepciones de los clientes, por lo tanto, es importante conocer su opinión sobre cómo se realiza el trabajo y la forma en que podría mejorarse este proceso dentro de los establecimientos gastronómicos.

En general, la calidad total está definida como “Conjunto de principios, de métodos organizados de estrategia global, intentando movilizar a toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente a menor coste” (Maqueda y Llaguno, 1997, p.27).

Por lo que cualquier transformación hacia una calidad total está basada en la forma de organización usada por una empresa productora de servicios tangibles e intangibles para cumplir con la satisfacción de los clientes, la superación de sus expectativas, la sostenibilidad, la sustentabilidad y la optimización de renta a corto y largo plazo.

También es importante señalar que el proceso de mejoramiento de la calidad es uno de los métodos más aplicados para cumplir con el proceso de producción de servicios, es decir, en el ámbito de atención al cliente y su seguimiento hasta después de haber efectuado la venta. (Berry, 1992).

Así, la gestión de calidad total en un establecimiento se ve enfocada en estrategias fundamentales, correctivas y defensivas, las cuales consideran la calidad desde la estrategia de aseguramiento, al considerarla una medida de solución para la economía y la sociedad, y la estrategia ofensiva, donde el arma principal de competencia es el desarrollo óptimo de la calidad convirtiéndola en una ventaja ante el mercado. (Teboul, 1990) (Gallego, 2009)

Por lo que si todo el trabajo de implementación en un restaurante se ha realizado de forma correcta, se debería empezar a percibir beneficios de los sistemas de calidad, a saber: una estructura de equipo dinámica y motivada, donde las decisiones se toman a todo nivel, una gestión de la cocina y el servicio basada en la calidad y la participación, orientada a explotar los puntos fuertes y enfocada al cliente o comensal y una organización operativa del trabajo por parte de quien debe realizarlo, por lo que el equipo de trabajo es capaz de corregir aquellos puntos débiles que ahora es capaz de identificar.

Ahora bien, la implantación de sistemas de calidad ha adquirido una gran importancia en tiempos recientes, hasta el punto de que la implantación y certificación de un sistema de calidad se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con una institución o empresa.

Con respecto a la Gestión de Sistema de calidad, se trata de un enfoque para administrar los recursos de la empresa en términos de los procesos, para agregar valor a los clientes, y según Guerra, citado por Sandoval (2018), un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC):

“Es un documento de directrices para ayudar a las organizaciones del sector de servicios en la interpretación e implantación de un sistema de un sistema de gestión de la calidad requisitos, cuando desarrollan e implementan un sistema de gestión de la calidad. Un sistema de gestión de la calidad es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. (p.34)

Por lo que los responsables de la toma de decisiones en entidades gastronómicas tienen como fin el desarrollo, implementación y evaluación de los sistemas de gestión de la calidad para lograr resultados en una organización.

2.5.1. SGC y Planificación de la calidad

Muchos autores han descrito la relación entre la gestión de la calidad y la planificación, y en general están de acuerdo con la premisa de articular las estructuras de la organización para poder generar productos y servicios que satisfagan a los clientes:

“También el modelo de la norma ISO 9000 define la planificación de la calidad como parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios, así como los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad, encaminándose los esfuerzos de la organización, para lo que juega un papel importante el concepto de procesos”. (Fontalvo, citado por Sandoval, 2018, p.45).

En cuanto a la planificación para preparar el cambio en una gestión, tanto Sangüesa, Mateo e Ilzarbe (2019) como Varo (1994) plantean que la planificación de la calidad surge de la formulación de objetivos estratégicos y la asignación de recursos para el cumplimiento de los

mismos y se considera un punto muy importante, ya que no se generará un cambio real en las propuestas empresariales sino se asignan presupuestos reales y suficientes a la consecución de las metas y objetivos propuestos.

Por lo tanto, se puede decir, que la planificación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una respuesta a

“La necesidad de establecer o definir la estructura del sistema de gestión, los macroprocesos, los procesos, los subprocesos y las actividades que al interrelacionarse permitan lograr los objetivos de calidad, cumplir los requisitos del sistema y alcanzar y aumentar la satisfacción del cliente”. (Marín, citado por Sandoval, 2018, p.46).

Por lo que el proceso de planificación del sistema de gestión de calidad se puede resumir en tres partes principales (Marín, citado por Sandoval, 2018):

- Identificación del sistema de gestión de la calidad.
- Descripción de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- Definir y documentar métodos para la gestión de los proceso del sistema de gestión de la calidad.

2.5.2. SGC y el Control de la calidad

Posterior a la planificación e implementación de los sistemas de calidad, el siguiente paso en el proceso de aseguramiento es el control, el cual resulta imprescindible para el cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Con este control se hace un seguimiento sistemático y documentado de la calidad que se obtiene, y con ello, se está en posición de analizar las desviaciones que se producen en relación a lo se había planificado (Guinjoan, 2006).

2.5.3. SGC y la Mejora de la calidad

La parte final del proceso involucra la mejora de la calidad en concordancia a la información obtenida con los instrumentos de control, por lo que se puede afirmar que “en la

medida en que se produce una retroalimentación sistemática hacia la fase de planificación de la calidad, nos hallamos ante el conocido término de mejora continua” (Guinjoan, 2006, p. 112).

Esta cultura de la mejora continua hace parte de la estructura de las organizaciones que trabajan dentro de los estándares de la gestión de la calidad, siendo aspectos que se retroalimentan de manera fluida y constante, permitiendo, de esta manera, lograr cumplir con las expectativas de los clientes, y en ese sentido va lo propuesto por Nava y Jiménez (2002):

“La organización es requerida ahora para buscar oportunidades para la mejora continua de sus productos, sus procesos y su sistema de gestión de la calidad. La combinación de estos cambios nos permite reclamar que estamos siguiendo un enfoque de gestión de la calidad”. (p. 55).

2.6. Marketing digital

El presente siglo está caracterizado por un entorno globalizado, pero a la vez altamente competitivo, y es aquí donde el Marketing Digital surge como una herramienta que facilita la gestión gerencial, al ser una herramienta estratégica necesaria para enfrentarse a los cambios actuales y conocer las necesidades que posee los consumidores.

Al respecto Dubuc (2017) señala que

“Es por ello que el Marketing digital se define como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de Marketing, Sanagustín (2010) explica que para las organizaciones quienes están dispuestas a escuchar a los usuarios, “representan líneas de acción que se fundamentan en las oportunidades que brindan los medios sociales para conectarse, mantener una comunicación y acercarse al público objetivo”. (p.179)

En este mismo orden de ideas, Alexander y Téllez (2017) indican que

“El marketing evoluciona a pasos agigantados, el cambio del marketing tradicional al nuevo marketing digital que les permite a los usuarios una conexión total en cualquier momento o lugar sin ninguna restricción. Este marketing digital ha introducido nuevos conceptos como: comunicación 2.0, redes sociales, engagement marketing, prosumidores, branded communities, advertainment, blogvertising, posicionamiento SEO y SEM, widgets, podcasting, web semántica, marketing viral,

marketing móvil, comercialización e-social, etc. Una empresa para ser competitiva, debe estar en constante cambio y renovación, ajustándose a los nuevos cambios del entorno, cuando las compañías se encuentran en el mundo online particularmente deben actualizar su web, su diseño, contenidos y gestión de usuarios para dar una imagen dinámica y moderna, sin olvidar que también deben revisar y renovar su estrategias y relaciones con sus grupos de interés. Las plataformas tecnológicas y la revolución digital crecen día a día en el mundo global”. (p.9-10).

Por lo que las empresas han comenzado a aprovechar esta interacción que se establece en las redes sociales, sus Fan Page, la publicidad en Internet y otras herramientas de la Web 2.0.

Ahora bien, las herramientas más importantes del Marketing Digital son:

- Comunicación 2.0.
- Redes sociales.
- Engagement marketing (Marketing de Compromiso).
- Prosumidores.
- Branded communities (Comunidad de marca).
- Advertainment.
- Blogvertising.
- Posicionamiento SEO y SEM.
- Widgets o Gadgets.
- Podcasting.
- Web semántica.
- Marketing viral.
- Marketing móvil.

2.6.1. Uso de las TICs en restaurantes

En los restaurantes un moderno equipamiento y las tecnologías son una opción obligada para obtener el máximo rendimiento y calidad en la producción culinaria, y al respecto Castillo, Díaz, Martínez, Calderón y Valencia (2012), señalan que:

“Los restaurantes se han convertido en sofisticados laboratorios donde las combinaciones y los estados de la materia son opciones de primer orden para producir platos de calidad. La tecnología es la aportación de nuestro tiempo. La tecnología y la innovación son dos constantes en el futuro, proporcionando nuevas herramientas y equipamientos culinarios en los próximos años, imprescindibles en los restaurantes de calidad. Sirve para refinar y desarrollar la herencia de conocimiento tradicional y popular o si la gastronomía se sumergirá en una era de creaciones sin fin hasta el infinito”. (p.46)

Según estos mismos autores (Castillo et al., 2012), se distinguen los siguientes programas o elementos tecnológicos en esta área de la gastronomía:

Back of the house: abarca aquellos programas o software relacionados con la parte administrativa, como sistemas de gerencia para colaborar con la adquisición de materia prima, manejar inventarios y menús, controlar costos de porcentajes en comidas y bebidas, reportar las propinas, manejar los recursos humanos y, generar reportes financieros.

Front of the house: se refiere a los sistemas de puntos de venta, es decir, son software que usa el establecimiento y los aparatos inalámbricos, que en sí realiza todas las operaciones del restaurante. Hay programas de este estilo que ofrecen la posibilidad de monitorear lo que hace falta en la despensa y programarse de manera automática cuando un determinado producto empieza a faltar, que la compra sea reordenada.

Hand held device: funcionan apoyándose en tecnología de códigos láser, y éstos ayudan a hacer preciso y ágil el proceso de inventario, a manejar de manera adecuada los costos y análisis nutricionales de los alimentos. Y en relación al manejo del menú, están disponibles programas que ayudan a determinar ofertas de platos en un restaurante y tener en cuenta cómo puede aprovecharse el precio.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación

El tipo de investigación de la presente investigación es descriptiva, correlacional, porque se persigue determinar fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios, factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores (Tamayo, 2004, p.50).

En el trabajo de campo se aplicaron encuestas tanto al personal como gerentes, personal administrativo, personal operativo, pero sobre todo a los clientes en la cadena de cafeterías-restaurantes Vaco y Vaca, para conocer los aspectos relacionados a la aplicación de los procesos de A y B, atención al cliente y marketing y con ello, se consiguió información relevante a para hacer las mejoras necesarias.

Cabe mencionar que la investigación se encuentra dentro del nivel correlacional no experimental, ya que se orientó al conocimiento de una realidad concreta, en los tres departamentos mencionados. Además, y debido a las características de la muestra y al problema de la investigación, se confirma que es un estudio correlacional, en vista que según Hernández et al. (2010) consideran que tiene como propósito medir el grado de relación o asociación (no causal) que existe entre dos o más conceptos o variables.

3.2. Población y muestra

La población o universo de esta investigación en la cadena de cafeterías-restaurantes Vaco y Vaca, estará integrada por los clientes que consumen en sus diferentes locales, a quienes se les aplicará la encuesta como beneficiarios directos del servicio que reciben en los locales.

La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que tiene que definirse con precisión, además de ser representativo de dicha población (Tamayo y Tamayo, 2004).

Ahora bien, para calcular la muestra, se determinó la cantidad promedio de clientes atendidos en un mes en Vaco y Vaca, debido a que las encuestas se aplicarán a los mismos, contado así con un promedio de 15.000 clientes mensuales en la cadena.

Y al aplicar la fórmula:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N - 1) * e^2] + p * q * Z^2} \quad (1)$$

Leyenda:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño del universo de la población = 15000

p = Variabilidad positiva = 0,80

q = Variabilidad negativa = 0,20

Z = Nivel de confianza (95%) = 1.96

e = Margen de error permitido = 0.05

Se determina que

n = 242

Entonces, como resultado de la aplicación de la fórmula se obtuvo como muestra 242 clientes, es decir, que se realizarán las encuestas a 242 clientes o comensales de Vaco y Vaca.

3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Al usar el método descriptivo las técnicas específicas que se usarán en la recolección de información, serán la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

Observación. Se observó el trabajo diario que realiza el personal que labora en el restaurante y la atención a los clientes.

Entrevista. También se aplicó como técnica, la entrevista directa, pero de manera informal con el personal para saber porque se realizaban las actividades de la manera que lo hacían, ya que esto además de ser un aporte científico servía como una conexión con las personas que laboran en el lugar para facilitar la investigación.

Cuestionario. El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables.

Se diseñó un cuestionario con 20 ítems que miden la Calidad del Servicio, la Satisfacción del Cliente y el Marketing o Publicidad.

Para la validación del contenido del cuestionario de encuesta, se utilizó el método de jueces expertos, participando un número de 4 asesores para obtención de un análisis correcto, donde dichos expertos realizaron una valoración cualitativa de los ítems, la cual otorgó al instrumento de medida una validez adecuada tanto en los promedios con un puntaje de 0.88.

3.4. Procedimiento

La información obtenida se ordenará, se clasificará y se tabulará de acuerdo a las preguntas hechas a los clientes y al personal, en general de tipo estadístico (porcentajes, etc.), utilizando el programa Microsoft Excel, con el fin de realizar cálculos que permitan elaborar una evaluación sobre la demanda actual del servicio de restaurante.

El procedimiento para la recolección de datos de la encuesta será el siguiente: en primer lugar, reunirse con los trabajadores en la empresa donde se desarrolla el proyecto de investigación, luego se procederá a entregarles encuesta dando las indicaciones del caso, esperando un tiempo necesario para la concertación de los trabajadores. Después se recogerá la encuesta y se analizarán los datos con una respectiva tabulación.

Para el procedimiento observación y análisis de documentos será acercarse a la empresa y solicitar los documentos necesarios para el estudio de la investigación. Luego se analizar estos documentos y observar los procesos, conforme a la guía de análisis de documentos y de observación, se extrae la información requerida.

La información recolectada se tabulará en Microsoft Excel, lo cual permitirá traducir los datos a tablas gráficas, diagramas y gráficos para poder demostrar de manera resumida la situación y poder tomar una decisión con la información obtenida.

Las encuestas presenciales se aplicaron a 242 clientes y personal de Vaco y Vaca, según lo estimado en el cálculo de la muestra estadística.

Previo a la entrega del cuestionario, se comunicó a los encuestados la finalidad, los requerimientos y la metodología del estudio para evitar que personas no correspondientes contestaran la encuesta, y para disminuir los posibles errores de respuesta. Luego, las personas contestaron el cuestionario de forma auto-administrada con un tiempo aproximado de respuesta de 10 minutos.

3.5. Técnicas de análisis de datos

La técnica estadística para el procesamiento de datos para esta investigación fue la encuesta y las mismas se analizaron y se aplicaron las siguientes técnicas:

- a) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- b) Comprensión de gráficos mediante su interpretación y análisis.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

4.1.1. Diagnóstico de la situación a través de Business Process Management (BPM) o Administración de Procesos de Negocio

Business Process Management (BPM) o Administración de Procesos de Negocio, juega una labor crucial para lograr los nuevos desafíos de las empresas de cualquier tipo, además, al ser una disciplina integradora que engloba técnicas y disciplinas, abarca la estrategia, el negocio y por supuesto, la tecnología.

Adicional a esto, al usar el enfoque de procesos, se debe considerar la importancia de los beneficios asociados, e incluso considerar que en Ecuador se hace poca gestión de procesos.

Entonces y partiendo de una de las definiciones principales de la disciplina BPM, que señala que: Business Process Management (BPM) es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización, se puede concluir que BPM abarca el apoyo de las TICs con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, para determinar los resultados de negocio, crear valor para el cliente y posibilitar el logro de los objetivos con mayor agilidad.

Ahora bien, para desarrollar los distintos tipos de proyectos BPM, se deben realizar un conjunto de actividades necesarias que permiten conseguir el objetivo final que es un proceso terminado, lo que se aplicaría a este estudio dirigido a la cadena Vaco y Vaca (Quito, Ecuador).

Para la presente investigación, se partirá de un diagnóstico inicial que permitirá determinar la situación actual, información que será útil en el desarrollo de la propuesta de mejoramiento para la cadena Vaco y Vaca. Dicho diagnóstico se realizará por medio de la observación no estructurada de sus procesos, así como una entrevista no formal a los administradores de algunas de las sucursales de la cadena. Posteriormente se aplicará una

encuesta a la población (clientes), una vez cumplida esta etapa se procederá con la tabulación, análisis e interpretación de la información recolectada, y además se aplicará la matriz FODA; para identificar de este modo las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades; características del entorno interno y externo de la cadena Vaco y Vaca y su sector.

4.1.2. Situación actual de la cadena Vaco y Vaca respecto a Alimentos y Bebidas y al servicio al cliente

En esta cadena de restaurantes-cafeterías Vaco y Vaca el servicio de atención al cliente comienza desde antes de la llegada de los clientes a las instalaciones, con la preparación de los locales para que se encuentren completamente acondicionados para la recepción de los clientes en cada una de sus sucursales.

Al ingresar un cliente a las instalaciones de Vaco y Vaca, es recibido por un mesero quien lo ubica en una mesa para posteriormente ser atendido, destacándose que en los períodos de alta afluencia entre las 12:30 pm - 2:00 pm y 6:30 pm - 8:00 pm, no siempre los clientes son recibidos por un mesero y éstos deben ubicarse por cuenta propia en alguna mesa que se encuentre libre, esto debido a que los meseros están saturados atendiendo a los clientes que llegaron previamente a los locales.

Entonces, un cliente debe esperar entre cinco y diez minutos para ser atendido, y una vez que el mesero se acerca a la mesa, no siempre se presenta de una manera adecuada, no le dice su nombre al cliente y algunos no portan su identificación.

En otros tantos casos solo entrega el menú y no ofrece ningún plato especial al cliente, tampoco ofrece una entrada para que el cliente se sienta cómodo; la mayoría, deja el menú y al cabo de cierto tiempo regresa a la mesa para ver si el cliente ha tomado su decisión, también aprovecha para llevar a la mesa sal, servilletas y otros detalles.

Para cuando el cliente es atendido de manera correcta no se presenta ningún tipo de señal de insatisfacción hacia los empleados que están encargados de atenderlos, al contrario, es notable la incomodidad de algún cliente cuando no es atendido de forma correcta, incluso se pueden presentar quejas y reclamos con la administración si no son ubicados en mesa o atendidos con prontitud.

El menú presenta una gran variedad de platillos incluyendo desayunos, entradas, ensaladas, sánduches, hamburguesas, menú infantil, carnes, pollo, cerdo, camarones, pescados, sopas, licores nacionales y extranjeros, cocteles, vinos, helados, cafés, chocolates, té, etc., pero las veces que el cliente no encuentra algo de su preferencia no todos los meseros tienen la habilidad para tratar de satisfacer al cliente ofreciendo otro platillo u otra bebida como alternativa.

Además cuenta con un sistema informático de control de restaurante, en el cual se registran las órdenes, se imprimen los pedidos en la cocina y se generan las cuentas de los clientes. El sistema fue implementado ya hace más unos años y éste logra satisfacer las necesidades básicas del negocio.

Cabe mencionar que los problemas se hacen notorios cuando la cantidad de clientes es alta, debido a que el proceso es más complejo y eso implica varios pedidos en cola y muchos utensilios sucios ocupando el espacio en donde normalmente están ubicados los platos de las ensaladas y el áreas de preparación de los cocteles, por lo que el pedido no puede salir de la cocina mientras las ensaladas no estén en la mesa del cliente.

Además, al dejar de lavar las vajillas, cubiertos y cristalería por cualquier motivo, esto se acumula en la cocina limitando el espacio para la preparación de varias ensaladas otros platos, y algunas veces los utensilios siguen acumulándose debido a que el espacio es reducido.

Una vez que el cliente decide pedir la cuenta, si el mesero que le atendió no está atendiendo a otros clientes, la cuenta se le lleva en un tiempo relativamente corto; de lo contrario tiene que esperar un tiempo más, pero se intenta hacerlo lo más rápido posible para evitar molestias.

Además, cuando realiza el pago, se trata de llevarle lo más pronto posible su respectivo comprobante de pago, si pago con tarjeta, o el cambio sí lo hizo con efectivo junto con la factura cancelada, en la cual incluso se reflejan los llamados vacoins que cada cliente va acumulando en sus servicios.

Cuando el cliente se retira de las instalaciones, el mesero debe terminar de limpiar y ordenar la mesa que usó, y así tenerla lista para los siguientes clientes.

Actualmente en esta cadena no se ha realizado recientemente ninguna evaluación de la calidad del servicio ofrecido y por lo tanto no se ha tomado ninguna medida correctiva a las situaciones indeseables que se pueden presentar en un determinado momento.

Finalmente hay que destacar que el servicio proporcionado por la cadena ocasionalmente genera reclamos por parte de los clientes.

Durante la realización del trabajo de investigación se observaron algunas percepciones iniciales de los clientes, lo que permitió diagnosticar lo siguiente, que luego será corroborado a través de la aplicación del cuestionario a los clientes:

- La cadena ha logrado captar clientes frecuentes gracias al buen servicio que se les presta.
- La mayoría de los clientes son empleados, profesionales y estudiantes que laboran en zonas cercanas.
- Se requiere de un capitán de meseros con experiencia que coordine y profesionalice la labor de la empresa.
- Los clientes que no disponían de mucho tiempo para comer no tuvieron problemas ya que no hubo demora en el servicio.
- Los clientes consideran que la calidad y el sabor de los platillos que ofrecen en el restaurante es muy bueno, por lo que las expectativas de calidad y sabor generadas por el precio de los productos fueron satisfechas.
- Los clientes se sentían complacidos con el servicio y los empleados eran atentos, educados y amables con ellos.
- El ambiente del restaurante es calificado como excelente. La música y la iluminación, constituyen una parte importante en el servicio.
- Aunque la mayor parte de los clientes no consume licores o bebidas alcohólicas, consideran pertinente que el restaurante ofrezca bebidas alcohólicas en el menú.
- La manera de alcanzar y mejorar la posición competitiva de la cadena es convertir las expectativas de sus clientes en acciones específicas para traducirlas en percepciones de un servicio de calidad al cliente.
- Todos los clientes regresarían a comer y lo recomendarían.

4.1.3. Personal

La nómina de los empleados se maneja de forma mixta, o sea, con un sistema y manual, trabajando los siete días de la semana. El restaurante cuenta con varios cocineros, ayudantes de cocinas, posilleros, baristas y meseros, entre otros.

Además, cuenta con personal no profesional o con muy poca experiencia dentro de las áreas operativas que son los que enfrentan los momentos de verdad, lo que representa para la empresa una debilidad de alto impacto, puesto que no cuentan con el conocimiento necesario de cómo servir adecuadamente a un cliente.

La mayoría del personal cuenta con contrato fijo, el régimen salarial es del salario mínimo establecido por la ley más el recargo de horas extras, además todo el personal se encuentra afiliado a seguros, lo que representa una fortaleza de medio impacto.

En general, el personal cuenta con uniforme para cada área, dentro del área de procesos cuentan con gorro, camisa, delantal y zapatos adecuados, y cada uno se encarga de mantenerlos limpios y en buen estado para evitar cualquier tipo de contaminación de los alimentos. En el área de procesos no se cuenta con avisos alusivos que recuerden a los empleados el cumplimiento de los hábitos higiénicos para desempeñar sus funciones.

4.1.4. Clima Laboral

Es importante mencionar o destacar que se observó una relación de compañerismo tanto entre los empleados como entre los empleados y sus superiores, y también, cuentan con los implementos, uniformes, espacio adecuado para realizar sus funciones.

4.1.5. Infraestructura física, maquinaria y equipos

La infraestructura de los establecimientos fue concebida con el fin de brindar un ambiente cómodo, con decoración y diseños acorde al tipo de cafetería-restaurante, además cuentan con equipos y maquinarias adecuadas y acorde con las funciones que deberán cumplir.

También, en cada sucursal se cuenta con equipos de computación y sistemas informáticos de control de restaurante, en los cuales se registran las órdenes, se imprimen los pedidos en la cocina y se generan las cuentas de los clientes.

El restaurante cuenta con equipos industriales utilizados en el procesamiento de los alimentos como freidoras, planchas, estufas, estaciones de trabajo con refrigeración, congeladores verticales y horizontales, los cuales están contruidos en acero inoxidable que facilita el proceso de limpieza y desinfección, y están conformadas por partes desmontables, que agilizan la limpieza y evitan la acumulación de suciedades, los recipientes son adecuados para el almacenamiento de los alimentos y los utensilios son en materiales fácilmente lavables y que no migran hacia el alimento, no generan contaminación, las mesas y los mesones son lisas e impermeables y lavables; las tuberías y válvulas se encuentran en buen estado con esto se minimiza el riesgo de accidentes de trabajo.

4.1.6. Limpieza e higiene del área de producción

Las plantas de las sucursales de la cadena están ubicadas en un área alejada de focos de contaminación, las paredes están forradas en baldosín que facilita la limpieza y desinfección, los techos no poseen cielo rasos o techos falsos que generen foco de proliferación de plagas y se encuentran pintados y en buen estado, los pisos son lisos, pero el material en el que se encuentran contruidos no es el adecuado para un área de procesamiento de alimentos, posee áreas necesarias de ventilación para la evacuación de vapores, pero éstas no se encuentran protegidas con mallas que limiten el ingreso de insectos y roedores, las lámparas para la iluminación del área de procesamiento son adecuadas ya que evita en caso de roturas para que no se presenten accidentes ni contaminación de los alimentos en los procesos de producción.

4.1.7. Materias primas e insumos de A y B

Es importante indicar que las materias primas son verificadas mediante una inspección previa realizada en el momento de su recibo, en la cual se controla la fecha de elaborado del producto y la fecha de vencimiento del mismo.

Las condiciones de almacenamiento y conservación se realizan según las especificaciones del proveedor con rotación de los primeros en entrar primeros en salir y se realizan unas planillas que facilitan el control de las existencias y las necesidades de los insumos agotados.

Este control se efectúa semanalmente, y aún no se cuenta con un programa documentado que facilite y capacite al personal en el manejo adecuado de las materias primas.

4.1.8. Matriz FODA

Como se dijo anteriormente, el Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

A continuación se muestra un breve análisis FODA realizado a la cadena Vaco y Vaca:

Tabla 4.1 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	- Ubicación. - Instalaciones. - Variedad de servicios. - Personal altamente capacitado. - Sitio web posicionado. - El personal percibe un salario acorde a lo establecido por la ley. - Clima Laboral Adecuado. - Infraestructura acorde con el tipo de restaurante. - Maquinaria y equipos acorde con las funciones que deben cumplir. - La cadena cuenta con un sistema de control de restaurante. - Alto Servicio en las Áreas de servicio al cliente.	- Retrasos en la preparación de alimentos. - Desmotivación del personal. - Débil gestión administrativa. - Falta de publicidad. - Organigrama no formalmente establecido. - Manual de funciones no establecido. - Manual de descripción de puestos no documentados. - Manual de procesos no documentados. - Reglamento interno no documentado. - Los empleados no tienen estudios en su campo.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	- Alimentos porcionados para agilizar la entrega del pedido. - Incrementar la cartera de clientes de la cadena. - Efectuar campaña publicitaria o de marketing.	- Proveedores incumplidos en las entregas de los productos. - Aumento de asaltos en los negocios nocturnos de la ciudad. - Pérdida de clientes importantes. - Disminución de los ingresos.

A través de esta matriz se puede establecer que la empresa se encuentra en un entorno tanto de oportunidades como de amenazas, contando la cadena Vaco y Vaca con grandes

ventajas externas que ayudan de manera indirecta a su crecimiento. También es esencial indicar que las amenazas no dejan de ser un factor importante, por lo que se debe llevar un seguimiento para que no puedan transformarse en factores predominantes para la cadena de cafeterías-restaurantes.

Cabe mencionar que al no contar formalmente con un manual de funciones, un manual de procesos y un reglamento interno, la cadena se encuentra sin una visión de crecimiento. Otros factores que denotan debilidad en la empresa son la falta de estudios de parte de su personal y la baja calidad en el servicio, lo que refleja falta de inversión en la capacitación y crecimiento personal y profesional de los empleados.

En conclusión, la cadena se encuentra en una buena situación tanto interna como externamente y tiene varias posibilidades de mejorar y alcanzar un mejor nivel de calidad a fin de reforzar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y a la vez defenderse de las amenazas transformando sus debilidades en fortalezas.

4.1.9. Análisis del cuestionario

A objeto de saber la satisfacción percibida por los clientes en cuanto al servicio brindado por la cadena de restaurantes-cafeterías Vaco y Vaca, se aplicó la encuesta a 242 personas que asistieron a sus establecimientos y recibieron el servicio.

Cabe mencionar que el levantamiento de la información se realizó en un lapso de dos semanas, en todas las sucursales de la cadena, y se solicitó que la encuesta fuera llenada por una única persona en cada mesa.

A continuación, los resultados de la encuesta se presentan de manera graficada, presentando los porcentajes, y posterior se realiza una narrativa de los resultados para cada una de las respuestas.

Pregunta 1. Género: a) Femenino () Masculino ()

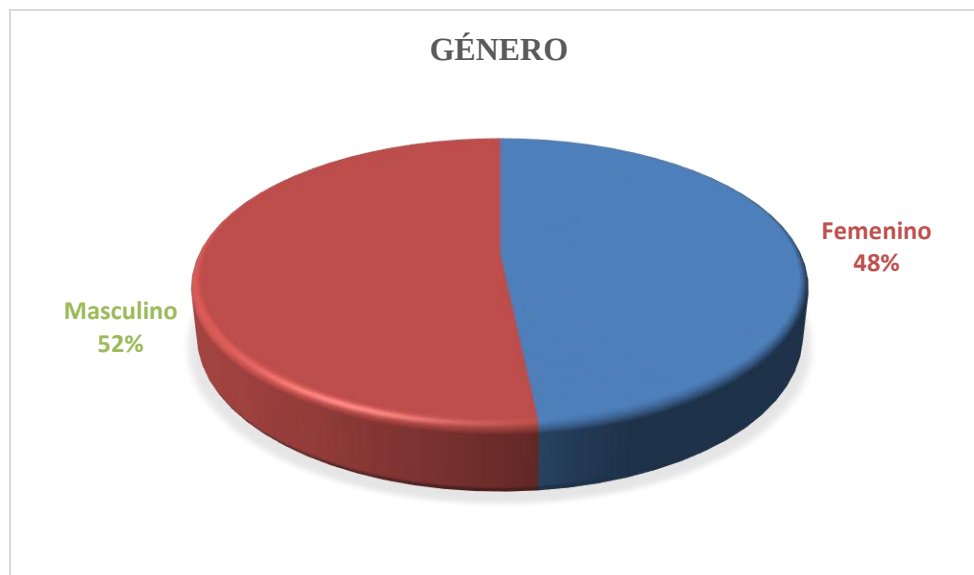


Figura 4.1 Respuestas a pregunta 1 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 52% de los encuestados fueron hombres y el 48% mujeres, por lo que se trató de ser equitativos al momento de la aplicación del instrumento. Esto no es indicativo de la preferencia por género de los servicios de la cadena.

Pregunta 2. Edad:

a) Menos de 25 años () b) De 26 a 35 años () c) De 36 a 45 años () d) De 46 años o más ()

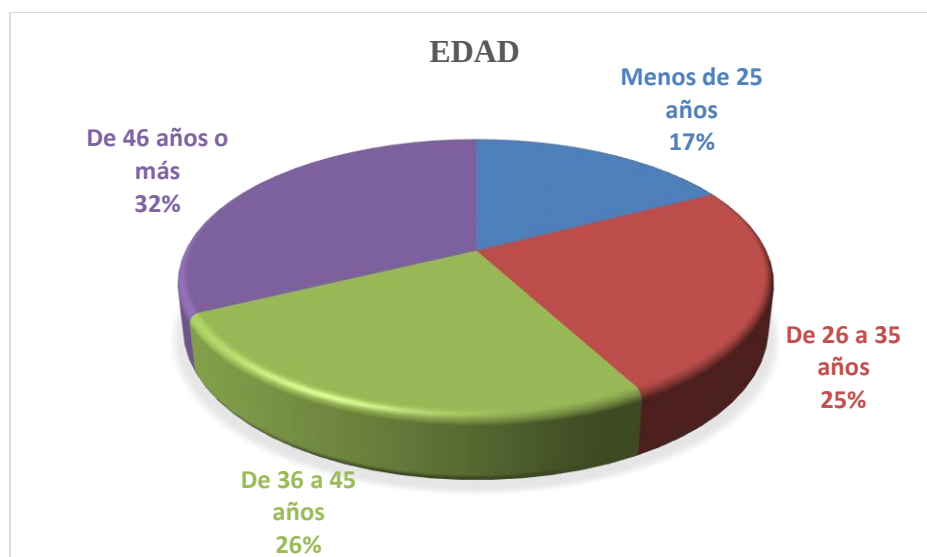


Figura 4.2 Respuestas a pregunta 2 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 32% de los encuestados estuvo comprendido por personas de 46 años o más, y el 17% menores de 25 años. Esto no es indicativo de la preferencia por edad de los servicios de la cadena.

Pregunta 3. Usted con qué frecuencia visita alguno de los establecimientos de la cadena cafetería-restaurante a la semana:

- a) Primera vez () b) 1 a 2 veces () c) 3 ó más veces ()

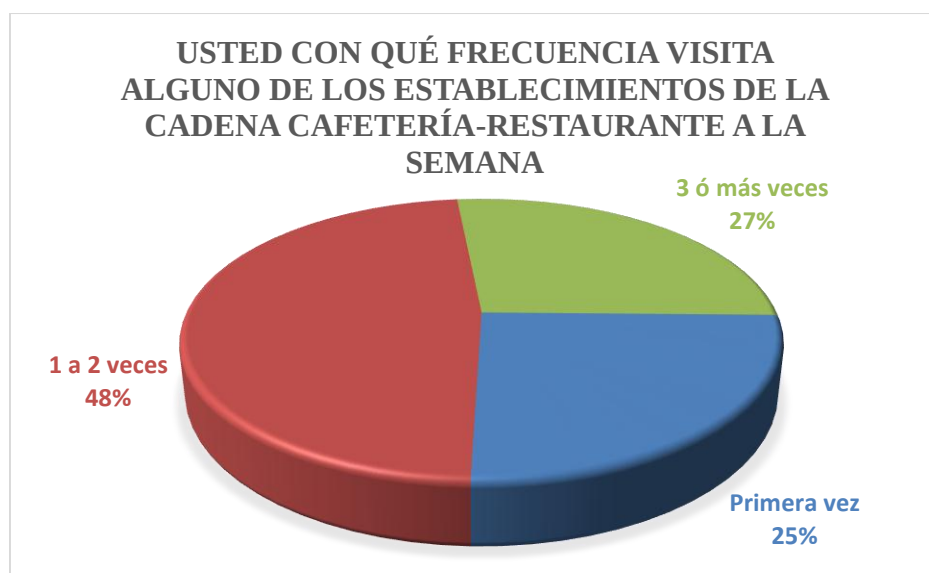


Figura 4.3 Respuestas a pregunta 3 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 48% de los encuestados acude al restaurante una o dos veces por semana, el 27% de los encuestados lo visita 3 ó más veces a la semana y un 25% lo visita por primera vez. Lo que quiere decir que el 75% de los clientes que realizaron la encuesta son clientes habituales que se encuentran constantemente evaluando el producto y servicio que se ofrece. Por lo tanto, la información que estos clientes generen respecto a su satisfacción son de vital importancia para el crecimiento y mejoramiento de la calidad de la cadena.

Pregunta 4. ¿Cómo has conocido el restaurante?

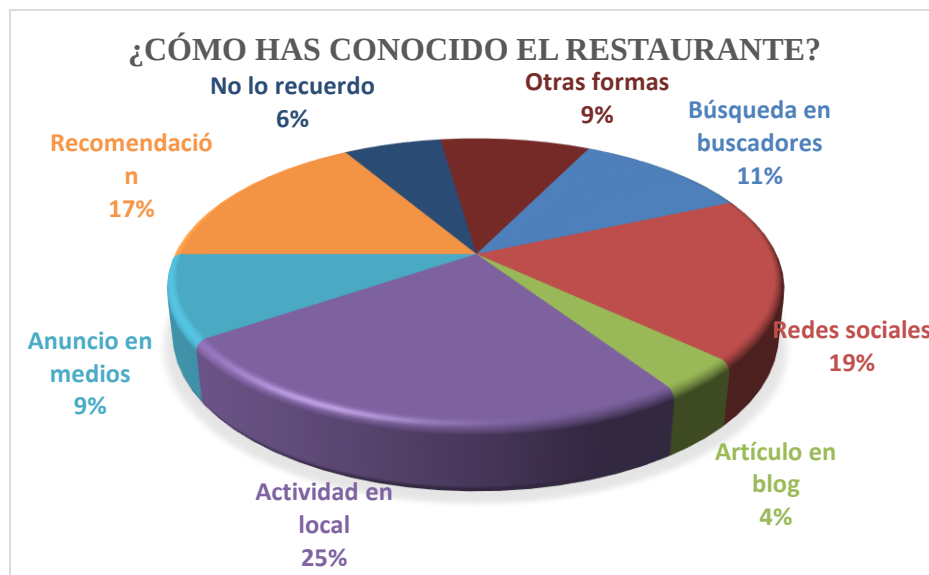


Figura 4.4 Respuestas a pregunta 4 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 25% de los encuestados se enteró de Vaco y Vaca a través de actividades en alguno de sus locales, el 19% a través de las redes sociales y el 17% por recomendación boca a boca de familiares o conocidos. Por lo que hay que reforzar esas tres formas de darse a conocer.

Pregunta 5. ¿Cree usted que el espacio destinado para su atención es el adecuado?

a) Si () b) No ()

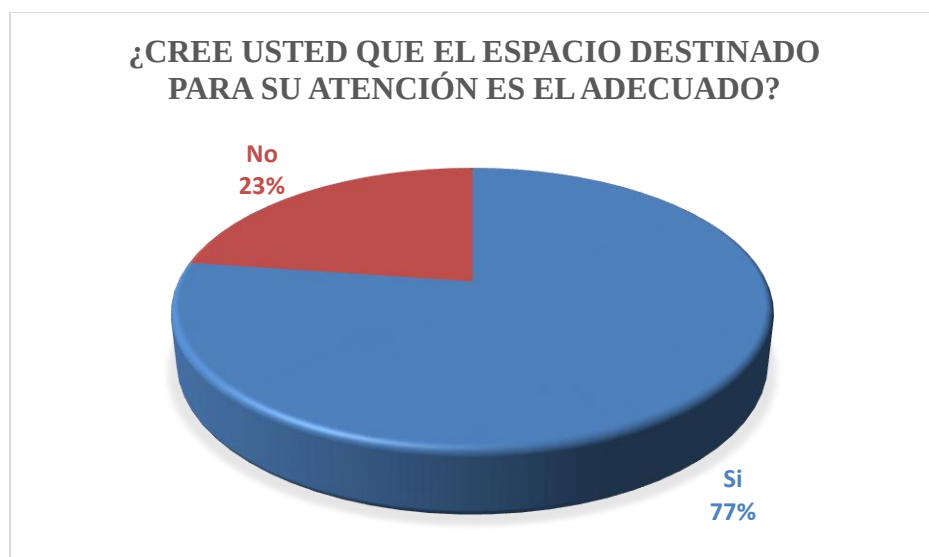


Figura 4.5 Respuestas a pregunta 5 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 77% de los clientes de la cadena Vaco y Vaca señalan que el espacio destinado para la zona del servicio es el adecuado. El 23% restante no les parece el adecuado, principalmente a que cuando el establecimiento se encuentra lleno tienen algún inconveniente para ubicarse en las mesas.

Pregunta 6. ¿El ambiente y decoración se encuentran acorde al tipo y ubicación del restaurante?

a) Si () b) No ()

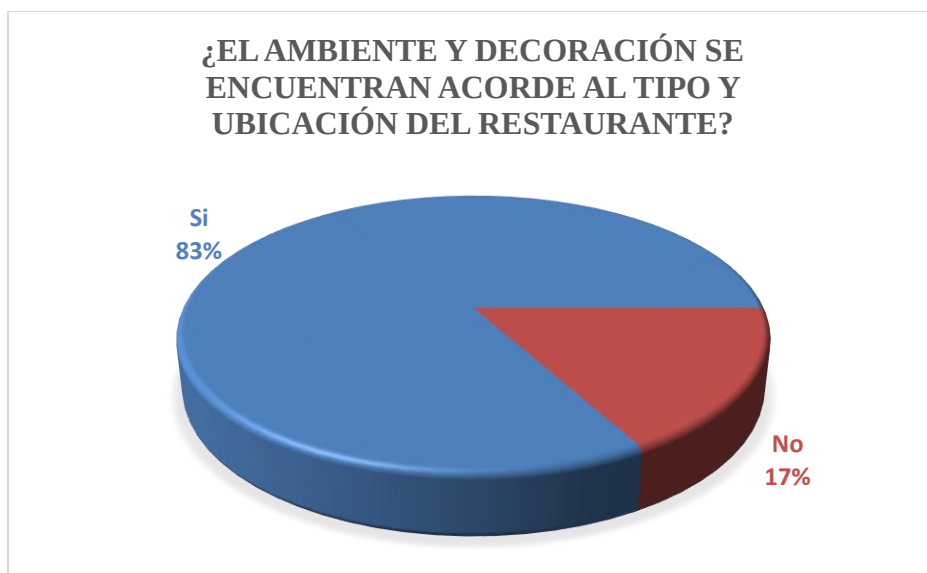


Figura 4.6 Respuestas a pregunta 6 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: Para el 83% de los clientes de la cadena Vaco y Vaca, el ambiente y la decoración se encuentran acorde con el tipo y ubicación de las sucursales, apenas un 17% determinan que deberían cambiar un poco la decoración.

Pregunta 7. Califique el orden y limpieza que usted observa en el restaurante:

a) Excelente () b) Bueno ()

c) Regular () d) Malo ()

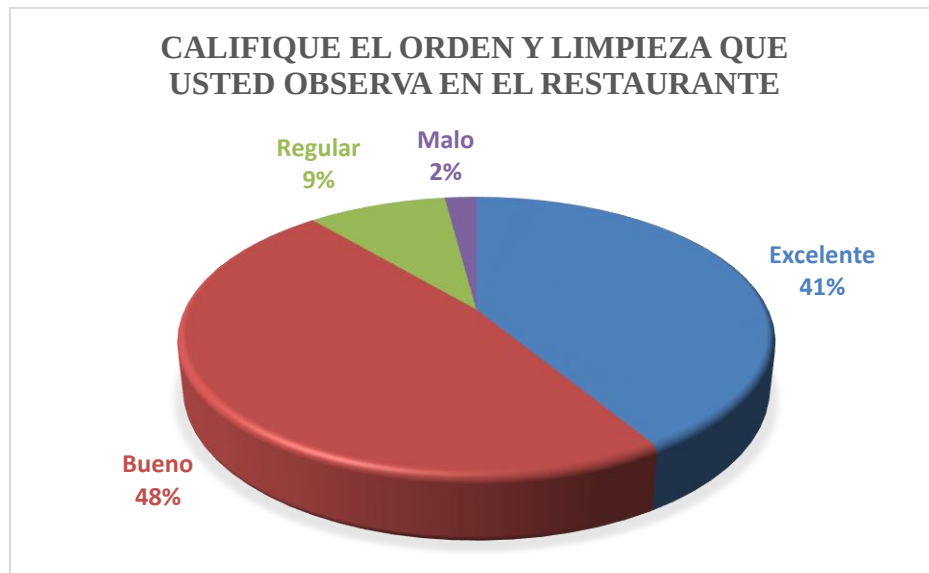


Figura 4.7 Respuestas a pregunta 7 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 89% de los clientes determinan que la limpieza y el orden de los establecimientos se encuentra entre excelente y bueno, lo que sin dudas es una gran ventaja, puesto que al ingresar a algún restaurante la presentación es la primera impresión del cliente, y ese primer momento es determinante para la aceptación del lugar y su fijación en los gustos.

Pregunta 8. Cree usted que la atención recibida por parte del personal de servicio en cuanto a cordialidad y amabilidad fue:

- a) Excelente () b) Bueno ()
c) Regular () d) Malo ()



Figura 4.8 Respuestas a pregunta 8 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: Indiscutiblemente que la cordialidad y amabilidad son cualidades indispensables para quienes ofrecen un servicio, y según la perspectiva de los clientes encuestados, el servicio de Vaco y Vaca se encuentra en un 57% calificado como bueno y un 35% lo considera excelente, por lo que hay que mejorar algunos aspectos para subir este porcentaje, a pesar que el 82% considera este punto de manera positiva.

Pregunta 9. La presentación y desempeño del personal fue:

- a) Excelente () b) Bueno ()
c) Regular () d) Malo ()



Figura 4.9 Respuestas a pregunta 9 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El conocimiento que el personal de servicio tenga sobre los platos, tal como preparación, ingredientes, entre otros es sumamente importante, ya que le permite sugerir y a la vez aclarar dudas que los clientes puedan tener. Aquí, el 87% de los clientes califica este punto entre excelente y bueno, apenas un 13% de los clientes no se encuentra conforme.

Pregunta 10. Cree usted que el servicio recibido en el restaurante califica como:

- a) Eficiente () b) Eficaz ()
- c) Dos anteriores () d) Todo lo contrario ()

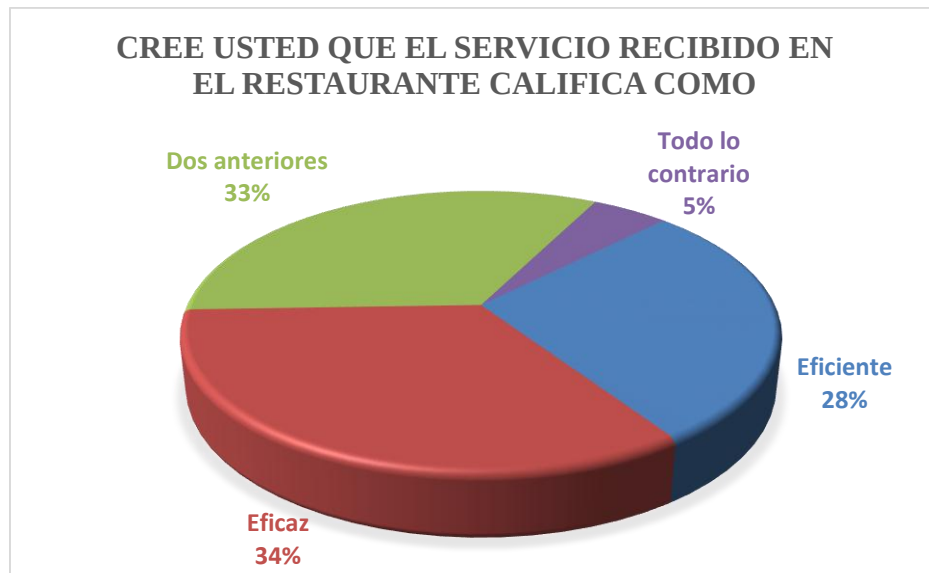


Figura 4.10 Respuestas a pregunta 10 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El servicio en teoría y llevado a la práctica, debe cumplir dos requisitos fundamentales: ser eficiente y eficaz. Eficiente es cuando se realiza en un tiempo adecuado y eficaz es que debe ser realizado sin errores y de manera correcta. Según la perspectiva de los clientes encuestados el 33% determina que cumple con los dos requisitos a la vez.

Pregunta 11. ¿Cree usted que el restaurante-cafetería ofrece variedad en sus platillos?

a) Si () b) No ()



Figura 4.11 Respuestas a pregunta 11 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 92% de los clientes encuestados se encuentra de acuerdo con los platillos que ofrece Vaco y Vaca en su menú, y sólo el 8% que no se encuentran conformes exponen que se debería incluir en el menú más platos para niños y snacks.

Pregunta 12. La cantidad, así como la presentación del platillo es:

- a) Excelente () b) Bueno ()
c) Regular () d) Malo ()

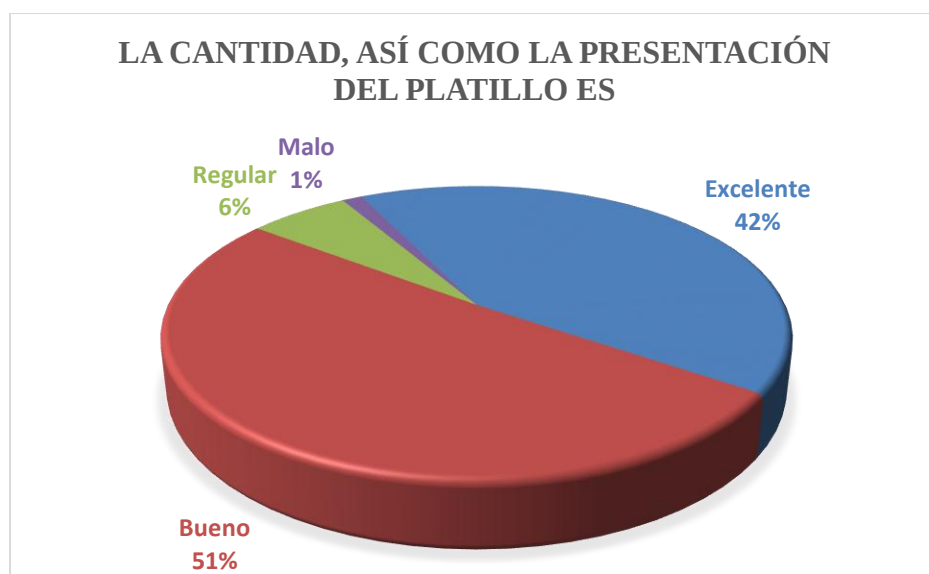


Figura 4.12 Respuestas a pregunta 12 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: Los clientes se encuentran de acuerdo con la cantidad y la presentación del plato, el 93% lo califican como excelente y bueno.

Pregunta 13. El precio con relación al producto / servicio fue:

- a) Acorde (satisfactorio) () b) Alto (caro) () c) Bajo (barato) ()

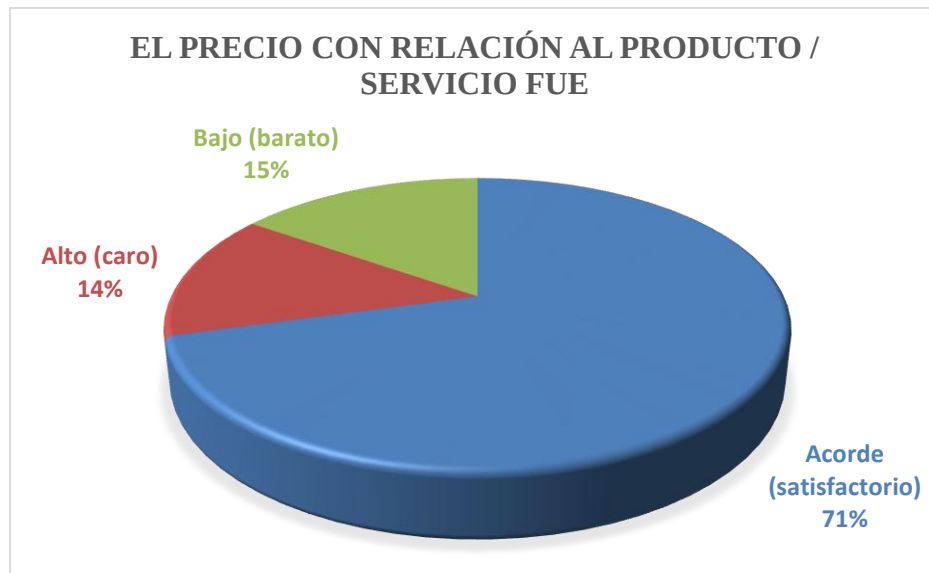


Figura 4.13 Respuestas a pregunta 13 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 71% de los clientes calificaron la relación precio – producto como acorde o satisfactorio, lo que significa que el cliente se encuentra muy satisfecho tanto con el precio y el producto recibido en Vaco y Vaca.

Pregunta 14. ¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el servicio al cliente es?

- a) Excelente () b) Bueno ()
c) Regular () d) Malo ()

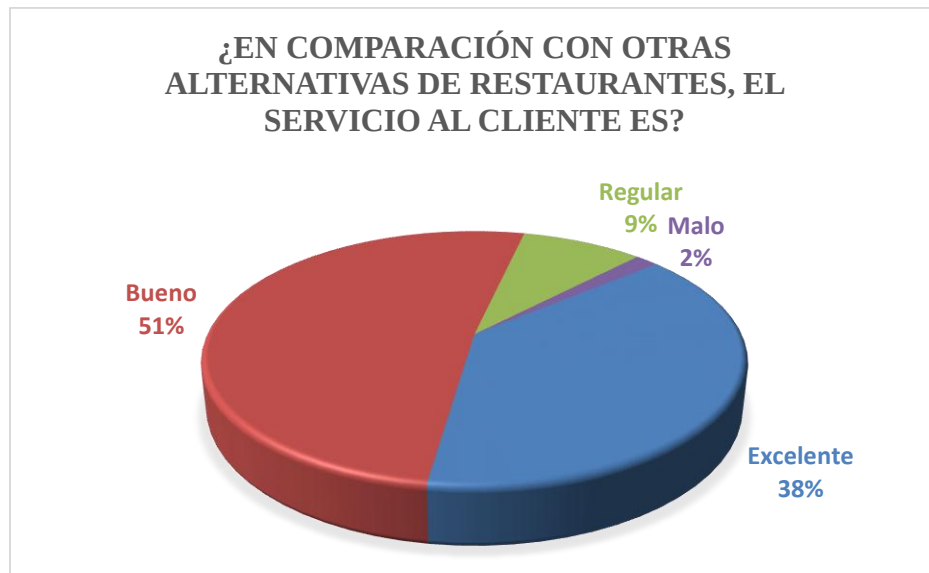


Figura 4.14 Respuestas a pregunta 14 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 51% de los clientes encuestados considera bueno el servicio al cliente de la cadena Vaco y Vaca en comparación con otras alternativas similares, y el 38% excelente, lo que demuestra que en estos momentos el 89% considera que se tiene un servicio por encima de otros establecimientos.

Pregunta 15. ¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el producto ofrecido es?

- a) Excelente () b) Bueno ()
c) Regular () d) Malo ()



Figura 4.15 Respuestas a pregunta 15 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 39% de los clientes considera excelente el producto ofrecido por la cadena Vaco y Vaca, y el 47% como bueno, en comparación con otras alternativas. Lo que significa una gran ventaja competitiva, ese 86% de valoración positiva.

Pregunta 16. ¿Recomendaría el restaurante Vaco y Vaca a sus familiares y conocidos?

a) Si () b) No ()

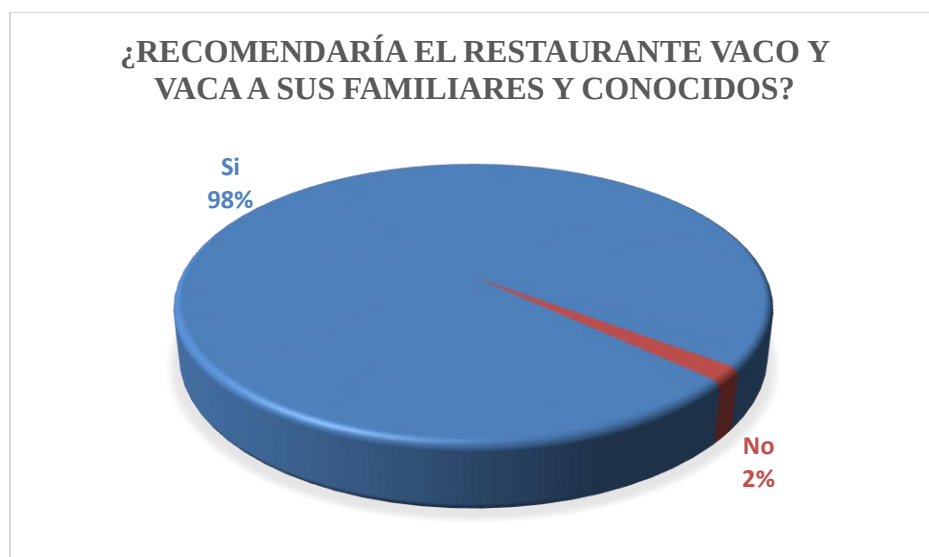


Figura 4.16 Respuestas a pregunta 16 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: Con este resultado del 98% de recomendación se demuestra que la cadena Vaco y Vaca posee una muy buena imagen, pero siempre esa imagen es el punto del servicio donde la organización, si no lo controla puede llegar a perder estabilidad.

Pregunta 17. ¿El sitio web de la cadena posee un diseño apropiado (colores, estilo)?

a) Si () b) No ()



Figura 4.17 Respuestas a pregunta 17 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: Este 95% de aprobación del estilo del sitio web significa que es un área de fortaleza y que debe ser consolidada, para no descuidar su aceptación.

Pregunta 18. ¿La navegación del sitio web es fácil y clara?

a) Si () b) No ()



Figura 4.18 Respuestas a pregunta 18 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: El 97% de los clientes encuestados considera que la navegación del sitio web es fácil y clara, por lo tanto es otro punto a favor que debe ser mantenido y consolidado en el tiempo.

Pregunta 19. ¿El sitio web provee un buen feedback con los usuarios?

a) Si () b) No ()

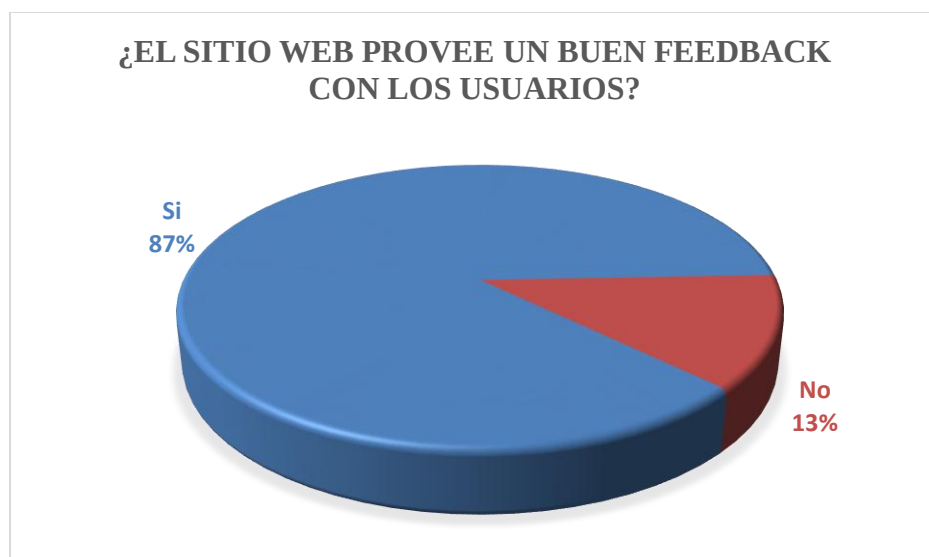


Figura 4.19 Respuestas a pregunta 19 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: Se considera que ese 87% de los clientes consultados referente al feedback con el sitio web, merece ser tomado en cuenta, para realizar algunas otras estrategias de feedback o comunicación entre el cliente (usuario del sitio) y el mismo sitio.

Pregunta 20. ¿El sitio web de la cadena está conectado correctamente con sus redes sociales?

a) Si () b) No ()

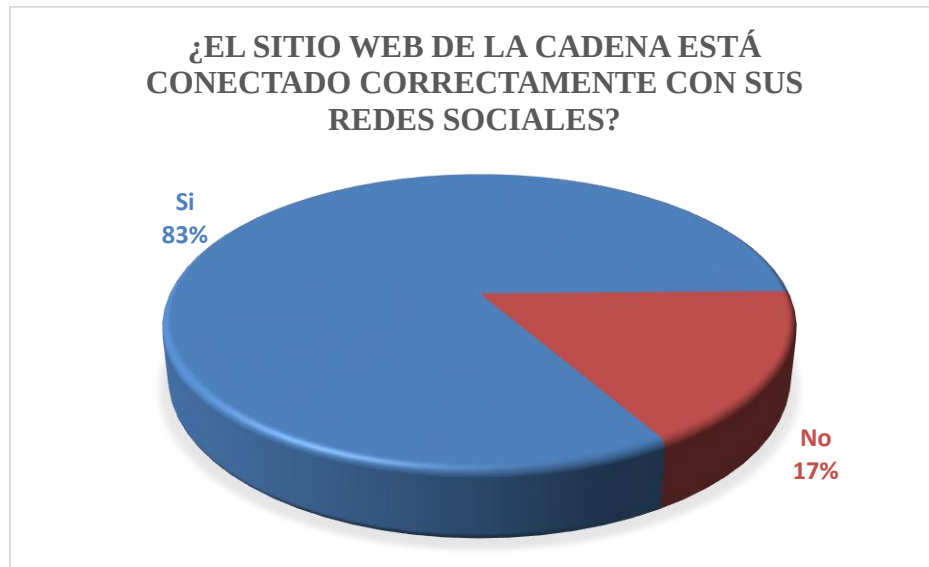


Figura 4.20 Respuestas a pregunta 20 (Fuente: Elaboración propia)

Análisis: Aquí no tanto importa el 83% que considera que el sitio web está relacionado con sus redes sociales, sino que hay que estar conscientes del 17% que considera que no lo está, por lo tanto hay que ponerle atención a este detalle para mantener o mejorar esa interacción con el social web.

4.1.10. Análisis de Marketing

En el análisis BPM de la cadena Vaco y Vaca un factor clave será el plan de marketing, que debe involucrar un conjunto de actividades que permitan acercar la marca o el producto y/o servicio a los potenciales clientes. Dentro de estas actividades se encuentran:

Sitio Web Corporativo: es un sitio que debe contener toda la información corporativa de la empresa y se debe detallar la información de la cadena, los servicios que posee, junto con una plataforma para consultas y generar contacto con los clientes que la visiten. El sitio web actual posee una estructura bastante dinámica, aunque algunas páginas demoran al cargar, por lo que se requiere hacer una reingeniería al respecto.

Desarrollo de publicidad: se debe tener más material para presentar, a través de texto e imágenes, a Vaco y Vaca con las ventajas y beneficios de sus servicios. Este material se puede entregar en eventos / actividades relacionados al área gastronómica y en cualquier otro evento de la ciudad de Quito.

Participación en eventos / ferias / charlas: A través de Stands promocionales, siendo el objetivo el dar a conocer la cadena a quienes no la conocen todavía, como por ejemplo talleres, conferencias, etc.

Relacionamiento: hay que realizar reuniones (almuerzo y/o cenas) para fortalecer el vínculo con personas claves / tomadores de decisión de empresas objetivo, e incluso con factores sociales, políticos y de otras áreas importantes en la ciudad y el país.

Segmentación y Público Objetivo: La segmentación de un mercado es el proceso por el que se divide éste en grupos más pequeños con características comunes para poder aplicar a cada uno de ellos las estrategias de marketing más adecuadas.

Entonces, para definir estos grupos o segmentos, se definen primero las variables de segmentación, luego se aplicarán diferentes métodos de segmentación en función de dichas variables que darán como resultado los segmentos de mercado buscados. Estos segmentos deben cumplir dos condiciones: los elementos dentro de cada segmento deben ser homogéneos entre sí y los segmentos deben ser heterogéneos.

Es importante mencionar que este proceso de segmentación del mercado, permite realizar un perfil de los individuos de cada segmento y facilita la valoración de los mismos para una posterior elección de los más adecuados para la cadena y en la elección de estos segmentos la empresa podrá adoptar estrategias distintas según el grado de diferenciación de sus planes de marketing en relación a los segmentos elegidos.

Creación de segmentos: En este primer paso, se definen las variables de segmentación y sus posibles valores:

- 1) Variables geográficas: se divide en primer lugar a los clientes por su lugar de residencia: Quito, Resto de Ecuador, Extranjero.
- 2) Variables demográficas: Edad: 18-30, 31-50, 51-65, más de 65.
- 3) Sexo: Indiferente.
- 4) Situación familiar: soltero/a sin hijos, soltero/a con hijos, en pareja con hijos, en pareja sin hijos.
- 5) Situación laboral: desocupado/a, ocupado/a, jubilado/a.
- 6) Nivel de estudios: Indiferente.
- 7) Nivel de ingresos: Alto, Medio-Alto, Medio y Medio-Bajo.
- 8) Variables relacionadas con visita turística: Días de estancia: menos de un día, 1-5 días, más de 5 días. Contratación o no de paquete turístico Medio de transporte: carro, avión. Motivación de la visita: Ocio, Visita familiar, Trabajo, estudios

Segmentos:

Residentes en Quito con hijos y nivel de ingresos medio-alto: El hecho de residir en Quito va a determinar en gran medida los servicios de restauración que se les pueda ofrecer. Van a valorar la cocina quiteña, pero el hecho de que puedan repetir y convertirse en clientes habituales puede hacer necesario una variedad en la oferta que favorezca esta repetición. Al mismo tiempo, son más sensibles al precio que un turista. Será necesario un nivel de ingresos medio-alto para poder acceder a los servicios ofrecidos. El hecho de tener hijos va a favorecer la celebración de eventos como bautizos, comuniones o comidas familiares en cumpleaños. Los hijos si son pequeños, necesitan una oferta especial adecuada a sus necesidades.

Residentes en Quito sin hijos y nivel de ingresos medio: El hecho de residir en Quito va a determinar en gran medida los servicios de restauración que se les pueda ofrecer. Van a valorar la cocina quiteña, pero el hecho de que puedan repetir y convertirse en clientes habituales puede hacer necesario una variedad en la oferta que favorezca esta repetición. Al mismo tiempo, van a ser más sensibles al precio que un turista. Con un nivel de ingresos medio podrán acceder a los servicios ofrecidos, un nivel de ingresos menor que en el segmento anterior. Personas sin

hijos son más proclives a salir a tomarse un café, cenar o comer con mayor frecuencia, sobre todo en fines de semana.

Residentes en Ecuador sin paquete turístico y estancia de menos de un día por motivos de ocio o visita familiar: Los residentes en Ecuador pueden tener mayor interés en probar cocina quiteña. Son menos sensibles al precio que los residentes.

Residentes en Ecuador sin paquete turístico y estancia de más de un día por motivos de ocio o visita familiar: De nuevo, al ser residentes en Ecuador pueden tener mayor interés en probar cocina quiteña. Al ser su estancia de más de un día, pueden repetir, por lo que es conveniente ofrecer una variedad suficiente para fomentarlo. También son menos sensibles al precio que los residentes, pero más que en estancias más cortas, al tener que dividir su gasto en más días.

Residentes en el extranjero sin paquete turístico por motivos de ocio o visita familiar: los residentes en el extranjero son favorables a probar cualquier plato de la gastronomía ecuatoriana y no sólo quiteña. Sus visitas suelen ser de varios días por lo que son susceptibles de repetición. Este hecho hace que aparte de ofrecer comida ecuatoriana sea positivo ofrecer otro tipo de comida estándar para estancias más largas. Por ejemplo, comida que pueda conseguirse en cualquier lugar del mundo como hamburguesas, carne o pescado. Son menos sensibles al precio que residentes y visitantes ecuatorianos, aunque esta característica varía mucho de una nacionalidad a otra. La mayoría habla un idioma extranjero, por lo que es necesario atenderles en un idioma que entiendan. Hablando inglés, se llega a la mayoría de ellos. Turistas extranjeros suelen tener horarios de comida y cena diferentes a los ecuatorianos. Valoran muy positivamente poder seguir con sus costumbres durante su estancia.

Turistas con paquete turístico: Estos turistas ya vienen con sus comidas contratadas desde origen. No obstante, es posible negociar con los operadores para ofrecerles a ellos los servicios de restauración. En este caso es muy importante respetar los horarios y la calidad contratada.

Turistas por motivos de trabajo: Suelen tener estancias cortas y muchas veces sus necesidades son recibir un servicio rápido o en un horario diferente al convencional. Se incluye en este segmento viajes de negocios, asistentes a ferias y asistentes a congresos. Todos ellos en

crecimiento en los últimos años. Importante destacar que son menos sensibles al precio bien por su nivel de ingresos, bien porque el pagador es diferente al consumidor. Valoran más la rapidez en el servicio y la calidad.

Turistas extranjeros por motivos de estudio: Estancias muy largas de al menos 5 meses, pero con un nivel de gasto menor que el de otros turistas. Valoran muy positivamente tanto la comida quiteña como la ecuatoriana en general y tienen posibilidad de repetición. Su propensión a salidas de ocio es mayor que en otros segmentos, pero a precios bajos por su nivel de ingresos.

Sería recomendable establecer políticas de marketing específicas para los segmentos que se seleccionen, que serían los que podrían suavizar la alta estacionalidad del sector. En la misma línea se puede analizar el sector de estudiantes extranjeros, ya que se va a comportar como un residente durante su estancia.

Por otro lado, el volumen de ingresos que representan los viajes de trabajo y viajeros con paquete turístico hace también muy recomendable establecer políticas de marketing específicas siempre y cuando estén en concordancia con las anteriores.

4.2. Inducción a la aplicación de planes de mejoramiento de calidad.

4.2.1. Acciones iniciales

De acuerdo a lo establecido en el diagnóstico, la observación y el análisis de cuestionario, se proponen las siguientes acciones:

- Asignar funciones y áreas de trabajo específicas a los empleados. El compañerismo y la jovialidad en el trabajo son importantes para fomentar el trabajo en equipo, sin dejar a un lado la seriedad y disciplina al realizar las actividades. El cliente debe ser la prioridad en todo momento; el comportamiento y respuesta de los empleados siempre debe ser cordial, aun cuando no exista cooperación por parte de los clientes.

- Elaborar y/o revisar para adaptar el desarrollo organizacional de la cadena abarcando la misión, visión, filosofía, valores y políticas. En la misión se expresa la razón de ser de la empresa; lo que pretender hacer y para quién. La visión es el cómo quiere ser la empresa en el futuro; los deseos de crecimiento y desarrollo del empresario. La filosofía es un mantra; una

frase o pensamiento claro y preciso que define la forma de ser y actuar de la empresa. Los valores se componen de los principios y convicciones característicos de la empresa como ente social y económico; la personalidad y compromiso que se quiere proyectar. Las políticas son guías de acción flexibles orientadas a la toma de decisiones; pautas establecidas por el director de la empresa en función de sus recursos para alcanzar la visión.

- Continuar el fortalecimiento de la imagen de la cadena manteniendo uniformados a los meseros y recepcionistas con camisas que porten el logotipo de la cadena Vaco y Vaca, procurando que vistán siempre con zapato formal.

- Determinar, diseñar, imprimir y enmarcar el menú formal del restaurante tipo carta con colores ejecutivos y representativos de la empresa a tamaño carta para que las recepcionistas y los meseros lo muestren a los clientes reales y potenciales

- Incorporar el servicio de bar a las sucursales, ofreciendo en los primeros meses bebidas como: cerveza, tequila, vodka y whisky. Ampliar el horario de atención los días viernes para estimular la venta de los nuevos productos.

- Implementar medios de pago alternativos a las tarjetas de crédito, débito y/o efectivo, y seguir con la idea de los vacoins.

- Disponer de los recursos tecnológicos audiovisuales adecuadamente; poner música a un volumen considerable y sintonizar la televisión en canales que le agraden a los clientes.

- Encomendar a los recepcionistas, el invitar a los transeúntes a pasar a las sucursales ofreciendo amablemente el periódico del día e informando la parte más importante del menú.

- Contratar personal para realizar pequeños eventos de música en vivo todos los viernes o fines de semana para aprovechar el espacio y la iluminación que más le ha gustado a los clientes como parte de la ambientación de las sucursales.

- Si lo que se requiere es conquistar clientes asiduos, que asistan de 2 a 5 veces por semana a comer y esparcirse, debe mantener y mejorar el formato que se manejó desde el inicio y las promociones que tanto les ha gustado a ese tipo de clientes.

- Ningún cliente debe esperar más de 15 segundos en la puerta sin que un miembro del personal se le acerque y salude sonriendo. Si es un cliente habitual, debe saludarse utilizando su apellido o nombre completo; nunca sólo su nombre. Quien reciba al cliente, le acompañará a su mesa aunque no le corresponda esa zona de servicio. Los clientes nunca deberán llegar solos a sus mesas.

- Mientras el cliente realiza el consumo, el mesero que atienda la mesa deberá acercarse a intervalos de por lo menos diez minutos para preguntar si todo está bien, si necesita algo más, si tiene alguna sugerencia, etc.

- La cuenta se entregará en un plazo no mayor de dos minutos después de que el cliente la haya pedido y al entregarla, el mesero deberá preguntar si todo ha estado bien, si le(s) ha gustado la comida, si tiene alguna sugerencia. Si un cliente decide revisar la cuenta, el mesero se alejará inmediatamente de la mesa.

Cabe mencionar que el éxito o fracaso de las empresas depende de su capacidad para identificar los factores que son importantes para los clientes, para vigilar que la empresa funcione como se ha planeado y para resolver problemas al menor costo posible. Entonces, el reconocer los factores que influyen en las expectativas de los clientes, puede generar una ventaja muy clara en los mercados competitivos y globalizados actuales, donde existen gran cantidad de servicios atractivos en diversas escalas de precios y para clientes cada vez más preparados y con mayores exigencias.

La satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes o comensales constituyen las bases para lograr una correcta implementación de un sistema de mejora continua de cualquier empresa. La excelencia en el servicio, sólo es posible cuando se conocen, se satisfacen y se superan las expectativas del cliente.

Por lo que el descuido del concepto de calidad en el servicio al cliente en épocas de rápida evolución como ésta, hace que el riesgo de perder mercado sea permanente, por eso la satisfacción de las demandas del cliente y la mejora continua deben ser pilares de cualquier plan para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, el presente trabajo de investigación expone explícitamente a la calidad en el servicio como estrategia vital y elemento fundamental de apoyo y soporte para que los

pequeños empresarios restauranteros de Ecuador obtengan mayores alternativas para enfrentar la competencia que implica la globalización de la economía y le permitan mantener e incrementar su posición competitiva en el mercado.

4.2.2. Plan de mejoramiento del servicio de atención al cliente

Según Alvarado (2004), una Estrategia es

“El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de las empresas competidoras”. (p.26)

Entonces, una estrategia es un curso de acción general que consiste en la combinación más apropiada de los recursos con que cuenta una empresa o institución para alcanzarla, mediante la definición de unos objetivos establecidos. Por lo que hay diferentes tipos de estrategias, dependiendo de las necesidades de la organización.

Ahora bien, la excelencia en el servicio es rentable y conduce a un mejor futuro para la organización, ya que cuando el servicio es malo todos pierden: los clientes, los empleados, los proveedores, los administradores y los propietarios.

Al seguir de manera adecuada todo el concepto para un servicio extraordinario y realizando un trabajo conjunto con sus empleados, la organización crecerá de forma espontánea, debido a que cuando un cliente encuentra lo que quiere y más, responderá de manera positiva, regresando e incluso trayendo más personas, lo que representa, mayores ventas, mayores utilidades y mayores recompensas para los trabajadores.

Además, se debe tomar en cuenta que el mejoramiento no tiene finalización o límite, sino que es un proceso constante que va generándose día tras día con un trabajo en equipo para que la organización pueda crecer y mantener ese crecimiento en el tiempo.

Leonard Berry, citado por Aragón, Gosebruch y Toledo (2012) indica o referencia tres puntos fundamentales para lograr un servicio extraordinario determinados de la siguiente manera (ver Figura 4.20):

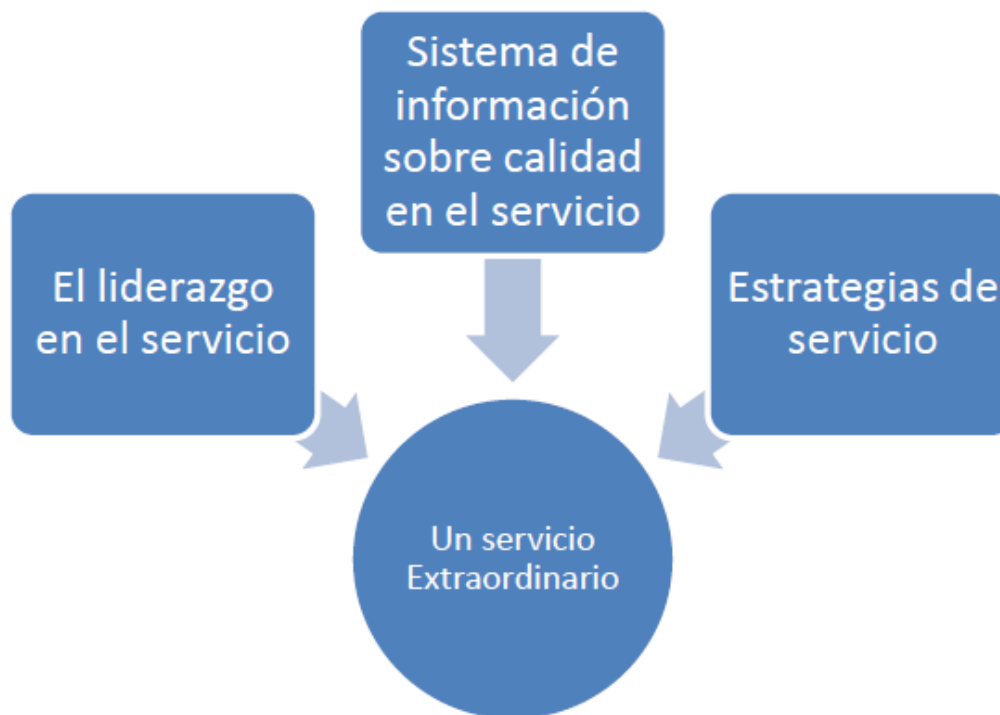


Figura 4.20 Puntos fundamentales para un servicio extraordinario (Fuente: Aragón, Gosebruch y Toledo, 2012, p. 68)

Y estos mismos autores (Aragón et al., 2012) establecen que la clave se encuentra en determinar estrategias de servicio valiéndose de los recursos tales como:

- Estrategias de servicio por medio de la estructura organizacional
- Estrategias de servicio por medio de la tecnología
- Estrategias de servicio por medio de los empleados.

4.2.3. Desarrollo de las estrategias propuestas

A continuación, se proponen las siguientes estrategias, para tratar de lograr la excelencia en el servicio al cliente de la cadena de restaurantes y cafeterías Vaco y Vaca:

Estrategia 1 - Planificación estratégica: es un proceso que permitirá ir de la situación actual a una situación futura mejor o deseada, ya que además de una herramienta de análisis, permite la reflexión y la toma de decisiones acerca de la situación actual y sobretodo acerca del camino que se desea seguir en el futuro por la cadena.

Se propone desarrollar una planificación estratégica de la cadena Vaco y Vaca que incluya la evaluación, el análisis y la definición de las estrategias a seguir por parte de la misma, estimándose un tiempo de por lo menos cuatro semanas para eso.

Estrategia 2 - Sistema de evaluación de sugerencias después del servicio: Vaco y Vaca ofrece sus productos y servicios a los clientes, pero sólo éstos pueden determinar la calidad del servicio que están percibiendo en los establecimientos asociados a la cadena, entonces es necesario contar con información después de cada servicio para ayudar a mejorar lo que se está haciendo bien y a corregir los posibles errores o fallas.

Se propone colocar dos buzones de evaluación o sugerencias, uno en la puerta principal de las sucursales y entregar a los clientes unas tarjetas de evaluación/sugerencias al entregar la cuenta. Entonces, el mesero debe solicitar al cliente el favor de evaluar la calidad del servicio y depositar la tarjeta en el buzón cuando salga del establecimiento respectivo. Y el otro buzón virtual en el sitio web de la cadena, y se podrá interactuar con ese buzón colocando una clave o número en la factura entregada, para ser usado sólo una vez. Estos procedimientos de evaluación serán medidos y evaluados cada cierto tiempo, a fin de ir obteniendo resultados.

Estrategia 3 - Buzón de sugerencias para el personal: Se implementará un buzón de sugerencias para el personal, el cual estará ubicado cerca del área de las cajas y al lado del mismo se dejarán pequeñas papeletas en blanco y un lapicero. Todo esto se propone ya que indiscutiblemente hay problemas y situaciones del día a día que únicamente el personal de la cadena conoce, pero generalmente no se atreven a expresarlo libremente y hacerlo por escrito podría ser más cómodo para ellos.

Estrategia 4 - Reuniones periódicas: En una cadena de restaurantes, así como en todas las organizaciones, debe existir una comunicación efectiva entre todos los integrantes, ya que todos deben ser parte no sólo de los problemas sino también de las soluciones.

Por lo tanto, es indispensable que el último día de cada mes (o un día acordado previamente) se reúna todo el personal para evaluar el desempeño de la calidad del servicio, buscar soluciones para los problemas existentes y celebrar los éxitos y mejoras.

Estas reuniones de personal para evaluar el desempeño son una buena forma de medir los avances en el proceso de mejoramiento de la cadena y se sugiere llevar una agenda de reuniones que incluya los siguientes puntos: Fecha, Hora, Responsable, Participantes, Temas a tratarse y Conclusiones.

Estrategia 5 - Realizar manuales (de procesos y de funciones del personal): hay que indicar que para hacer un adecuado diagrama de procesos, se deben definir las áreas y las acciones que en cada una de ellas se realiza, o sea, se deben identificar clientes o segmentos de clientes y sus necesidades (satisfacción de necesidades y expectativas de comensales o clientes), definir servicios y productos (conocer los clientes, identificando qué productos y servicios se les está ofreciendo) y desarrollar el mapa de procesos (procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte).

Además, toda empresa tiene una gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por lo tanto, es necesario elaborar un manual de funciones que permita a la empresa funcionar de forma adecuada, al seguirlos.

Estos manuales de funciones son importantes, ya que permiten definir la estructura de la empresa, los cargos que la componen, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas.

Estos instrumentos facilitan la ubicación y orientación del personal, además de que permite establecer delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Se propone que para desarrollar un manual de funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir estructura organizacional de la cadena.
- Definir la denominación y cantidad de cargos que conformaran la estructura.
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.

- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones de cada cargo.
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Aprobar y divulgar el manual en la cadena.

Estrategia 6 – Fan Page o grupo en Facebook: En la actualidad el Internet y las redes sociales constituyen herramientas muy útiles en los negocios, puesto que través de ellos, se puede hacer publicidad, interactuar con los clientes, informar promociones, realizar sorteos, etc.

Entonces, se propone hacer uso de las redes sociales gratuitas que se encuentran en internet, tales como Facebook, a través de la cual se podría tener una lista de clientes o comensales que gustan de la cadena y sus servicios, así como ser un sitio para informar de promociones, eventos y novedades.

Para la creación de una cuenta y configurar un grupo o una página de Facebook se estima un tiempo de una semana, con actualizaciones cada dos semanas y se debe revisar el perfil por lo menos una vez al día.

Posteriormente se puede pensar en aumentar el social net de la marca de la cadena hacia otras redes sociales, tales como Twitter o Instagram, para llenar el vacío en diferentes segmentos de la parte clientelar.

Estrategia 7 - Plan de capacitación para el personal: efectivamente para prestar un servicio extraordinario es necesario poner a trabajar las destrezas y los conocimientos a favor de los clientes o comensales, sobre todo porque existe una relación estrecha entre la capacidad de los empleados para desempeñar su función eficazmente, y su voluntad para hacerlo.

Esta propuesta de plan de capacitación de la cadena Vaco y Vaca pretende preparar a todos y cada uno de los integrantes de la cadena para que desarrollen habilidades y destrezas que les permitan realizar su trabajo de una mejor manera o reforzar esos conocimientos y destrezas.

Estrategia 8 – Optimizar el porcentaje de ocupación de los establecimientos: se trata de determinar la capacidad productiva de cada sucursal de la cadena, la cual depende del número de horas que esté disponible el servicio y el tiempo en que, por término medio, se completa el

mismo desde que se le da la bienvenida al cliente hasta que se va del local respectivo. Entonces, el cálculo de la capacidad productiva máxima se realiza con la fórmula indicada en el Marco Teórico (Capacidad productiva máxima en comensales (CPMC) = $(CE \times \text{tiempo total del servicio}) / \text{Tiempo del ciclo del servicio}$), en la cual el tiempo del ciclo del servicio es el número de horas que, por ejemplo, se tienen para desayuno, almuerzo, cena, etc. Habría que hacer este cálculo y estudio correspondiente por cada sucursal.

Estrategia 9 – Diseñar un grupo de Indicadores de Gestión (entre ellos el Ticket Medio): Al comprender la visión de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la(s) estrategia(s) y convertirlos en indicadores (KPIs, Key Performance Indicators, Indicadores de Rendimiento). Por lo tanto, es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, sino que deben reflejar los resultados de los objetivos, aunque también deberán informar sobre el avance para alcanzar dichos objetivos. Entonces, una mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlos.

Otros aspectos que hay que resaltar son si los KPIs serán para procesos on line o procesos offline, además del número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal, y según Kaplan y Norton, citados por Coello (2014) “un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor” (p.39).

Por otra parte, el ticket medio es un KPI esencial en la analítica de un modelo de negocio basado en e-commerce, y que no es más que el resultado de dividir el total de ventas realizadas por el número de pedidos, es decir, el valor promedio de lo que se gastan los clientes cada vez que compran en una tienda online. Google Analytics lo muestra como “valor medio de pedido”: Es importante mencionar que este KPI se comprueba que es más beneficioso aumentar el ticket medio de los clientes que invertir en clientes nuevos. Es primordial tomar en cuenta este indicador si hay ventas o se planifican ventas on line en Vaco y Vaca.

Estrategia 10 – Personalización: Actualmente, lo que los clientes buscan es personalización, es decir, productos o servicios hechos a medida. No quieren el mismo producto

o servicio para todos, sino que buscan sentirse especiales a través de alimentos y bebidas hechas a su gusto.

Entonces, si antes a los clientes se les podía atraer por la calidad de la comida y la limpieza del lugar, hoy muchos clientes buscan un conocimiento sobre sus gustos y personalización y para que se pueda lograr hay que escucharlos, conocerlos y sorprenderlos. Por lo tanto hay que intentar obtener datos de los clientes, ya sea a través de las tecnologías como CRM, TPV, motores de reserva, etc. como observación y comunicación. Entendiendo que no se trata de tener más productos en la carta sino menos, pero personalizables.

Estrategia 11 – Propuesta de gastronomía saludable: Se propone buscar algunas alternativas saludables e introducir algunos nuevos platos más sanos en la carta. No se requiere cambiar toda la carta, sino dar nuevas alternativas a los clientes. Por ejemplo, usar producto fresco y no ultra procesado (Real Fooder). Además, se recomienda indicar en las redes sociales, sitio web y blog de qué manera se respeta el medio ambiente y cómo se ayuda a la comunidad a ser más feliz.

Estrategia 12 – Otras ideas brillantes: Otras ideas que pueden evaluarse y que se están usando en el mundo gastronómico mundial actualmente son: usar imágenes espectaculares, ofrecer Wi-Fi gratuito, ofrecer Música en Vivo, ser activo en las Redes Sociales, no descartar el Email Marketing, ofrecer ofertas de regalos de cumpleaños vía e-mail, ofrecer Cata de Vinos, organizar Clases de Cocina, ser atento con los clientes habituales, compartir algunas recetas en un libro, ofrecer tarjetas de regalo. El límite es la imaginación.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Definitivamente el emprender o el mantener un negocio de comida exitoso en Quito se ha convertido en un gran desafío debido a la cantidad de empresas restauranteras que existen en toda la zona geográfica y esa competencia incluye restaurantes de servicio completo, autoservicio, comida para llevar, de servicio limitado, servicios de preparación de alimentos para empresas e instituciones y servicios de preparación para ocasiones especiales.

Cabe destacar que los restaurantes o cadenas de restaurantes estilo Vaco y Vaca son negocios altamente redituables, pero difíciles de gestionar ya que su actividad contiene un lado tangible que consiste en la preparación de alimentos y una parte intangible conformada por la atención al cliente, la calidad del servicio, la limpieza y la ambientación del lugar.

En este orden de ideas, es importantes señalar que el platillo más succulento puede ser arruinado por un mal servicio, por lo que la industria restaurantera reconoce que se obtienen ventajas competitivas mediante un servicio de calidad, convirtiéndose en una estrategia para diferenciar una empresa de sus competidores.

Por lo tanto, las formas de atender al cliente se apoyan de los recursos de la organización, las estrategias usadas, el comportamiento de sus empleados y la variedad en el menú. Y se entiende que la atención debe estar centrada en el cliente; en cómo satisfacerlo y fidelizarlo o retenerlo: lo más importante es fortalecer el contacto directo entre la organización y sus clientes.

Así, la percepción de los clientes de las dimensiones del servicio, permite saber lo que se piensa de la empresa y si está proyectando una imagen de calidad, y el conocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes, son útiles para transformar servicios y considerar los recursos para brindar lo prometido.

Por lo que, al conocer, desarrollar e implantar estándares de calidad en el servicio, las organizaciones gastronómicas controlan los encuentros satisfactorios entre cliente y

organización y así disponen de parámetros o puntos de referencia para modificar el servicio que se otorga.

Ahora bien, de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el nivel de satisfacción de los clientes de la cadena de restaurantes-caféterías Vaco y Vaca es de bastante complacencia; ya que la mayoría de los ítems examinados en el instrumento de medición resultaron positivos, por lo que puede asegurarse que el desempeño percibido excedió las expectativas esperadas.

Al respecto, Morales y Hernández (2004), señalan que la satisfacción se basa en la percepción y expectativas de los clientes, lo que es importante para conocer que necesitan los usuarios y los consumidores. No obstante, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios comensales, usuarios o consumidores a veces, no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente.

Por otro lado, hay que señalar que las empresas pueden construir relaciones con los clientes a muchos niveles dependiendo de la naturaleza del mercado meta y de acuerdo a los resultados de la aplicación del cuestionario la cadena Vaco y Vaca posee un nivel de calidad alto, y se muestra confianza de fidelidad de sus clientes.

En estos resultados se observan valores de satisfacción altos, lo cual refleja una situación aceptable. No obstante, este nivel resulta insuficiente e insatisfactorio si se pretende ofrecer a los clientes un servicio extraordinario.

Además, de la investigación se concluyó el personal se desempeña en base a la práctica y la transmisión de conocimientos de uno a otros, lo cual algunas veces no permite la generación de productos y servicios de calidad, y la mayoría de las veces no es culpa tampoco del personal.

Finalmente, se sugiere, como parte del proceso de mejora, la formación de aspectos evaluativos de los resultados de la atención al cliente que promueva el incremento de clientes en el restaurante, por ejemplo, con la creación de indicadores de gestión, la ejecución de ideas brillantes adicionales, la mejora del marketing digital de la organización y su social media, la

implementación de buzones físicos y digitales de sugerencias, la capacitación y mejora del personal, entre otros.

5.2. Recomendaciones

Estos resultados de estudio serán entregados a la gerencia de la cadena Vaco y Vaca, con el objeto de que puedan observar sus fortalezas y debilidades y a partir de este diagnóstico situacional, iniciar una fase de asesorías específicas para lograr la adecuación de un sistema de gestión de la calidad en el establecimiento, a través de la implementación de todas o algunas de las estrategias sugeridas.

Cabe mencionar que si bien este estudio se enfocó en un caso específico (cadena Vaco y Vaca), la metodología empleada puede usarse en otras empresas similares, lo cual es un aporte desde el punto de vista científico y técnico.

Otras recomendaciones más puntuales serían:

a) Prestarle más atención en la empatía del servicio; es decir, procurar un trato más personalizado con el cliente, para así responder las necesidades de ellos y hacerles sentir especial, sobre todo para garantizar su fidelización, Aquí se sugiere aplicar o usar más las ventajas que las redes sociales y los correos electrónicos proveen en ese sentido.

b) En lo referente a la fiabilidad del servicio, se debe hacer hincapié en la puntualidad, es decir, cuanto más rápido sea la atención, mejor es la satisfacción, lo que permite generar fidelidad de los clientes, aunque sin dejar de lado el ambiente físico, para una mejor comodidad.

c) Enfocarse en que todo el personal deba estar capacitado en brindar una buena atención al cliente para mejorar la calidad de servicio, porque esto repercute a la satisfacción del mismo y en sus posibles recomendaciones de usar sus servicios.

d) Se recomienda investigar y conocer los nuevos proyectos que se pretenden realizar en Quito, con el fin de proyectarse a atraer y satisfacer la nueva demanda de turistas tanto nacionales como extranjeros.

e) Buscar implementar la planificación estratégica con el objeto de optimizar el trabajo y definir metas donde todos los empleados se encuentren informados y comprometidos.

f) Finalmente, se recomienda a la cadena buscar la implementación de algunas o todas las estrategias propuestas en esta investigación, ya que repercutirán en mejoras a sus procesos operativos en las áreas estudiadas.

Referencias Bibliográficas

- Alexander, J. y Téllez, A. (2017). *Plan de Marketing Digital para el Restaurante de Comidas Rápidas “El Puesto: Tradición Urbana” en el Período de Julio a Noviembre de 2017* (Tesis de Especialización). Universidad Libre, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11268/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarado, S. (2004). *Diseño de una Estrategia para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio en Talleres por medio del Entrenamiento Técnico tomando como base de Análisis y Estudio a General Motors Colmotores* (Tesis De Pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis69.pdf>
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail, los indicadores clave (KPI) de los comercios altamente efectivos*. Barcelona, España: Profit Editorial
- Aman, E. (2013). *Estudio sobre la calidad de los productos y servicio al cliente en el restaurante Mulligan's PUB & Grill de segunda categoría de la ciudad de Quito y propuesta de estrategias de mejoramiento* (Tesis de Pregrado). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador. Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/13116/1/51727_1.pdf
- Andrade, B. y Escalante, M. (2015). *Análisis del Servicio al Cliente para mejorar el Proceso de Comercialización de la Empresa Bultrims S. A. ubicada en la Ciudad de Guayaquil en el Año 2014* (Tesis de Pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11343/1/AN%C3%81LISIS%20DEL%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20PARA%20MEJORAR%20EL%20PROCESO%20DE%20COMERCIALIZACI%C3%93N%20DE%20LA%20EMPRESA%20BULTRIM.pdf>

- Aragón, H., Gosebruch, H. y Toledo, J. (2012). *Plan de Mejoramiento del Servicio de Atención al Cliente en Restaurante La Pradera* (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Ingeniería, Managua, Nicaragua. Recuperado de: <http://ribuni.uni.edu.ni/1130/1/38088.pdf>
- Berry, T. (1992). *Como gerenciar la transformación hacia la calidad total*. McGraw-Hill / Interamericana de Colombia, Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Borrego, A. (2016). *Determinación de la capacidad de un restaurante*. Recuperado de: <https://www.asgestion.com/determinacion-de-la-capacidad-de-un-restaurante/>
- Canales, K. (2016). *Sistema de servicios de Fast Food con recetas innovadoras para la Cafetería-Restaurante ASADICTOS, del cantón Quevedo* (Tesis de Pregrado). Universidad Regional Autónoma de Los Andes “UNIANDES”, Quevedo, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5097/2/TUQIGAB004.2-2016.pdf>
- Castillo, A., Díaz, N., Martínez, J., Calderón, D. y Valencia, E. (2012). *La Calidad en el Servicio al Cliente del Restaurante Terraza 282, Ubicado en la Delegación Cuauhtémoc, D.F.* (Tesis de Pregrado). Instituto Politécnico Nacional México, D.F. Recuperado de: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/17580/1/Proyecto%20de%20investigacion%20CD.pdf>
- Coello, M. (2014). *Diseño de un Modelo basado en Indicadores de Gestión (Kpi's) para la Administración del Área de Servicio en un Taller Autorizado; Caso de Estudio Empresa Talleres PMIASA* (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8047/1/Tesis%20Magister%20MCP.pdf>
- Crespo, D. (2013). *Diseño y propuesta de implementación de un plan de marketing para el Restaurante Parrilladas y Fritadas del Castillo ubicado en el Valle de Los Chillos* (Tesis de Pregrado). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador. Recuperado de:

http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/13158/54368_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Denton, K. (1991). *Calidad de los servicios al cliente*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <http://terment.ru/en/?q=Calidad+En+El+Servicio+a+Los+Clientes+-+Keith+Denton>

Dubuc, A. (2017). *Marketing Digital como Estrategia de Negocio en las Empresas del Sector Gastronómico*. Marketing Visionario / ISSN: 2343-5771. Volumen 5 Edición No 2 Mayo – Octubre 2017, pp. 176-190.

Ford, R. y Heaton, Ch. (2001). *Atención al cliente en los servicios de Ocio*. S.A. Ediciones Paraninfo, Madrid, España.

Franco, G. y Jiménez, J. (2017). *Manual de Procedimientos Administrativos para el Restaurante “Exacto”, en Guayaquil Año 2016* (Tesis de Pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16869/1/MANUAL%20DE%20PROCEDI%20MIENTOS%20ADMINISTRATIVOS%20PARA%20EL%20RESTAURANTE%20E2%80%9CEXACTO%20E2%80%9D%2C%20EN%20GUAYAQUIL%20A%C3%91O%202016.pdf>

Gallego, J. (2009). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Quito: PUCE

Garayar, A. (2017). *Modelo BPM para mejorar la gestión del programa de tutoría en la Escuela de Ingeniería de Computación y Sistemas de una institución universitaria, período 2015* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7494/Garayar_TAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gartenstein, D. (2018). *Procedimientos operativos estándar de un restaurante*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13154106/procedimientos-operativos-estandar-de-un-restaurante>

- Giménez, M. (2015). *Qué es el ticket medio y cómo se consigue aumentarlo*. Recuperado de: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/que-es-el-ticket-medio-y-como-consigo-aumentarlo/>
- González, D. (2014). *Desarrollo de un plan de negocios para proveer BPM como un servicio (BPMaaS) o BPM en la nube* (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116617/cf-gonzalez_dg.pdf?sequence=1
- Guinjoan, M. (2006). *Instrumentos para la gestión de la formación continua con criterios de la calidad ISO 9000*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA. Recuperado de: <https://www.diazdesantos.es/wwwdat/pdf/9788479784621.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- López, N. (2003). *Marketing en restauración*. Editorial Síntesis, Madrid, España.
- Maqueda, J. y Llaguno, J. (1997). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=w_ULBtVKf64C&oi=fnd&pg=PA1&dq=marketing%20en%20las%20empresas%20berry&ots=tIHE3qScms&sig=bRCBdIacYhnP1B5sHLNgJTS4P7g#v=onepage&q=marketing%20en%20las%20empresas%20berry&f=false
- Méndez, D.; Luna, B.; Solís, M.; Grado, C. y Palacios, D. (2016). *Unidad 6: Muestreo y estimación aplicada al control estadístico de los procesos*. Instituto Tecnológico de Parral, Chihuahua, México.
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). *El Recurso Humano como elemento fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 1-20. Universidad Nacional de Misiones, Misiones, Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Morales, V. y Hernández, A. (2004). *Calidad y Satisfacción en los servicios: Conceptualización*. Efdeportes Revista Digital, 10(73). Recuperado de: <https://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>
- Nava, V. y Jiménez, N. (2002). *ISO 9000: 2000. Estrategias para implantar la Norma de Calidad para la mejora continua*. México: Limusa.
- Ñahuirima, Y. (2015). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente de las Pollerías del Distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, 2015* (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Recuperado de: http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/240/Yanina_%C3%91ahuirima_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía, ISSN 16968360. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>
- Postigo, Ch. (2017). *Implementación de la Gestión por Indicadores para mejorar la Rentabilidad del Negocio Retail* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7282/IIMPomecl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, O. (2014). *Plan de Mejoramiento en el Restaurante y Pizzería Bahareque como base para la aplicación de las BPM* (Tesis de Pregrado). Corporación Universitaria Lasallista, Caldas, Antioquia, Colombia. Recuperado de: http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1566/1/Plan_Mejoramiento_Restaurante_Pizzeria_Bahareque_BPM.pdf
- Sandoval, F. (2018). *El Sistema de Gestión de Calidad y la Atención al Cliente en el Restaurant El Gourmet Urbano en el Distrito de San Isidro, 2015* (Tesis de Maestría). Universidad

de San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de:
http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4339/3/sandoval_cfe.pdf

Sangüesa, M., Mateo, R. e Ilzarbe, Laura (2019). *Teoría y Práctica de la calidad*. Madrid: Thonsom Ediciones Paraninfo SA.

Schmal, R. y Olave, T. (2014). *Optimización del Proceso de Atención al Cliente en un Restaurante durante Períodos de Alta Demanda*. Información Tecnológica Vol. 25(4), pp.27-34. doi: 10.4067/S0718-07642014000400005

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación científica*. México: Editorial Limusa SA.

Teboul, J. (1990). *La calidad dinámica*. Quito: UTE

Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. España: Edigrafos SA.

Anexo A: Cuestionario

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, al dar su opinión sobre la cadena de cafetería-restaurant Vaco y Vaca, para el trabajo de grado titulado: “Análisis de los Procesos Operativos de los Departamentos de Alimentos & Bebidas, Servicio y Marketing en la cadena de Cafetería-Restaurante Vaco y Vaca, de la Ciudad de Quito, Ecuador.”, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Si no puede contestar alguna pregunta o si tiene alguna duda, preguntar a la persona que le entregó la encuesta. Después de contestar todas las preguntas, por favor devuelva la encuesta.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

1. Género: a) Femenino () Masculino ()

2. Edad:

- a) Menos de 25 años () b) De 26 a 35 años ()
c) De 36 a 45 años () d) De 46 años o más ()

3. Usted con qué frecuencia visita alguno de los establecimientos de la cadena cafetería-restaurant a la semana:

- a) Primera vez () b) 1 a 2 veces () c) 3 ó más veces ()

4. ¿Cómo has conocido el restaurante?

5. ¿Cree usted que el espacio destinado para su atención es el adecuado?

a) Si () b) No ()

6. ¿El ambiente y decoración se encuentran acorde al tipo y ubicación del restaurante?

a) Si () b) No ()

7. Califique el orden y limpieza que usted observa en el restaurante:

a) Excelente () b) Bueno ()

c) Regular () d) Malo ()

8. Cree usted que la atención recibida por parte del personal de servicio en cuanto a cordialidad y amabilidad fue:

a) Excelente () b) Bueno ()

c) Regular () d) Malo ()

9. La presentación y desempeño del personal fue:

a) Excelente () b) Bueno ()

c) Regular () d) Malo ()

10. Cree usted que el servicio recibido en el restaurante califica como:

a) Eficiente () b) Eficaz ()

c) Dos anteriores () d) Todo lo contrario ()

11. ¿Cree usted que el restaurante-cafetería ofrece variedad en sus platillos?

a) Si () b) No ()

12. La cantidad, así como la presentación del platillo es:

a) Excelente () b) Bueno ()

c) Regular () d) Malo ()

13. El precio con relación al producto / servicio fue:

a) Acorde (satisfactorio) () b) Alto (caro) () c) Bajo (barato) ()

14. ¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el servicio al cliente es?

a) Excelente () b) Bueno ()

c) Regular () d) Malo ()

15. ¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el producto ofrecido es?

a) Excelente () b) Bueno ()

c) Regular () d) Malo ()

16. ¿Recomendaría el restaurante Vaco y Vaca a sus familiares y conocidos?

a) Si () b) No ()

17. ¿El sitio web de la cadena posee un diseño apropiado (colores, estilo)?

a) Si () b) No ()

18. ¿La navegación del sitio web es fácil y clara?

a) Si () b) No ()

19. ¿El sitio web provee un buen feedback con los usuarios?

a) Si () b) No ()

20. ¿El sitio web de la cadena está conectado correctamente con sus redes sociales?

a) Si () b) No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B: Fotos de Vaco y Vaca



CC El Bosque (Fuente: Elaboración propia)



Atención al cliente (Fuente: Elaboración propia)



Plato estrella “Papa Vaco y Vaca” (Fuente: Elaboración propia)