

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Yo, Mgs. Catalina Armendariz Navarro, directora de esta disertación, certifico que la Srta. Silvana Alejandra Villalba Barragán ha realizado con mi dirección este trabajo titulado "ANÁLISIS DE CALIDAD DEL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN AZUCA BEACH, AZUCA BISTRO Y Q RESTAURANT, Y SUGERENCIAS DE MEJORA" 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.



Mgs. Catalina Armendariz

Quito, Febrero 17 de 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR


DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, SILVANA ALEJANDRA VILLALBA BARRAGÁN C.I. 1722698303 autor del trabajo de graduación intitulado: "Análisis de calidad del servicio y atención al cliente en: AZUCA BEACH, AZUCA BISTRO Y Q RESTAURANT, y sugerencias de mejora", previa a la obtención del grado académico de INGENIERÍA 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, 17 de marzo del 2016



Silvana Alejandra Villalba Barragán

C.I. 1722698303

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
GESTIÓN HOTELERA

“ANÁLISIS DE CALIDAD DEL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN AZUCA
BEACH, AZUCA BISTRO Y Q RESTAURANT, Y SUGERENCIAS DE MEJORA”

SILVANA VILLALBA

DIRECTORA: MGS. CATALINA ARMENDARIZ

QUITO, 17 DE MARZO DE 2016

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre Ángel, por sus esfuerzos, enseñanzas y su amor incondicional.

A la memoria de mi hermano David, por ser mi inspiración y haber sido mí apoyo en duros momentos.

A mi madre Silvia, por su amor, dedicación, paciencia y guía a lo largo de mi vida.

A mis abuelitos, quienes han sabido enseñarme a superar los retos que se presenten.

A mis primos y tíos, por enseñarme que la familia siempre estará presente.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, por ser la base principal de mi vida.

A mis maestros, por compartir sus conocimientos y experiencia durante estos años de estudios.

A mis amigos y amigas, que a lo largo de estos años hemos formado un fuerte lazo de amistad, y han sido grandes consejeros en cada aventura juntos.

A mi director de tesis Catalina, por haber sido un apoyo durante este proceso.

Contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	x
1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación:	3
1.2 Problema	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
2. CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	7
2.1 Importancia de la atención al cliente en los servicios hoteleros	7
2.2 Servicio de restauración.....	8
2.3 Análisis de servicio.....	9
2.4 Marco conceptual.....	10
2.4.1 TEDQUAL	10
2.4.2 SERVQUAL.....	10
2.4.3 Normas ISO	11
2.4.4 Distintivo Q	12
2.5 Objeto de estudio: Azuca Beach, Azuca Bistro, Q Restaurant.....	13
2.5.1 Características generales.....	13
2.5.2 Oferta y demanda.....	15
2.5.3 Importancia de un análisis de servicio.....	15
2.6 Metodología.....	17
3. CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE SERVICIO.....	19
3.1 Triangulo del servicio	19
3.2 Servicio de Alimentos y Bebidas.....	20
3.3 Cumplimiento de normas.....	22
3.3.1 Políticas de trabajo:	22
3.3.2 Normas de Presentación personal:.....	23
3.3.3 Normas de Higiene y Seguridad:.....	23

3.4	Capacitación del personal	24
3.5	Satisfacción del cliente	25
CAPÍTULO 4. Análisis de resultados		26
4.1	Análisis de resultado de la satisfacción del cliente.....	26
4.1.1	Análisis de resultados satisfacción al cliente en Azuca Beach.....	27
4.1.2	Análisis de resultados satisfacción al cliente en “Azuca Bistro”	43
4.1.3	Análisis de resultados satisfacción del cliente en “Q Restaurant + Bar + Lounge”.58	
4.1.4	Resultado de nivel de calidad del servicio.....	73
4.1.5	Análisis de la satisfacción laboral del personal del “Grupo NÜ”.....	76
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE LOS RESTAURANTES DEL GRUPO NÜ.....		93
5.1	Propuesta de mejora en la calidad de servicio y atención al cliente.....	93
5.1.2	Calidad en la atención al cliente	94
5.1.3	Fidelidad del cliente.....	95
5.1.4	Servicio al cliente	97
5.1.5	Talento humano reflejado en la atención al cliente	98
5.1.6	Sugerencias y quejas del cliente	100
5.1.7	Satisfacción del cliente	101
5.2	Beneficios de la Implementación de la propuesta de mejora en la calidad de servicio y atención al cliente para los restaurantes “Azuca Beach”, “Azuca Latin Bistro” y “Q restaurant”	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		105
	CONCLUSIONES.....	105
	RECOMEDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA		107
ANEXOS		110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones de calidad del modelo SERVQUAL.....	16
Tabla 2 Cargo y Funciones del personal de cocina de los restaurantes.....	21
Tabla 3 Cargos y funciones del personal de servicio.	22
Tabla 4 Resultados nivel de satisfacción laboral del personal del Grupo NÜ.	92
Tabla 5 Hoja de evaluación de personal de servicio del Grupo Nü	103
Tabla 6 Hoja de evaluación de administradores y la empresa Grupo Nü.....	104

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Triángulo de servicio.....	19
Ilustración 2 Representación de resultados pregunta 1 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	28
Ilustración 3 Representación de resultados pregunta 2 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	29
Ilustración 4 Representación de resultados pregunta 3 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	30
Ilustración 5 Representación de resultados pregunta 4 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	31
Ilustración 6 Representación de resultados pregunta 5 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	32
Ilustración 7 Representación de resultados pregunta 6 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	33
Ilustración 8 Representación de resultados pregunta 7 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	34
Ilustración 9 Representación de resultados pregunta 8 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	35
Ilustración 10 Representación de resultados pregunta 9 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	36

Ilustración 11 Representación de resultados pregunta10 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	37
Ilustración 12 Representación de resultados pregunta11 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	38
Ilustración 13 Representación de resultados pregunta12 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	39
Ilustración 14 Representación de resultados pregunta13 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	40
Ilustración 15 Representación de resultados pregunta14 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	41
Ilustración 16 Representación de resultados pregunta15 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”	42
Ilustración 17 Representación de resultados pregunta1 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	43
Ilustración 18 Representación de resultados pregunta 2 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	44
Ilustración 19 Representación de resultados pregunta 3 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	45
Ilustración 20 Representación de resultados pregunta 4 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	46
Ilustración 21 Representación de resultados pregunta 5 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	47
Ilustración 22 Representación de resultados pregunta 6 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	48
Ilustración 23 Representación de resultados pregunta 7 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	49
Ilustración 24 Representación de resultados pregunta 8 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	50
Ilustración 25 Representación de resultados pregunta 9 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	51

Ilustración 26 Representación de resultados pregunta 10 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	52
Ilustración 27 Representación de resultados pregunta 11 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	53
Ilustración 28 Representación de resultados pregunta 12 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	54
Ilustración 29 Representación de resultados pregunta 13 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	55
Ilustración 30 Representación de resultados pregunta 14 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	56
Ilustración 31 Representación de resultados pregunta 15 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”	57
Ilustración 32 Representación de resultados pregunta 1 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	58
Ilustración 33 Representación de resultados pregunta 2 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	59
Ilustración 34 Representación de resultados pregunta 3 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	60
Ilustración 35 Representación de resultados pregunta 4 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	61
Ilustración 36 Representación de resultados pregunta 5 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	62
Ilustración 37 Representación de resultados pregunta 6 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	63
Ilustración 38 Representación de resultados pregunta 7 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	64
Ilustración 39 Representación de resultados pregunta 8 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	65
Ilustración 40 Representación de resultados pregunta 9 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	66

Ilustración 41 Representación de resultados pregunta 10 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	67
Ilustración 42 Representación de resultados pregunta 11 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	68
Ilustración 43 Representación de resultados pregunta 12 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	69
Ilustración 44 Representación de resultados pregunta 13 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	70
Ilustración 45 Representación de resultados pregunta 14 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	71
Ilustración 46 Representación de resultados pregunta 15 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”	72
Ilustración 47 Nivel de satisfacción del cliente restaurante “Azuca Beach”	73
Ilustración 48 Nivel de satisfacción del cliente restaurante “Azuca Bistro”	74
Ilustración 49 Nivel de satisfacción del cliente “Q Restaurant”	75
Ilustración 50 Representación Resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 1.....	77
Ilustración 51 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 2.....	78
Ilustración 52 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 3.....	79
Ilustración 53 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 4.....	80
Ilustración 54 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 5.....	81
Ilustración 55 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 6.....	82
Ilustración 56 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 7.....	83
Ilustración 57 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 8.....	84
Ilustración 58 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 9.....	85
Ilustración 59 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 10.....	86
Ilustración 60 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 11.....	87
Ilustración 61 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 12.....	88
Ilustración 62 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 13.....	89
Ilustración 63 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 13.1.....	89
Ilustración 64 Nivel de satisfacción laboral del personal del “Grupo Nü”.	91

RESUMEN

Hoy en día, la calidad en el servicio al cliente dentro de un restaurante, refleja una ventaja competitiva y el éxito en el desempeño de este, la misma que muestra el nivel de satisfacción de los consumidores respecto al servicio que fue entregado. Para conocer las necesidades y expectativas del cliente es indispensable medir sus opiniones con apreciaciones del servicio en general.

Se ha realizado un investigación de tipo descriptiva, con el objetivo de evaluar la calidad en el servicio y atención al cliente de tres restaurantes: “Azuca Beach”, “Azuca Latin Bistro” y “Q restaurant”, ubicados en la Plaza Foch sitio turístico y de entretenimiento de la ciudad de Quito. Así también, se ha evaluado el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores que trabajan en estos tres lugares. Para ambas evaluaciones se tomó una muestra representativa de la población de clientes tanto internos como externos, a quienes se les aplicó una encuesta, con la finalidad de conocer sus expectativas y experiencias.

Finalmente, una vez realizadas las encuestas se pudo apreciar, una información más clara con respecto a las percepciones de los clientes y colaboradores. Con esta información y mediante el análisis de resultados se ha formulado una propuesta de mejora tanto para el servicio como para el clima laboral, misma que permita alcanzar el éxito en el desempeño de las operaciones de los restaurantes.

ABSTRACT

Nowadays, quality customer service in a restaurant, reflects a competitive advantage and success in performing this, it reflects the level of consumer satisfaction with the service was delivered. To meet the needs and expectations of customers is essential to measure their opinions with service concepts in general.

We performed a descriptive research, with the objective of evaluating the quality of customer service in three restaurants: "Azuca Beach", "Azuca Latin Bistro" and "Q Restaurant", located in the Plaza Foch tourist site and entertainment in Quito. So also it evaluated the level of job satisfaction of employees working in these three places. For both assessments, we chose internal and external representative sample of the population of customers, who were applied a survey, in order to meet their expectations was taken.

Finally, after completing surveys could be seen, clearer information with respect to the perceptions of customers and partners. With this information and through the analysis of results has formulated a proposal to improve both service to the working environment, allowing them to achieve success in the performance of restaurant operations.

1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Dentro del sector de la hospitalidad, se encuentran tendencias que muestran el gran crecimiento y demanda de hoteles que cuentan con múltiples restaurantes y bares, el entorno se enfoca en qué es lo que el cliente espera y desea, por lo que hoy en día la gastronomía no solo satisface las necesidades de alimentación, sino que también es tomada como una oportunidad para escapar a donde el cliente pueda sentirse a gusto disfrutando de la calidad, la presentación de los alimentos y las características del entorno (Calaña 2011).

En la actualidad la calidad de un producto o servicio está limitada por las expectativas del cliente para satisfacer sus necesidades con el servicio, consumo o bien ofertado. En efecto la calidad es la apreciación del cliente al experimentar un determinado producto o servicio, que se manifiesta en el nivel de satisfacción que éste provoca (González 2002).

Alrededor del mundo el análisis y control de los servicios turísticos es un proceso exigente. En Latinoamérica, Chile ha implementado un sistema de certificación de calidad para los servicios turísticos, que se fundamenta en las líneas de trabajo perfeccionadas por el sector con la finalidad de mejorar la oferta de los servicios turísticos mediante el cumplimiento de estándares de calidad establecidos en normas técnicas que la industria ha desarrollado. Este sistema busca mejorar la satisfacción de los usuarios de estos servicios:

El Sistema de Certificación de Calidad permite aumentar la satisfacción de los visitantes, asegurándoles un servicio de calidad, óptimo y transparente, acorde a sus expectativas, aumentando el flujo de visitantes al servicio certificado, el cual es identificado por el Sello de Calidad Turística, que funciona como estrategia de diferenciación y competitividad respecto de los demás servicios turísticos (SERNATUR 2012).

Por otro lado, en la ciudad de Quito se presenta el sistema de calidad turística que es un proyecto de la Empresa Pública Metropolitana Quito Turismo (EMQT). Mismo que busca diferenciar y reconocer los esfuerzos de los empresarios turísticos en sus establecimientos, que realizan procesos efectivos por mejorar su gestión empresarial y operativa, y para ofrecer servicios de primer nivel en el Distrito Metropolitano de Quito. “El proyecto, a más

de mejorar la imagen de Quito como un destino turístico sostenible de calidad, beneficiará a los empresarios turísticos en gestión empresarial, y en promoción y publicidad” (Quito Turismo 2012). Este sistema de calidad se despliega mediante un proceso de asistencia técnica, capacitación, implementación de buenas prácticas de turismo sostenible y un seguimiento continuo (Quito Turismo 2012).

1.1 Justificación:

El turismo se desenvuelve en un ambiente económico en el cual los mercados se saturan cada vez más, las exigencias de los consumidores son más fuertes, por ello la competencia se ha incrementado; debido a esto las empresas se ven obligadas a mejorar sus sistemas de manejo y calidad de sus servicios. Características como la satisfacción de las expectativas de los clientes y la eficiencia empresarial son fundamentales, y pertinentes en la competitividad y el futuro de las organizaciones (Piqueras 1998).

Dentro de la industria de la hotelería se encuentran instituciones que ofrecen diferentes tipos de productos, el desafío para estas es que sus colaboradores prometan el más alto nivel de servicio que requieren y esperan sus interesados, pero el servicio y la calidad que se entrega no lo determina ni la empresa ni los directores, quien se encarga de definir esto es el propio cliente. Cuando se habla de ofrecer servicios, se debe saber que los consumidores llegan hasta el proveedor con sus propias expectativas, dentro de esto los nuevos interesados pueden tener perspectivas más grandes y aquellos que son frecuentes más específicas y exigentes de acuerdo a sus experiencias anteriores. Pero, en general todos los usuarios esperan que la comida sea de buena calidad, que la atención sea rápida y efectiva, que exista limpieza y un ambiente agradable (Ford y Heaton 2000).

Aquellos negocios que ofrecen servicios hoteleros, poseen una competencia más exigente, debido a que se compite por los mercados, la zona geográfica en la cual se encuentren servicios de las mismas características, y principalmente la acogida por parte de los interesados. Por este tipo de competencia, el servicio al cliente es uno de los factores que establecen la diferencia entre esta clase de negocios. "La atención al cliente consiste en que encajen dos grupos: los empleados y los consumidores" (Brown 2007), las organizaciones de restauración no deben únicamente enfocarse en servir a los clientes externos sino también al interno, los cuales se deben acoplar y así lograr una ventaja competitiva para el establecimiento.

Siguiendo la línea de competencia se toma como referencia la "Plaza Foch" ubicada en el barrio "La Mariscal" centro norte de la ciudad de Quito, que se caracteriza por tener establecimientos que ofrecen servicios de ocio, entre estos se encuentran: bares,

restaurantes, discotecas, hoteles, hostales, entre otros; dentro de esta plaza circula toda la gente que busca diversión, por ello es el lugar más concurrido cuando de entretenimiento se trata. "La Plaza Quinde" como también es conocida, ofrece a sus visitantes un ambiente donde se puede compartir buena comida y bebidas; existe un lugar para todos los gustos. La oferta turística que se encuentra en el sector es diversa y heterogénea, independientemente del poder adquisitivo de los visitantes y las diferencias culturales, es el centro de encuentro y diversión tanto para visitantes nacionales como extranjeros. (www.quitoadventure.com 2012). Por esto se debe exigir que los servicios vayan de acuerdo a la idea de calidad que tienen los visitantes, para ello se requiere implementar medidas generales en lo referido a los servicios que complementan a la actividad turística dentro del país. Por lo antepuesto nace la idea de realizar un análisis de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas y la atención al cliente que estos establecimientos ofrecen para perfeccionar y diferenciar su servicio, mediante un análisis de satisfacción de los visitantes de los establecimientos estudiados (Q Restaurant, Azuca Latin Bistro y Azuca Beach).

La práctica de calidad de atención al cliente dentro de la industria turística y los servicios que esta ofrece, tomando como referencia algunos de los principales restaurantes ubicados en la Plaza Foch puede ser mejorada, para ello es necesario un estudio y análisis efectivo que permita identificar las falencias, problemas y situaciones que afecten a la calidad del servicio que reciben los visitantes. Mediante este estudio se contará con una referencia y posteriormente se podrá realizar un plan de mejora, y constituir las bases para una buena atención y servicio al cliente.

1.2 Problema

En torno a la Plaza Foch se encuentran los restaurantes: Q Restaurant, Azuca Latin Bistro y Azuca Beach; a los cuales se los ha tomado como objetos de estudio para el análisis de servicio y atención al cliente, debido a que las tres entidades forman parte de una misma empresa, el "Grupo-Nü". Las diferencias que se presentan entre estos son el ambiente, la temática, y el target al cual están enfocados; Sin embargo, a pesar que los establecimientos manejan las mismas políticas, misma administración y cuentan con normas de BPM (Buenas Prácticas de Manufacturas), se puede percibir un inconveniente en

el servicio y atención al cliente que ofrece "Q" Restaurante, debido a que algunos de sus consumidores, suelen salir insatisfechos por el servicio recibido, presentando su contrariedad en la administración. La calidad del producto puede verse gravemente afectada por errores en el momento de la operación por parte de los colaboradores, este tipo de faltas pueden repercutir en la satisfacción del cliente, llevando al restaurante a un estado de declive afectando su potencial económico, mientras que en los otros dos negocios, Azuca Beach y Azuca Bistro, debido a la informalidad que los caracteriza, la atención es menos formal, pero son los clientes quienes perciben el tipo de servicio que se les brinda, y son ellos quienes lo critican según sus intereses y expectativas con las que llegan al establecimiento. Por lo cual, se intuye que la calidad en el servicio y la atención al cliente intervienen en la sustentabilidad y rentabilidad de los restaurantes.

Durante el proceso de análisis no se tomará en cuenta la situación financiera de los restaurantes, ni las recetas estándar de los productos que ofrece cada uno de ellos, debido a los aspectos mencionados en párrafos anteriores. La pregunta central que servirá como guía de investigación es la siguiente ¿Por qué es necesario mejorar el servicio y la atención al cliente que se ofrece en los restaurantes a ser estudiados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la calidad de servicio y atención al cliente de los tres restaurantes tomados como objeto de estudio para la posible implementación de mejoras en los mismos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar las posibles causas que afectan a las expectativas del cliente por parte del servicio que obtienen.
- Establecer un diagnóstico de la calidad de servicio y atención al cliente que ofrece cada uno de los restaurantes.
- Definir estrategias de mejora que permitan brindar un servicio de calidad al cliente.

1.4 Hipótesis

Un análisis de la calidad de servicio en los restaurantes Azuca Beach, Azuca Bistro y Q Restaurant (tomados como objeto de estudio), permitirá detectar las falencias de la atención al cliente y así se identificará líneas de acción para mejorar el servicio de los establecimientos, y brindar satisfacción a los consumidores.

2. CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Importancia de la atención al cliente en los servicios hoteleros

La economía del sector de servicios se ha desarrollado profundamente, en las últimas tres décadas, este ha generado 44 millones de nuevas fuentes de empleo, y de esta manera disminuir los efectos de las recesiones económicas que se han presentado desde la Segunda Guerra Mundial, convirtiéndose en el factor clave para la recuperación económica (Quiñones & Vega, 2007). David Bell (1973) se refiere a la sociedad de servicios como un juego entre personas, ya que se precisa de nuevas formas de organización y coordinación de las actividades del trabajo; es por ello, que es importante gestionar las relaciones personales entre clientes externos e internos, y de esta manera ajustar los requerimientos de los productos y servicios que se van a ofrecer.

En los últimos años los estudios sobre la satisfacción del cliente fueron el objetivo principal de los profesionales en marketing. Dentro de las empresas turísticas, la calidad en la atención al consumidor se ha convertido en la estrategia más importante, debido a que permite diferenciar el servicio dentro del ambiente competitivo en el que se encuentran. El sector turístico está en un proceso de cambio el cual ha generado que la calidad sea uno de los elementos más valorados por los consumidores y las organizaciones turísticas (Soto, 2011).

Dentro de la calidad del servicio en la hotelería, Saleh y Ryan (1991) determinan que los elementos de servicio están divididos en tres: La calidad física- técnica que son los elementos visibles del establecimiento. La calidad interactiva- funcional que es la manera en la que presta el servicio, la atención al cliente, etc. El tercer elemento es la imagen del establecimiento, que es la consecuencia de los dos primeros. De los tres elementos, el más importante es la calidad interactiva, a pesar de que la calidad física es una condición necesaria para la calidad de servicio, son las acciones del personal ante las posibles deficiencias, el factor clave en la calidad de servicio percibida por el cliente (Santomá & Costa, 2007).

Son los clientes quienes deciden en donde adquirir el producto o servicio que solicitan, es por esto que existe la necesidad de adecuar el producto a las necesidades del cliente, la importancia de atención al cliente se basa en los siguientes aspectos (Nudel, 2009):

- La competencia se ha incrementado, de tal manera que se encuentran mayor cantidad y variedad de productos dentro del mercado, es por esto la importancia de implementar el valor agregado.
- El valor se refiere a la productividad y la calidad con la que un negocio ofrece sus productos y servicios, lo cual genera una diferenciación entre empresas.
- Dentro de las exigencias de los clientes se encuentran: un ambiente agradable, comodidad, rapidez del servicio, atención personalizada, entre otros. Mismos que son claves para la satisfacción del consumidor.
- Un cliente insatisfecho, contará su experiencia a posibles consumidores. Por otro lado un cliente satisfecho regresará a adquirir los productos de la organización.
- Cuando el cliente es bien atendido, es muy probable que recomiende la organización con otros consumidores.

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo “la calidad total es la apuesta más segura para lograr la competitividad”(OMT 1997). Es decir, las organizaciones turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores. Su objetivo es claro, satisfacer a los clientes en todos los ámbitos, y de esta manera lograr beneficios mutuos (OMT 1997).

2.2 Servicio de restauración

Cuando se habla de restauración, se entiende por la actividad que se ejecuta en establecimientos abiertos al público, la cual tiene como finalidad ofrecer alimentos y bebidas, a cambio de un valor económico. Esta ha sido relacionada como un servicio complementario de la oferta turística, pero en los últimos años se ha posicionado como un servicio turístico diferenciado y único (Tamanes, 2014). Dentro del servicio de restauración la primera impresión es la que cuenta y la última la que será recordada. Por esto es importante tomar en cuenta que el servicio es lo que el cliente desea y lo que espera

recibir sin limitación alguna; el saludo, la rapidez en el servicio, la atención y cordialidad en el trato, es la perfecta combinación del servicio tangible y el intangible (Morfín, 2006).

“Dentro de la industria de la hospitalidad se encuentra la de restauración” (Morfín, 2006), en la cual la prestación de servicios de calidad es un recurso estratégico y clave que se puede aprovechar para crear una ventaja competitiva con respecto a otros establecimientos hoteleros, los clientes de restaurantes desean algo más que la entrega de productos y servicios. Cada vez más, los clientes desean tener experiencias de servicio únicas y memorables (Kotler & Armstrong, 2003), debido a estas exigencias, este tipo de organizaciones deben encontrar maneras de satisfacer estas demandas y mantener sus ventajas competitivas. En consecuencia, la entrega de una experiencia de servicio única puede servir como un punto de diferenciación profesional en la industria de servicio de alimentos y bebidas la cual es cada vez mas competitiva. Por lo tanto, además de proporcionar productos y servicios de mejor calidad, se debe mantener una ventaja frente al competidor mediante el aumento del valor experiencial de sus servicios. Que se refiere a la percepción de los clientes como resultado de la experiencia de consumo (Jin et al. 2012).

2.3 Análisis de servicio

Dentro de las organizaciones, la evaluación del servicio es el factor principal para descubrir las falencias y poder brindar un servicio de calidad. Las evaluaciones pueden ser realizadas periódicamente, y de esta manera detectar las fallas, que durante el proceso puedan ser corregidas, para que el servicio alcance el nivel deseado tanto para los clientes como para la organización. Por lo tanto, se debe considerar o implementar normas con las que se pueda mejorar la calidad del servicio ofrecido (Mejia, 2009).

El aspecto principal para tomar en cuenta en un análisis de servicio, es que el 70% de los clientes que pierden las organizaciones es debido al mal servicio, y más del 90% de ellos consideran a la falta de actuar de los empleados el factor que causa el mal servicio (Quijano, 2003).

2.4 Marco conceptual

2.4.1 TEDQUAL

El TedQual es una certificación que junto con la ayuda de estándares de calidad tiene como finalidad agilizar la mejora continua de programas de educación, formación e investigación de turismo. Este sistema cuenta con cinco parámetros de análisis, los mismos que evalúan los siguientes aspectos internos y externos del programa: relación del plan de estudio, infraestructura y equipamiento de apoyo pedagógico, las políticas, herramientas y mecanismos de ayuda a la gestión administrativa, transparencia en la selección del personal docente, condiciones óptimas para el desarrollo profesional, y los contenidos del programa de estudios, en relación a las necesidades del turismo (OMT, 2014).

Dentro de los objetivos de TedQual, se encuentra el identificar las brechas entre las necesidades y expectativas de los empleadores y profesionales del sector turísticos, así como también los programas y sistemas educativos de turismo. Las normas de evaluación de esa metodología permiten evaluar la eficacia del sistema educativo, de la misma manera la importancia de incorporación de las necesidades del sector y los estudiantes (OMT, 2014).

El nivel educativo en materia de turismo, garantiza el conocimiento de calidad total y de eficiencia en los procesos productivos, hoy en día la calidad es significado de competitividad. Por lo tanto, la calidad en la formación y educación de profesionales de Turismo, y servicios hospitalarios, se relaciona con la calidad de las empresas, sus productos y sus servicios, lo que es evaluado y apreciado por el consumidor.

2.4.2 SERVQUAL

Modelo de Calidad de Servicio, fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, el objetivo de este modelo es mejorar la calidad de servicio que ofrece una organización. Por medio de un cuestionario de evaluación de calidad de servicio, con una escala de respuestas múltiples diseñada para comprender las expectativas de los clientes, basándose en cinco valores: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Así,

como permite evaluar la calidad también permite mejorar, lo cual genera una ventaja competitiva para la organización (Aiteco, 2013).

El método SERVQUAL, radica en realizar una encuesta dirigida hacia una muestra de clientes, y comprobar si sus necesidades son comprendidas por la organización. Esto permite evaluar las opiniones del servicio recibido. Los resultados de estas encuestas reflejan: la importancia de cada condición, la aproximación de las expectativas de desempeño relacionadas con la excelencia y a su vez, proporciona una medición de la brecha existente entre el desempeño real y el deseado. Permitiendo a la organización utilizar sus recursos para el mejoramiento de la calidad de servicio (Fedoroff, 2014).

El SERVQUAL es utilizado en las industrias de servicio, para comprender las expectativas del cliente en cuanto a sus necesidades de servicio, lo que permite medir la calidad del servicio de la organización (Fedoroff, 2014). Este método es de fácil interpretación y uso, por lo cual es frecuentemente utilizado para medir la calidad del servicio de organismos hoteleros. Permite obtener información útil sobre la percepción de calidad del cliente e identificar los sectores críticos y de esta manera mejorarlos (Guzman & Cárcamo, 2014). Es por esto que se ha escogido este método de investigación.

2.4.3 Normas ISO

Las normas ISO 9000 son modelos de "calidad" determinadas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), esta serie de pautas están dirigidas a ordenar la gestión de la empresa, mediante estándares y guías aplicables a cualquier tipo de organización. Algunas de estas normas definen requisitos para sistemas de calidad (ISO 9002, 9002, 9003) y otras que son usadas como bases para interpretar e implementar el sistema de calidad (ISO 9000-2, ISO9004-1) (Lopez, 2001).

Las ISO 9001:2008 es una norma que es utilizada para evaluar la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos del cliente, proporcionando una perspectiva de los procesos cuando se desenvuelve, implementa y mejora la eficacia del sistema de gestión de calidad, de esta manera permite aumentar la satisfacción del cliente. El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en la correcta gestión de recursos, reconoce los

requisitos de los clientes, para que la organización pueda satisfacer sus expectativas. (ISO9001, 2008).

Cualquier empresa puede implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2008, pues esto garantiza que los servicios ofrecidos sean de calidad, lo cual es importante para la fidelización del cliente.

La implementación de estas normas ofrece varias ventajas, las principales son:

- Reducción de rechazos e incidencias en la prestación del servicio.
- Aumento de la productividad.
- Mayor compromiso hacia los requerimientos del cliente.
- Crecimiento de la imagen de la empresa.
- Motivación del personal.
- Incremento de ventas.
- Implementación de mejoras (Quality Team Consulting, 2015).

2.4.4 Distintivo Q

Es otorgado por el Municipio, mediante la Empresa Publica Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo, este distintivo reconoce a las organizaciones turísticas que cuentan con sistemas de gestión en turismo sostenible y calidad, y de esta manera garantizar al turista servicios de primera, estos organismos cuentan con un talento humano preparado que permite incrementar la calidad de la oferta turística de DMQ (QuitoTurismo, Quito Turismo, 2014). Actualmente varios establecimientos cuentan con este distintivo, mejorando la administración, y cumpliendo con parámetros ambientales, sociales, empresariales y de calidad.

Requisitos de acuerdo con (QuitoTurismo, 2013) para obtener el Distintivo “Q”:

Obligatorias:

- Cumplir con la normativa nacional y local vigentes de acuerdo al tipo de actividad turística.
- Contar con el registro turístico y constar como activo dentro del Catastro de establecimientos Turísticos de Quito.
- Contar con la LUAE (Licencia única de Actividades Económicas) vigente o demostrar estar en proceso efectivo de licenciamiento.
- Llenar el formulario de aplicación y enviar al correo distintivoq@quito-turismo.gob.ec.

Complementarias:

- Haber iniciado un proceso de implementación de herramientas de gestión de turismo sostenible.
- Tener trayectoria o reconocimiento en el sector turístico.
- Contar con personal certificado en competencias laborales.
- Una vez aprobada la aplicación, el representante legal del establecimiento deberá firmar una carta de compromiso.

La aplicación se realizará individualmente para cada establecimiento. Quito Turismo o las instituciones autorizadas se reservaran el derecho de analizar y aprobar las aplicaciones recibidas (QuitoTurismo, 2013).

2.5 Objeto de estudio: Azuca Beach, Azuca Bistro, Q Restaurant

2.5.1 Características generales

El “Grupo NÜ” se constituyó en marzo del 2006, y su primer negocio fue “Q” Restaurant, posteriormente han incrementado sus negocios. Hoy en día cuentan con 5 restaurantes y un hotel, ubicados en las calles Mariscal Foch y Reina Victoria, sector conocido como “La plaza Foch” o “Plaza del Quinde”.

Su misión es: “Enriquecer la vida de sus clientes, empleados y propietarios. Esto se cumple mediante la calidad superior de alimentos y bebidas, excelente servicio al cliente,

crecimiento de ventas, control de los costos y tratar a sus empleados como parte de una gran familia” (Grupo NÜ, 2006).

Visión: “ser una empresa líder en servicios hoteleros y alimentos y bebidas a nivel regional, fortaleciendo las marcas creadas para que logren trascender los mercados locales. Es por ello, que creen que su recurso más importante son sus empleados, y el éxito de la organización depende del entrenamiento de un personal capaz de brindar una excepcional experiencia al cliente.”

- **Azuca Beach:** Se encuentra ubicado en el segundo piso de Azuca Latin Bistro (Anexo 3), este bar-restaurant que inició en agosto del 2009, dio un giro al entretenimiento en la ciudad, debido a que ofrece un ambiente caribeño en Quito, dentro de la decoración se encuentran: arena, palmeras y calor que dan un ambiente de playa, y su oferta gastronómica promete platos a base de pescados y mariscos, siendo el encocado de camarón su especialidad (camarones salteados y sazonados en ralladura de coco, arroz con coco, plátanos fritos y aguacate) (El Telegrafo, 2012).
- **Azuca Latin Bistro:** Abierto desde 2007 (Anexo 4), este lugar ofrece una carta variada de comida Latinoamericana en la cual incluye platos gourmet y tradicionales como: la ropa vieja cubana (lomo de res deshilachado al estilo cubano) el mismo que es la especialidad de este sitio. Dentro de la amplia gama de cocteles que se ofrece, los mojitos y caipiriñas son los más solicitados, entre estos se encuentran el mojito apasionado y la caipiriña de frutilla (www.quito.com.ec, 2014).
- **Q Restaurant + Bar + Lounge:** Abrió sus puertas en el 2007 (Anexo 5), este restaurante se caracteriza por ofrecer cocina internacional fusión y su variedad en cocteles, licores y vinos. En medio de una decoración vanguardista, crean una atmosfera adecuada para el confort y disfrute de sus clientes. Este restaurante está preparado para recibir a más de 100 personas en la parte interior del establecimiento, mientras que en la parte exterior tiene la capacidad para 80 personas. Este lugar es adecuado para la realización de eventos tanto corporativos

como sociales, y lanzamientos de nuevos productos, por su ubicación (www.quito.com.ec, 2014).

2.5.2 Oferta y demanda

Los factores para el funcionamiento de las economías del mercado, son la oferta y la demanda, pues son estos los que definen producción y el precio de venta de los bienes o servicios que se ofertan en el mercado.

Demanda se define como: el deseo de los consumidores por adquirir un bien o un servicio, con la finalidad de satisfacer sus necesidades (Mankiw, 2007). Dentro del campo de los restaurantes a ser evaluados, la ubicación de estos es estratégica respecto a la demanda, debido a que en este sector se despliegan diversos establecimientos que ofrecen alimentos y bebidas para los visitantes, de esta manera son ellos quienes deciden a cuál acudir para complacer sus necesidades.

A la oferta, se la define como la cantidad de un bien que los vendedores pueden y quieren vender (Mankiw, 2007), o también como la cantidad de bienes o servicios que se ofrecen en el mercado (Economía Web Site, 2014). Entonces la oferta es la cantidad de bienes y servicios que los productores están dispuestos a ofrecer en el mercado.

Con respecto a los restaurantes del objeto de estudio, dentro de la oferta con la que cuenta cada uno están alimentos y bebidas donde se ofrecen picadas, entradas, ensaladas, sopas, platos fuertes, postres, jugos naturales, gaseosas, y una variedad de cocteles, diferentes en cada uno de los establecimientos.

2.5.3 Importancia de un análisis de servicio

Cuando se habla del servicio intangible, se determina que la calidad de este será evaluada por el cliente, es él quien se transforma en juez y evalúa de forma positiva o negativa al servicio que recibe. Es por esto que la lealtad del consumidor está sujeta a la calidad de servicio recibido (Gracia & Brau, 2008).

Tomando como línea de base al modelo SERVQUAL y sus cinco dimensiones de calidad.

Dimensión	Definición
Elementos tangibles:	Dentro de esta dimensión se encuentran los aspectos físicos que el cliente puede ver, es decir las instalaciones, la apariencia del personal, los equipos, decoración, entre otros.
Fiabilidad:	Esta dimensión controla la ejecución de un servicio eficaz y eficiente, y así proporcionar el servicio prometido de calidad, cumpliendo con las expectativas del cliente.
Capacidad de respuesta:	En la capacidad de respuesta, se mide la habilidad para dar respuesta y soluciones a las inquietudes del cliente, el deseo de ayudar y la velocidad de respuesta en el servicio.
Seguridad:	Depende del conocimiento del servicio y la cortesía de los empleados, quienes tienen la capacidad de transmitir seguridad y confianza al cliente.
Empatía:	Referente a la atención personalizada al cliente, la empatía es la conexión entre dos personas, lo cual es indispensable para la comunicación de ambos. La habilidad de deducir los pensamientos y deseos del otro.

Tabla 1 Dimensiones de calidad del modelo SERVQUAL

Elaboración propia basado en (Asociación Española para la Calidad, 2003).

Con las dimensiones de servicio del modelo SERVQUAL, se tiene noción de la importancia de analizarlo en establecimientos de esparcimiento, pues la organización es la que debe adaptarse a las expectativas de los clientes, y de esta manera satisfacerlas, estableciendo la fidelidad del cliente hacia la institución. Dentro de estas cinco dimensiones se encuentran tres instrumentos de medición, que juntos permiten establecer una medida de la calidad de servicio para el cliente.

- **Evaluación de expectativas de calidad de servicios:** En este punto, se elabora un cuestionario basado en el servicio que brinda la empresa, dirigido al cliente.
- **Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad:** En este punto, revela la importancia que tiene para los clientes cada dimensión.
- **Evaluación de la percepción de calidad de servicios:** Mediante un cuestionario los clientes pueden indicar sus percepciones específicas, en relación con el servicio recibido de la corporación que va a ser estudiada.

El modelo SERVQUAL además de ser utilizado para evaluar la calidad de una compañía, también permite conocer una medida global de la calidad del servicio por medio de una puntuación media de las cinco dimensiones (Castillo, 2005).

2.6 Metodología

El análisis de servicio se realizó con el fin determinar estrategias para el mejoramiento de la calidad en la atención al cliente. Este tipo de estudio fue realizado con la ayuda de la metodología descriptiva y técnicas de investigación.

La investigación descriptiva, evalúa y mide diversas características de la situación que se va a investigar (Tamayo, 2004). Este método ayuda a determinar la percepción y satisfacción de los clientes de los restaurantes estudiados. En cuanto a técnicas de investigación que son varios procedimientos metodológicos y sistemáticos que facilitan la recolección de información (Deymor & Villafuerte, 2015), fueron utilizadas: la encuesta, la entrevista e investigaciones bibliográficas.

Tomando como línea de base la investigación descriptiva, se elaboraron encuestas. Con la finalidad de conocer la situación actual externa de los restaurantes, se relacionó las expectativas de los clientes internos y externos.

Con el cliente externo se midió la satisfacción y comodidad al momento de recibir el servicio, y con el cliente interno se tomó en cuenta la satisfacción entorno al clima laboral. Las encuestas dirigidas al cliente externo e interno han sido elaboradas en base a las dimensiones del modelo SERVQUAL, que permite medir la calidad del servicio.

La encuesta dirigida hacia el cliente externo está formada por 15 preguntas cerradas y una abierta (Anexo 1), las encuestas fueron realizadas de forma directa en el restaurante y vía internet con clientes que fueron a calificar el servicio. La encuesta dirigida al cliente interno para determinar el estado de satisfacción laboral, consta de 14 preguntas cerradas y una abierta (Anexo 2).

Con la finalidad de conocer internamente la situación de los restaurantes se aplicó la técnica de la entrevista. La cual fue realizada en 24 horas dirigida hacia los administradores de los establecimientos en estudio. El tipo de entrevista aplicado fue la entrevista aleatoria, en donde según las respuestas del entrevistado se reformulaban preguntas.

Adicionalmente, se realizó una búsqueda de información bibliográfica primaria como es el caso de tesis, tesinas, monografías, blogs con respecto al tema de calidad en atención de servicio al cliente y secundaria en base a libros, teorías específicas de los temas de: calidad del servicio, atención al cliente, estrategias de mejoramiento y propuestas de servicio a implantar en establecimientos de restauración. Una vez obtenidos los resultados, con el fin de organizar la información recolectada, se utilizó el programa Microsoft Excel. Para culminar, se presentaron las estrategias y sugerencias para satisfacer y superar las expectativas de los consumidores.

3. CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE SERVICIO

3.1 Triángulo del servicio

Dentro del proceso de servicio es importante reconocer sus fundamentos claves, para lo cual se ha visto oportuno hacerlo mediante el triángulo del servicio creado por Karl Albrecht, el cual lo presenta como un todo, que se relaciona y actúa con el cliente, manteniendo asociaciones con los elementos por el cual está formado: la estrategia, el personal y los sistemas (Vargas & Aldana de Vega, 2006).

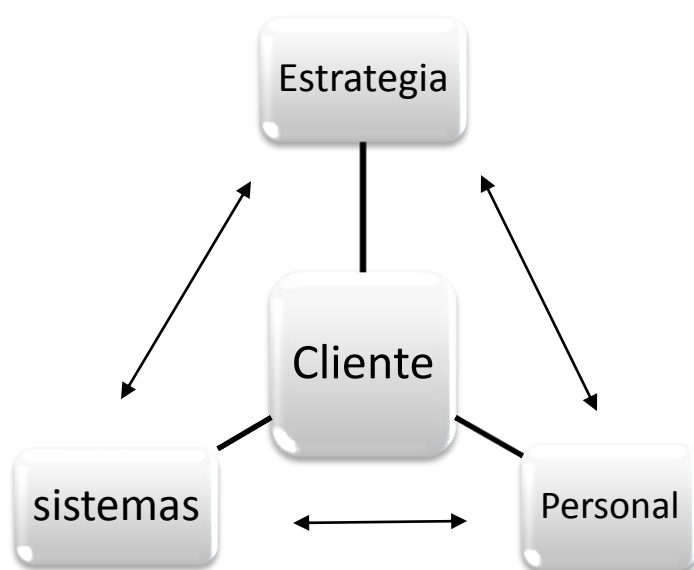


Ilustración 1 Triángulo de servicio

Elaboración propia, basado en "Calidad y Servicio: conceptos y herramientas" (Vargas & Aldana de Vega, 2006)

Estrategia: La estrategia del servicio debe ser clara, orientada a la atención de los clientes por parte de los miembros de la empresa. Determinado estándares de servicio y funciones del personal, y así desplegar al servicio desde lo interno hacia lo externo. De esta manera cumplir con las expectativas (Vargas & Aldana de Vega, 2006).

Personal: Dentro de personal, se encuentran todos los miembros que forman parte de la organización, los mismos deben estar comprometidos con la compañía para cumplir con el servicio esperado (Vargas & Aldana de Vega, 2006).

Sistemas: Todo el personal de la entidad debe desempeñarse, conforme a los distintos sistemas, procesos y actividades establecidos, estos deben estar correctamente diseñados para bienestar del cliente y no de la organización. Dentro del sistema se encuentran las instalaciones, las políticas de la empresa, los procedimientos y métodos de comunicación, pues son estos los intermediarios con el cliente para que este conozca que es prioridad cumplir sus expectativas (Vargas & Aldana de Vega, 2006).

3.2 Servicio de Alimentos y Bebidas

Dentro del caso de estudio: Azuca Beach, Azuca Latin Bistro y Q Restaurant, los tres establecimientos cuentan con un jefe de barras, quien es la persona responsable del funcionamiento y organización de las mismas, se encarga de realizar los horarios del personal de cada una de las barras, aprobar los pedidos de cada uno, revisar inventarios, evaluar y controlar al personal y supervisar las tácticas de servicio. Los bartenders de cada barra cuentan con los conocimientos necesarios para elaborar las bebidas que se ofrecen, por lo cual son los encargados de cumplir con los pedidos de una manera rápida. La barra de cada restaurante cuenta con un encargado que se lo podría llamar subjefe de barra, el cual debe guiar al equipo de trabajo, y además cumplir con la elaboración de bebidas.

Por otro lado, en cuanto al manejo y dirección de las cocinas, Azuca Beach y Azuca Latin Bistro cuentan con el mismo personal para ambos establecimientos, mientras que “Q” Restaurant dispone de su propia brigada. Cada una conformada por:

Cargo	Funciones
Jefe de cocina o chef ejecutivo:	Chef ejecutivo en el caso de “Q” Restaurant, es la persona responsable de todo el proceso de producción, hace los pedidos a bodega, controla el manejo de la materia prima, supervisa la presentación de los platos requeridos, realiza los horarios, gestiona el trabajo de su equipo.
Subjefe de cocina o sub chef:	Es quien toma el mando en caso de la ausencia del jefe, colabora en las áreas de más carga laboral, ayudando a preparar pedidos.
Cocineros:	Se encargan de elaborar los platos que sean solicitados, manejo de recetas y equipo de cocina.
Asistentes de cocina	Son los encargados de la limpieza de vajilla, así como ayudar a los cocineros en los momentos críticos.

Tabla 2 Cargo y Funciones del personal de cocina de los restaurantes

Elaboración propia, basado en (Cancino, 2010).

En cuanto al área de servicio, el equipo de trabajo está conformado por:

Cargo	Funciones
Administradores:	Deben tener en cuenta el correcto funcionamiento de los equipos, el volumen de música. Son los encargados de la elaboración de horarios, supervisar al personal, atender cualquier queja del cliente, hacer pedidos a bodega, repartir las áreas de trabajo, control de caja chica, realizar el reporte de cierre, reportar los vales funcionarios.
Cajeras:	Delegadas al cobro de cuentas, emisión de facturas, manejo de caja, hacer requerimiento

	de facturas, vales funcionarios, retenciones, entre otros suministros de caja, colaborar en mesas en momentos críticos, recibir a los consumidores.
Meseros:	Encargados de dar la bienvenida y despedir al cliente, otorgar las cartas, tomar y entregar la orden correctamente, pasar la cuenta.
Anfitriona:	Su turno generalmente es en las noches, encargada de atraer y recibir a los compradores, explicar las promociones, atender al cliente con cualquier inquietud, y despedirlo con amabilidad.

Tabla 3 Cargos y funciones del personal de servicio.

Elaboración propia basado en. “Manual de inducción Grupo NÜ”

Como se puede apreciar los tres organismos cuentan con un estructurado talento humano, el cual permite asistir los requerimientos de los clientes que los frecuentan.

3.3 Cumplimiento de normas

Para el “Grupo Nü”, el cumplimiento de su visión que es: Llegar a ser una empresa líder en servicios hoteleros y alimentos y bebidas a nivel regional, depende de las políticas mismas que permiten comunicar de forma clara los principios básicos de la organización, y normas establecidas por la empresa. Por esta razón, se entrega un manual de inducción a todo nuevo colaborador. Dentro de este se abordan temas y reglamentos internos de la organización, entre las políticas se encuentran:

3.3.1 Políticas de trabajo:

Se contratan únicamente ciudadanos nacionales y extranjeros que cuente con permiso de trabajo en el país. Los empleados deben facilitar los documentos originales dentro de los 8 primeros días conforme la ley. No se tolera ningún tipo de discriminación.

Dentro del periodo de entrenamiento, el nuevo aspirante cuenta con dos semanas para familiarizarse y adaptarse al movimiento de trabajo. Al momento de ingreso cuenta con

periodo de prueba de 90 días, en los cuales será constantemente evaluado, pasado este periodo tendrá un contrato a plazo fijo de 1 año. Los colaboradores serán revisados al ingreso y salida por parte del personal de seguridad.

3.3.2 Normas de Presentación personal:

De acuerdo con el “Manual de inducción” del Grupo Nu, los trabajadores deben presentarse a su trabajo de la siguiente manera:

- Con buena predisposición para trabajar.
- Uniforme limpio y completo.
- Cabello corto y recogido.
- Uñas limpias y cortas.
- No se debe utilizar anillos ni pulseras.
- Zapatos limpios.
Limpios y bañados.
- No presentarse en estado etílico o con aliento a licor.

Para las personas de servicio en los restaurantes o meseros, siempre debe contar con: esfero, encendedor y libreta de apuntes, como parte de su uniforme.

3.3.3 Normas de Higiene y Seguridad:

La empresa se ha comprometido a mantener un lugar de trabajo seguro para todos sus colaboradores. La seguridad es responsabilidad de todos y es parte de todo el personal, por lo tanto se debe tomar en cuenta las siguientes normas:

- Limpiar los derrames de manera inmediata.
- Usar zapatos con suela antideslizante.
- Informar sobre equipos defectuosos o herramientas para un mantenimiento inmediato.
- No operar el equipo si desconoce el funcionamiento.
- Tener cuidado el momento de utilizar las cortadoras.
- Informar cuando se lleva algo caliente.

- Utilizar técnicas apropiadas para levantar peso. Nunca alzar demasiado, buscar ayuda.

De igual manera, la higiene y la seguridad alimentaria, debido a la naturaleza del negocio es absolutamente esencial que todos los colaboradores sigan procedimientos de manejo seguro de los alimentos.

- Mantener las manos limpias
- Cambiar los guantes de látex de manera continua.
- Limpiar y sanear todo.
- Utilizar solución desinfectante para mantener limpios los cuchillos y demás herramientas, cortando en superficies limpias e higiénicas.
- Evitar la contaminación cruzada.
- Lavar y desinfectar los utensilios y herramientas después de ser utilizadas.
- Mantener los alimentos a la temperatura adecuada (carne, aves de corral, productos lácteos, y pescado bajo 5°).
- Almacenar correctamente los alimentos.
- Mantener debidamente etiquetados los alimentos, con fechas de preparación.

La salud y el bienestar de los clientes dependen, del cumplimiento a cabalidad de estas normas (Manual de inducción de Grupo NÜ).

3.4 Capacitación del personal

La empresa, según su Gerente General, el Ingeniero Iván Macías, considera que la formación continua y el desarrollo de su equipo de trabajo es primordial, por lo que la ven como una inversión valiosa para el futuro del negocio y como una manera de permitir a sus colaboradores alcanzar su potencial en todas sus actividades.

Por lo anteriormente expuesto, es de suma importancia que los colaboradores sean evaluados mensualmente de forma oral y escrita. Este proceso de evaluación está diseñado para identificar los errores y permitirle al trabajador ser más eficaz y productivo. También

ofrece la oportunidad de compartir las inquietudes acerca de su rendimiento. Este proceso es una oportunidad de reconocer los logros y puntos fuertes de cada colaborador.

3.5 Satisfacción del cliente

Durante la entrevista con el Gerente General del Grupo NÜ, dio a conocer que cumplen con todos los requerimientos, exigencias y ordenanzas del Municipio del Distrito Metropolitano, así como también con estándares y procesos de calidad para garantizar la satisfacción de sus consumidores. Sin embargo está consiente, que dentro de la organización existen algunas falencias que se reflejan en el servicio que reciben los consumidores por parte de sus colaboradores. Por otro lado, para el gerente existe un factor externo que afecta a la calidad y bienestar de sus clientes, él considera que la inseguridad es la principal causa por la cual la Plaza Foch ha dejado de ser la primera opción de varias personas al momento de elegir un lugar de diversión, y la insatisfacción de muchos visitantes al momento de experimentar situaciones peligrosas.

CAPÍTULO 4. Análisis de resultados

Para realizar esta investigación, se ha utilizado la encuesta (Anexo 1), puesto que esta permitirá conocer las opiniones de cierto número de clientes que frecuentan los establecimientos, y de esta manera recolectar información de manera descriptiva y específica sobre el tema escogido.

4.1 Análisis de resultado de la satisfacción del cliente

Con la finalidad de conocer la percepción de los clientes de cada uno de los restaurantes tomado como objeto de estudio, en cuanto al nivel de calidad, se ha realizado una encuesta de satisfacción.

En ninguno de los tres establecimientos del estudio se cuenta con estadísticas, pero según la información proporcionada por uno de los administradores Adrin Grijalva, se conoció que entre los tres restaurantes reciben cerca de 3000 clientes al mes, de esta manera se aplica la siguiente fórmula para conocer el número de personas a ser encuestadas.

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

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: Es una constante que depende del nivel de confianza asignado. Los valores utilizados con su respectivo nivel de confianza son:

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5	99%

e: Es el error muestral deseado, es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría preguntando al total de la muestra.

p: Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se van a realizar) (Networks, 2013).

Los valores para conocer el tamaño de muestra, utilizados fueron los siguientes:

N: 3000

k: 1,96

e: 5%

p: 0.5

q: 0,5

n: 341

El número total de encuestas realizadas es de 341, este total se lo dividió para los tres restaurantes con un promedio de 114 para cada uno, parte de estas fueron ejecutadas vía internet, puesto que la ayuda de herramientas como las redes sociales es necesario para conocer varios puntos de vista, y otras se realizaron físicamente en los restaurantes.

4.1.1 Análisis de resultados satisfacción al cliente en Azuca Beach

A continuación se presentarán los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de Azuca Beach, las mismas que aportarán información esencial para conocer la satisfacción de los consumidores. Para una mejor interpretación de datos del rango de satisfacción al

cliente, se detalla los siguientes valores de acuerdo con el nivel de likert: 1. Totalmente insatisfecho (0-20%), 2. Insatisfecho (20-40%), 3. Ni satisfecho no insatisfecho (40-60%), 4. Totalmente satisfecho (80-100%) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2002).

Pregunta No. 1 Género

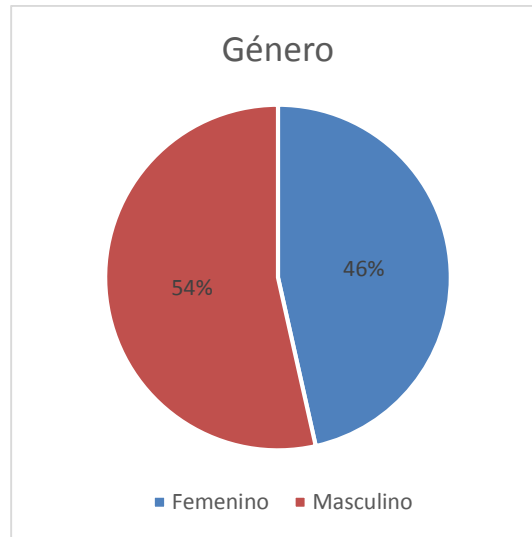


Ilustración 2 Representación de resultados pregunta 1 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Beach”

Análisis: Mediante este gráfico se puede apreciar que del total de clientes encuestados el 54% fueron de género masculino y el 46% de género femenino.

Pregunta No. 2 Edad

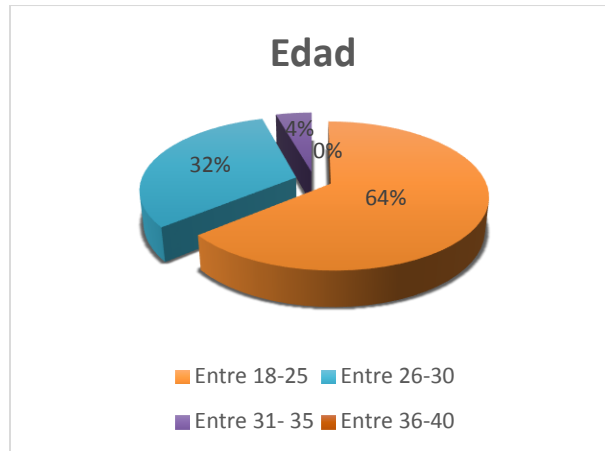


Ilustración 3 Representación de resultados pregunta 2 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Beach”

Análisis: Las personas encuestadas que visitan este restaurante están entre los 18-25 años el mayor porcentaje de visitantes, seguidos por personas entre 26-30 años de edad, y finalmente entre 31-35 años.

Pregunta No. 3 El personal fue amable y respetuoso



Ilustración 4 Representación de resultados pregunta 3 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”

Elaboración propia, basado en: Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Beach”

Análisis: El 23% de los 114 encuestados, está totalmente de acuerdo en que el personal fue amable y respetuoso, el 38% está de acuerdo, el 36% se encuentra indeciso, y finalmente el 3% en desacuerdo, ninguno de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Con estos resultados, se puede percibir que el 61% clientes están satisfechos con la actitud del personal al momento de ejecutar sus funciones, lo cual demuestra que los colaboradores están orientados hacia la visión y misión de la organización.

Pregunta No. 4 El mesero fue claro y paciente al momento de tomar la orden

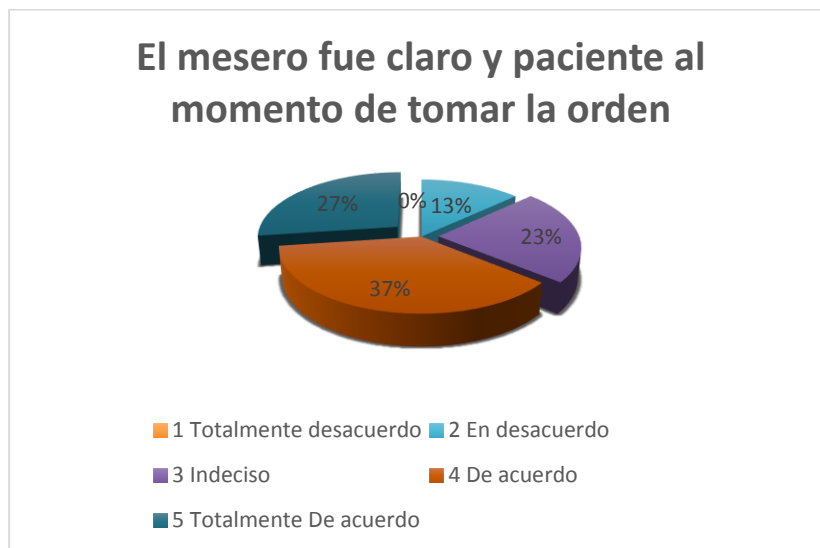


Ilustración 5 Representación de resultados pregunta 4 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Beach”

Análisis: El 27% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que el mesero fue claro y paciente al momento de tomar la orden, un 37% están de acuerdo, el 23% está indeciso, el 13% dice estar en desacuerdo y ningún cliente está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Esta es otra variable que aborda la actitud del mesero al tomar la orden si este fue claro y paciente, en su mayoría los clientes encuestados están satisfechos con la manera de actuar del mesero. Estos resultados son beneficiosos para la organización.

Pregunta No. 5 El tiempo de servicio estuvo dentro de lo esperado



Ilustración 6 Representación de resultados pregunta 5 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Beach”

Análisis: El 25% de las personas encuestadas, están totalmente de acuerdo en que el tiempo de servicio estuvo dentro de lo esperado, el 33% está de acuerdo con este aspecto, por otra parte el 25% se encuentra en indecisión en cuanto al tiempo de servicio, el 17% al estar en desacuerdo considera que el tiempo de servicio no cumplió con lo esperado; finalmente ningún encuestado estuvo totalmente desacuerdo con esta variable.

Interpretación: En cuanto al tiempo de servicio, es importante explicar que las encuestas fueron realizadas en distintos horarios de funcionamiento, de esta manera se pudo conocer que en las horas de mayor afluencia, la rapidez del servicio es afectada en relación a los momentos de menor llegada de clientes. Es por ello que para varios consumidores, el tiempo de servicio fue más satisfactorio que para otros. Esta es una variable que se debe reforzar, y de esta manera cumplir con los estándares en el tiempo de servicio de la organización.

Pregunta No. 6 La carta ofrece variedad



Ilustración 7 Representación de resultados pregunta 6 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante “Azuca Beach”

Análisis: el 17% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la variedad de platos que ofrece la carta, el 37% están de acuerdo con esta variable, mientras que el 34% se encuentra indeciso, finalmente el 12% en desacuerdo en la variedad que ofrece la carta.

Interpretación: La variedad de alimentos y bebidas que ofrece este establecimiento es una ventaja, de tal manera que la mayoría de los clientes están de acuerdo con la diversidad que promete la carta.

Pregunta No. 7 Los alimentos ofrecidos fueron de su agrado

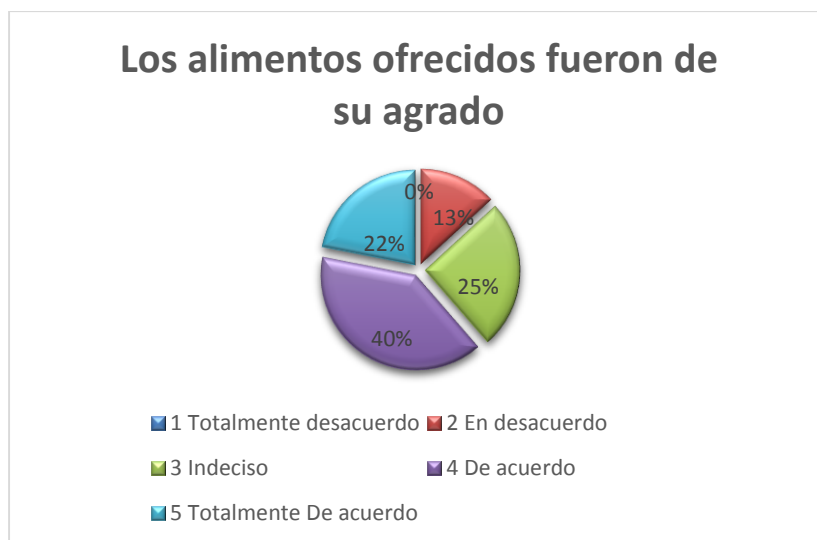


Ilustración 8 Representación de resultados pregunta 7 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante “Azuca Beach”

Análisis: El 22% de los clientes encuestados están totalmente de acuerdo en cuanto a si los alimentos ofrecidos fueron del agrado de ellos, para el 40% esta variable estuvo dentro de sus expectativas puesto que están de acuerdo, por otra parte el 25% se encuentra indeciso, es decir, ni en acuerdo ni en desacuerdo, finalmente el 13% está en desacuerdo, es decir los alimentos no cumplieron con lo esperado.

Interpretación: La satisfacción de los clientes en cuanto a los alimentos ofrecidos es indispensable para la organización y, es una ventaja conocer que para la mayoría de sus clientes los alimentos ofrecidos fueron satisfactorios.

Pregunta No. 8 la presentación del plato cumplió con lo esperado.

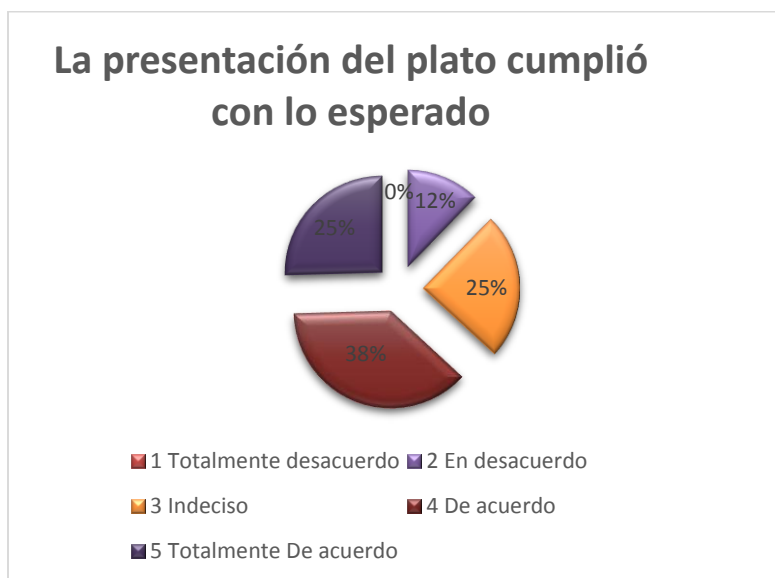


Ilustración 9 Representación de resultados pregunta 8 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante “Azuca Beach”

Análisis: Con respecto a la presentación de los platillos, el 25% está totalmente de acuerdo en que cumplió con lo esperado, el 43% está de acuerdo con esta variable, por otra parte otro 25% se siente indeciso en relación a la presentación del platillo, y finalmente solo un 12% está en desacuerdo con lo evaluado.

Interpretación: Se conoce que la presentación de los alimentos cumplió con las expectativas de la mayoría de sus clientes. Sin embargo para algunos no estuvo dentro lo esperado, pero se puede suponer que es a aquellos clientes que estuvieron en una hora de movimiento. Es por esto la importancia de cumplir con los estándares de tiempo y preparación de los alimentos.

Pregunta No. 9 El sabor de las bebidas fue de su agrado



Ilustración 10 Representación de resultados pregunta 9 Satisfacción del cliente "Azuca Beach"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Azuca Beach"

Análisis: El 39% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que el sabor de la bebida fue agradable, el 33% indicó estar de acuerdo con esta variable, mientras que el 17% está indeciso, es decir ni satisfecho ni insatisfecho, por otra parte el 5% señaló estar en desacuerdo y el 7% en total desacuerdo.

Interpretación: En cuanto al sabor de las bebidas, los clientes estuvieron satisfechos, sin embargo una mínima cantidad de encuestados consideró que no fueron de su agrado. La venta de cocteles para la empresa es importante, es por esto que se encuentran varias promociones.

Pregunta No. 10 La presentación de las bebidas cumplió con lo esperado

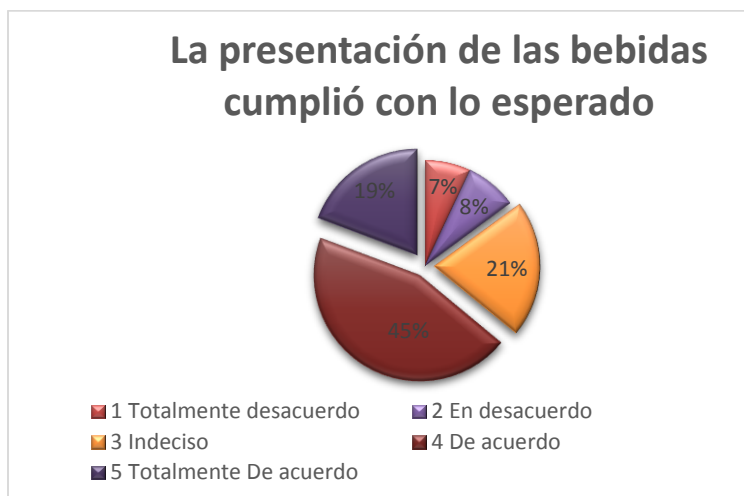


Ilustración 11 Representación de resultados pregunta10 Satisfacción del cliente “Azuca Beach”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Beach”

Análisis: Con respecto a la presentación de las bebidas, el 22% está totalmente de acuerdo en que cumplen con lo esperado, el 45% está de acuerdo, mientras que el 21% se siente indeciso, el 8% se encuentra en desacuerdo y finalmente el 7% en total desacuerdo.

Interpretación: En cuanto a la presentación de las bebidas, de acuerdo con las políticas del Grupo Nü, se debe cumplir con los parámetros de presentación de la bebida para ser entregada al cliente. En su mayoría para los consumidores encuestados, la imagen de las bebidas cumplió con lo esperado, sin embargo existe un pequeño porcentaje de clientes, quienes consideran que la presentación no fue la esperada.

Pregunta No. 11 El restaurante estaba limpio

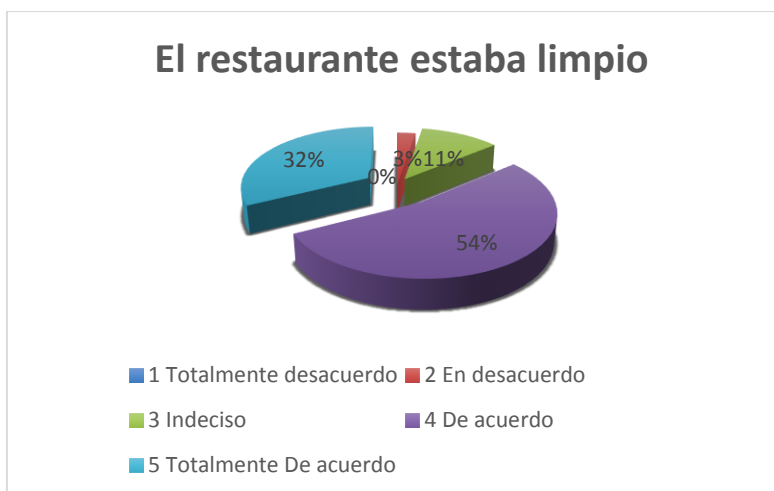


Ilustración 12 Representación de resultados pregunta 11 Satisfacción del cliente "Azuca Beach"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Azuca Beach"

Análisis: El 32% de los encuestados están totalmente de acuerdo con respecto a la limpieza del restaurante, el 53% está de acuerdo con este aspecto, el 12% se encuentra indeciso, y únicamente el 3% está en desacuerdo de la limpieza del lugar.

Interpretación: Con respecto a la limpieza del restaurante, es importante reconocer que los colaboradores de la empresa están al pendiente de realizar la limpieza constantemente, para evitar contratiempos con los clientes, esta debe ser la razón por la cual esta pregunta tiene un gran número de encuestados satisfechos.

Pregunta No. 12 Los baños estaban limpios

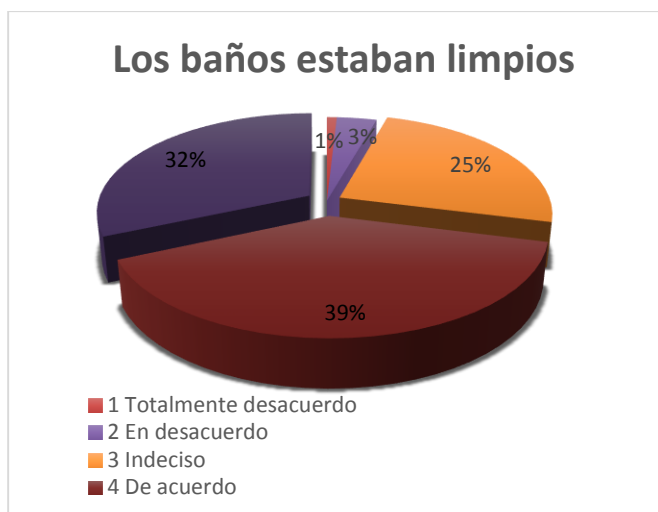


Ilustración 13 Representación de resultados pregunta 12 Satisfacción del cliente "Azuca Beach"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Azuca Beach"

Análisis: El 32% pudo apreciar la limpieza de los baños pues su respuesta fue de total acuerdo, el 39% está de acuerdo, por otro lado el 25% se encuentra indeciso, finalmente el 3% está en desacuerdo con respecto al cumplimiento de limpieza de los baños y el 1% en total desacuerdo con la variable.

Interpretación: La limpieza de los baños es supervisada por el personal del restaurante, por lo cual la respuesta a esta pregunta demuestra el trabajo eficiente que se realiza en el establecimiento, ya que más de la mitad de encuestados considera satisfactoria la limpieza del restaurante.

Pregunta No. 13 El servicio en general del restaurante fue satisfactorio



Ilustración 14 Representación de resultados pregunta 13 Satisfacción del cliente "Azuca Beach"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Azuca Beach"

Análisis: Con respecto a si el servicio en general fue satisfactorio para los encuestados, el 20% está total acuerdo, mientras que el 55% está de acuerdo y el 26% indeciso, únicamente un 2% de los clientes están en desacuerdo, considerando que el servicio no fue satisfactorio.

Interpretación: La confianza que otorga la institución al cliente es fundamental, pues esta es la que crea la lealtad del mismo con la organización, por lo cual es primordial cumplir con la satisfacción en general. En esta variable del servicio en general, los clientes están satisfechos con el mismo.

Pregunta No. 14 Con qué frecuencia visita este restaurante



Ilustración 15 Representación de resultados pregunta 14 Satisfacción del cliente "Azuca Beach"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Azuca Beach"

Análisis: Con respecto a la frecuencia con la que visitan el restaurante, el 41% frecuenta el establecimiento rara vez, el 18% varias veces al mes, el 24% una vez por mes, el 11% una vez por semana, para el 6% fue la primera vez que visitaron este lugar de entretenimiento.

Interpretación: A pesar de que el servicio para la mayoría de clientes fue satisfactorio, muchos de ellos visitan el establecimiento rara vez, por lo cual es importante fidelizar aún más al cliente para que la frecuencia de visita sea mayor.

Pregunta No. 15 Recomendaría este restaurante



Ilustración 16 Representación de resultados pregunta 15 Satisfacción del cliente "Azuca Beach"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Azuca Beach"

Análisis: Del total de encuestados el 97% si recomendaría este restaurante mientras que el 3% no lo aconsejaría.

Interpretación: En cuanto a la recomendación del lugar y la mayoría de clientes si lo harían por su ambiente y decoración, pues lo consideran ideal para compartir con amigos, para otros la calidad del servicio es la razón por la cual recomendarían este restaurante. Para aquellos que no recomendarían este establecimiento, sus argumentos fueron encontrar mejores opciones con mejor calidad de bebidas.

4.1.2 Análisis de resultados satisfacción al cliente en “Azuca Bistro”

A continuación se detalla los resultados de las encuestas realizadas a clientes que frecuentan el restaurante Azuca Latin Bistro.

Pregunta No. 1 Género

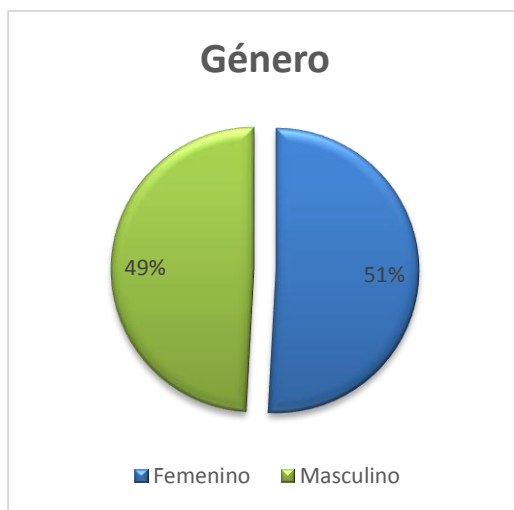


Ilustración 17 Representación de resultados pregunta 1 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: Como refleja el gráfico, la mayoría de las encuestadas fueron mujeres con el 51%, y un 49% fueron de género masculino. Lo que muestra que tanto hombre como mujeres le agrada visitar este establecimiento.

Pregunta No. 2 Edad

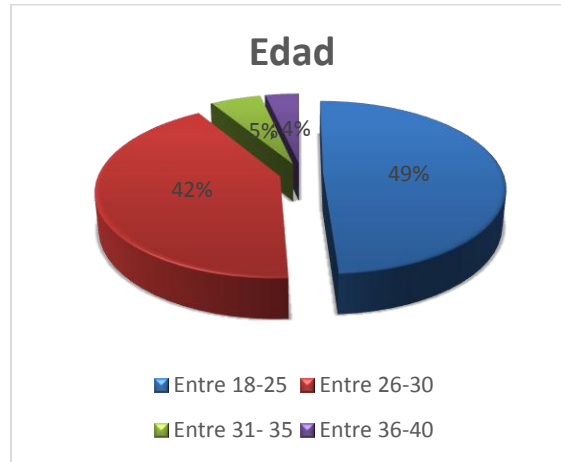


Ilustración 18 Representación de resultados pregunta 2 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: En cuanto a la edad de los clientes que frecuentan este establecimiento la gran mayoría se encuentra entre los 18 a 30 años de edad, colocándose de la siguiente manera: de 18 a 25 el 49%, de 26 a 30 el 42%. Mientras que entre el 31 a 35 años de edad el 5% y el 4% visitantes entre los 36 y 40 años.

Pregunta No. 3 El personal fue amable y respetuoso



Ilustración 19 Representación de resultados pregunta 3 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: Como muestra la gráfica, con respecto a la amabilidad y respeto del personal, el 17% está totalmente de acuerdo, el 52% está de acuerdo, el 29% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 2% está en desacuerdo.

Interpretación: La empatía es primordial cuando se trata de empresas que ofrecen servicios, y esto se refiere a que los colaboradores entienden las necesidades de sus clientes, por ello es una ventaja para la organización que exista un alto porcentaje de clientes satisfechos con la amabilidad y respeto del personal.

Pregunta No. 4 El mesero fue claro y paciente, durante el servicio

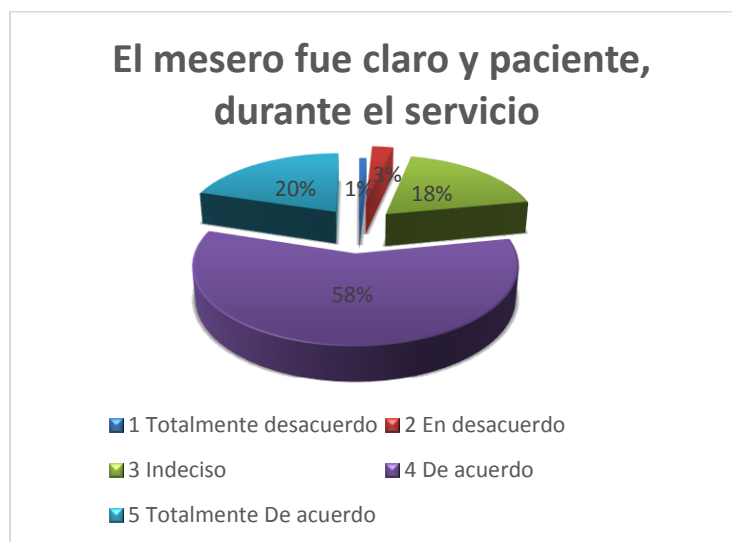


Ilustración 20 Representación de resultados pregunta 4 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: La ilustración refleja que el 20% está totalmente de acuerdo con la claridad y paciencia del mesero durante el servicio ofrecido. El 58% está de acuerdo con esta variable, mientras que el 18% se encuentra indeciso, el 3% está en desacuerdo y únicamente un 1% está en total desacuerdo con la interrogante.

Interpretación: El conocimiento de la carta que debe poseer el mesero se refleja en esta pregunta, pues existe claridad al momento de explicar los platillos que el restaurante ofrece, lo cual se confirma con la satisfacción de los clientes en cuanto a ello. Que exista confianza por parte del cliente hacia la organización, depende de la información que el mesero pueda transmitir.

Pregunta No. 5 El tiempo de servicio estuvo dentro de lo esperado.



Ilustración 21 Representación de resultados pregunta 5 Satisfacción del cliente "Azuca Bistro"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Azuca Bistro"

Análisis: En esta imagen se ve que el 13% del total de clientes encuestados están totalmente de acuerdo en que el tiempo de servicio estuvo dentro de lo esperado, el 41% está de acuerdo. Mientras que el 29% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está en desacuerdo con el tiempo de servicio y el 2% está en total desacuerdo.

Interpretación: Esta variable refleja la capacidad de respuesta del colaborador hacia los requerimientos del cliente, pues para ellos el servicio debe ser rápido, por lo cual es de gran ventaja para este restaurante que sus usuarios consideren que el tiempo de servicio estuvo dentro de sus expectativas.

Pregunta No. 6 La carta ofrece variedad



Ilustración 22 Representación de resultados pregunta 6 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: La ilustración refleja si los clientes consideran que la carta del restaurante ofrece variedad, un 21% se encuentra totalmente de acuerdo, el 44% está de acuerdo, mientras que el 25% está indeciso, y el otro 10% no está de acuerdo con esta variable.

Interpretación: La carta y la variedad gastronómica que ofrece cualquier restaurante es una de las razones principales por la cual ganará clientela, debido a que ésta es el instrumento de comunicación entre el restaurante y el cliente, por lo tanto debe promover un encuentro entre las preferencias o gustos del consumidor (EcuRed, 2015). Por lo cual es una ventaja que los clientes que frecuentan Azuca Latin Bistro consideren que la carta ofrece variedad.

Pregunta No. 7 Los alimentos ofrecidos fueron de su agrado



Ilustración 23 Representación de resultados pregunta 7 Satisfacción del cliente "Azuca Bistro"

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante "Azuca Bistro"

Análisis: En cuanto a si los alimentos ofrecidos fueron del agrado de los clientes, la imagen muestra que el 23% del total de encuestados está totalmente de acuerdo, el 43% queda de acuerdo; mientras que el 30% está indeciso y el 4% en desacuerdo con esta variable.

Interpretación: La calidad de los alimentos ofertados es primordial para toda organización, que la opinión de los clientes esté dentro del rango de satisfacción con respecto a esta variable, es sin duda una ventaja para el establecimiento.

Pregunta No. 8 La presentación del plato cumplió con lo esperado

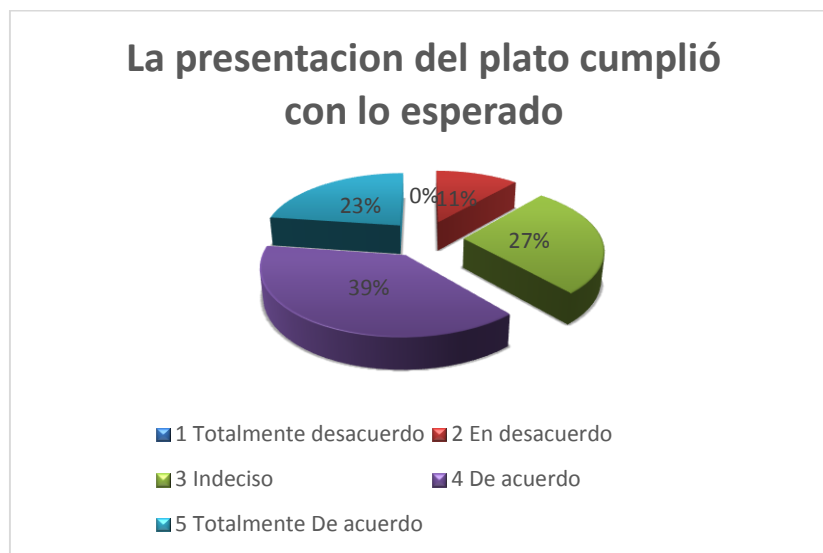


Ilustración 24 Representación de resultados pregunta 8 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: La presentación de los platos servidos cumplió con lo que el cliente espera de la siguiente manera: El 23% estuvo totalmente de acuerdo, el 39% quedó de acuerdo, mientras que el 27% ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 11% en desacuerdo con esta variable.

Interpretación: Hoy en día la comida, no solo es para el paladar sino también para los ojos, el poder apreciar un plato bien elaborado atrae la atención del cliente. En cuanto a la presentación de estos, los consumidores que frecuentan Azuca Latin Bistro, consideraron que cumplió con sus expectativas puesto que esta variable se encuentra dentro del rango de satisfacción.

Pregunta No. 9 El sabor de las bebidas fue de su agrado

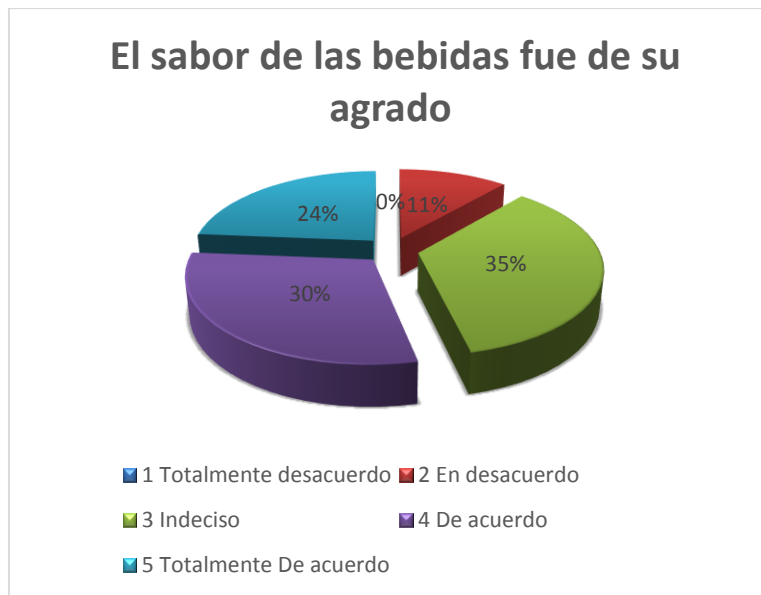


Ilustración 25 Representación de resultados pregunta 9 Satisfacción del cliente "Azuca Bistro"

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante "Azuca Bistro"

Análisis: En cuanto a las bebidas la gráfica muestra que el 24% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 30% de acuerdo con este indicador, mientras que el 35% se encuentra indeciso y el 11% en desacuerdo.

Interpretación: La venta de bebidas es importante para la organización por lo cual cuentan con distintas promociones, con la finalidad de cumplir con los deseos del cliente, a pesar de que esta variable se encuentra en el rango de satisfacción algunos clientes no estuvieron satisfechos con las bebidas ofrecidas, y supieron manifestarlo sugiriendo mejor preparación de los cocteles.

Pregunta No. 10 La presentación de las bebidas cumplió con lo esperado

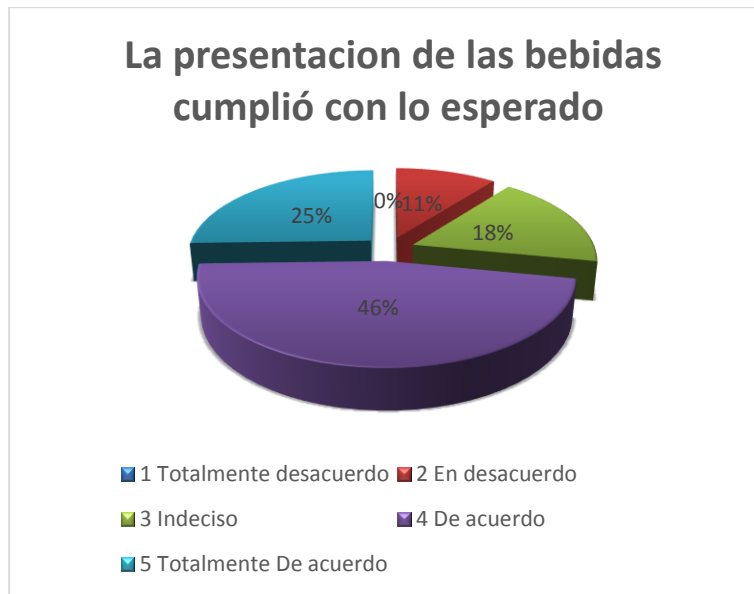


Ilustración 26 Representación de resultados pregunta 10 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: La presentación de las bebidas al igual que la de la comida es un factor importante para los restaurantes y bares, y esta gráfica muestra que para el 25% de los encuestados la presentación de las bebidas cumplió con lo esperado en su totalidad, el 46% está de acuerdo, el 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 11% está en desacuerdo con esta variable.

Interpretación: En cuanto a la presentación de las bebidas, es satisfactorio saber que cumple con las expectativas del cliente. Se presume que se debe a la gran variedad de cocteles con los que cuenta este restaurante. Este es un punto a favor de la organización pues, es atractiva ante los ojos de los consumidores.

Pregunta No. 11 El restaurante estaba limpio

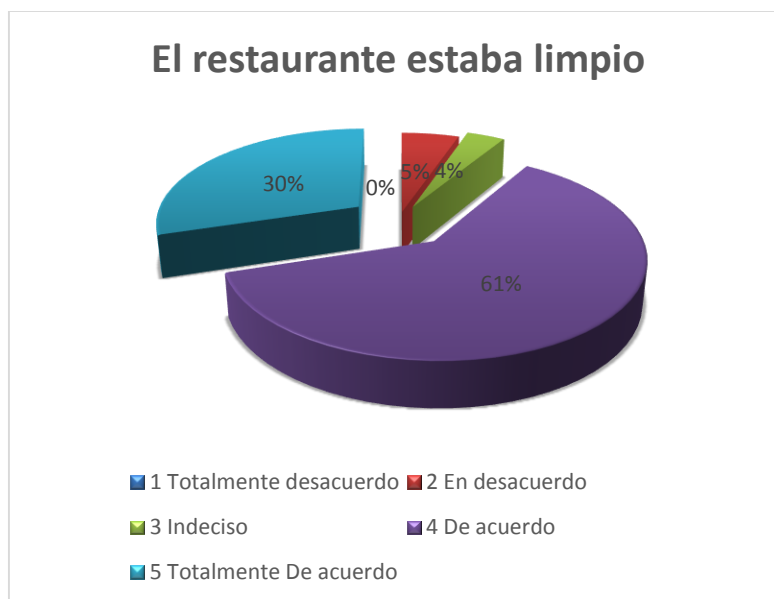


Ilustración 27 Representación de resultados pregunta 11 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: Con respecto a la limpieza los resultados son que el 30% del total de personas encuestadas está totalmente de acuerdo, el 61% está de acuerdo. Mientras que el 4% se encuentra indeciso y el 5% queda insatisfecho con la limpieza del restaurante.

Interpretación: La limpieza del restaurante es una de las principales funciones del personal, quienes según los resultados arrojados por esta interrogante, han sabido ejecutar correctamente su trabajo. Pues los clientes están muy satisfechos con la limpieza del establecimiento. Si bien es cierto, existe un pequeño porcentaje de consumidores insatisfechos, se presume que esto se debe a aquellos momentos de gran afluencia en los cuales el personal se ve mayormente ocupado.

Pregunta No. 12 los baños estaban limpios

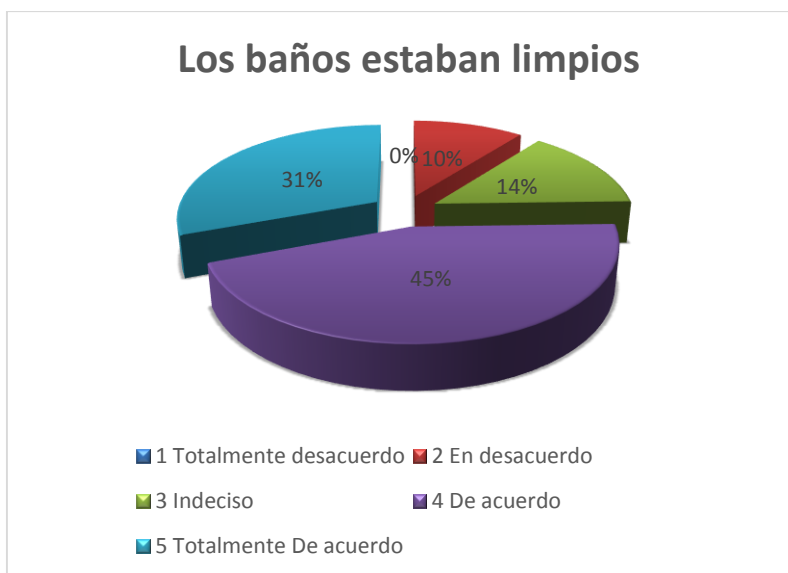


Ilustración 28 Representación de resultados pregunta 12 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: Se demuestra que el 31% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la limpieza de los baños, el 45% está satisfecho, mientras que el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está en desacuerdo con este indicador.

Interpretación: La limpieza de las baterías sanitarias es primordial en cualquier tipo de establecimiento, es por ello que el Ministerio de Turismo ha creado un programa estatal de baños limpios, en el cual gasolineras, restaurantes y otros locales comerciales deben contar con baños que permitan el acceso a personas con discapacidad, gel antibacterial, jabón líquido, papel higiénico y estar absolutamente limpias. Por lo cual es una fortaleza que los clientes de este restaurante estén satisfechos con la limpieza de las baterías sanitarias.

Pregunta No. 13 El servicio en general del restaurante fue satisfactorio

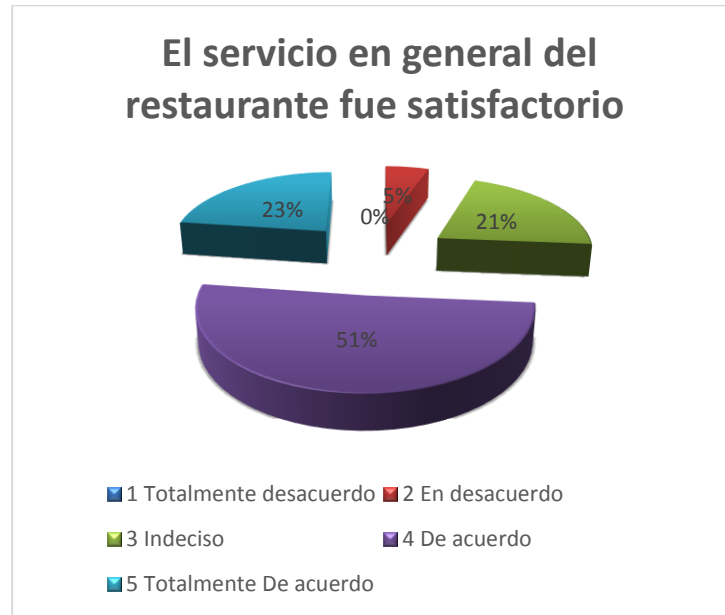


Ilustración 29 Representación de resultados pregunta 13 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: En esta variable se refleja lo satisfactorio que fue para el cliente el servicio en general del restaurante, el 23% se encuentra totalmente de acuerdo con esta variable, el 51% está de acuerdo, el 21% no decidió y el 5% en desacuerdo; sin embargo, este indicador se encuentra dentro del rango de satisfacción del cliente.

Interpretación: El cumplimiento en general de las expectativas y requerimientos del cliente es importante para establecer la confianza del mismo hacia la organización, al cumplir con esto se crea la fidelidad del consumidor con el restaurante, en el caso de Azuca Latin Bistro para sus usuarios el servicio ha sido satisfactorio y ha cumplido en su mayoría con lo esperado.

Pregunta No. 14 Con qué frecuencia visita este restaurante



Ilustración 30 Representación de resultados pregunta 14 Satisfacción del cliente “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Análisis: En cuanto a la frecuencia que visitan este restaurante, el 38% del total de personas encuestadas visita Azuca Latin Bistro rara vez, el 36% una vez por mes, el 14% varias veces al mes, el 3% una vez por semana, el 1% acude varias veces a la semana y para el 8% de los clientes que realizaron la encuesta fue la primera vez que visitan este lugar.

Interpretación: El servicio para la mayoría de clientes fue satisfactorio, sin embargo la mayoría acude a Azuca Bistro rara vez y una vez por mes, sería exitoso para el Grupo Nü que sus clientes acudan al restaurante varias veces por mes.

Pregunta No 15 Recomendaría este restaurante.



Ilustración 31 Representación de resultados pregunta 15 Satisfacción del cliente "Azuca Bistro"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Azuca Bistro"

Análisis: En cuanto a si los clientes recomendarían este restaurante, es satisfactorio saber que el 100% lo haría.

Interpretación: En cuanto a las razones por las cuales recomendarían este restaurante se encuentran: el ambiente, la decoración, la atención que reciben los clientes y la oferta gastronómica que ofrece este establecimiento.

4.1.3 Análisis de resultados satisfacción del cliente en “Q Restaurant + Bar + Lounge”

Las siguientes graficas muestran los resultados de cada pregunta formulada en la encuesta, que fue aplicada a 114 clientes que frecuentan Q Restaurant.

Pregunta No. 1 Género

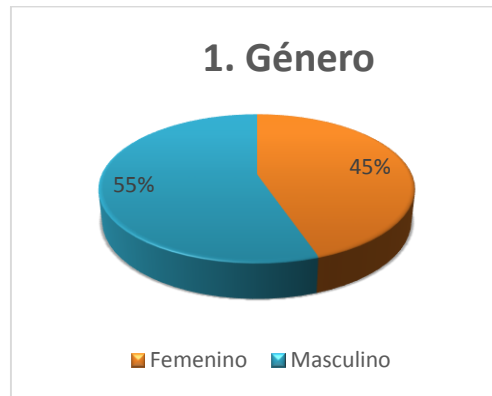


Ilustración 32 Representación de resultados pregunta 1 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: Del total de clientes que fueron encuestados, el 55% es de género masculino y el 45% es femenino.

Pregunta No. 2 Edad

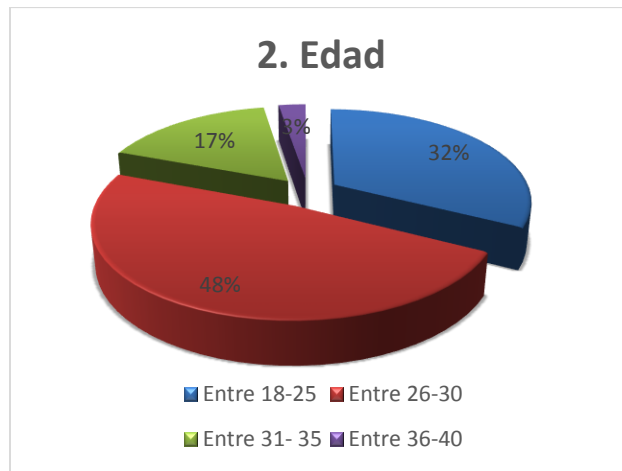


Ilustración 33 Representación de resultados pregunta 2 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: Con respecto a la edad de los clientes que frecuentan este establecimiento, el 48% está entre los 26 y 30 años de edad, el 32% entre 18 y 25, el 17% tienen de 31 a 35 años, y el 3% entre los 36 y 40 años de edad.

Pregunta No. 3 El personal fue amable y respetuoso



Ilustración 34 Representación de resultados pregunta 3 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: La percepción de los clientes con respecto a la amabilidad y respeto por parte del personal del restaurante es la siguiente: El 16% está totalmente de acuerdo con esta variable, el 22% se encuentra de acuerdo, el 27% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el otro 22% está en desacuerdo con la amabilidad del personal y el 13% en total desacuerdo con este indicador

Interpretación: La empatía es primordial cuando se trata de empresas que ofrecen servicios, y esto se refiere a cuando los colaboradores entienden las necesidades de sus clientes. La amabilidad y respeto que siente el cliente por parte del personal de servicio, es empatía. En el caso de Q Restaurante se refleja un número de clientes insatisfechos con esta variable sin embargo se encuentra dentro del rango de satisfacción.

Pregunta No. 4 El mesero fue claro y paciente al momento de tomar la orden



Ilustración 35 Representación de resultados pregunta 4 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: En la segunda pregunta acerca si el mesero fue claro y paciente durante el servicio, se muestra que el 19% está totalmente de acuerdo, el 20% está de acuerdo, el 28% se encuentra indeciso, el 25% está en desacuerdo con esta variable y el 8% en total desacuerdo.

Interpretación: El conocimiento de la carta que debe poseer el mesero se refleja en esta pregunta, pues existe claridad al momento de explicar los platillos que el restaurante ofrece, lo cual se confirma con la satisfacción de los clientes en cuanto a ello. Que exista confianza por parte del cliente hacia la organización, depende de la información que el mesero pueda transmitir.

Pregunta No. 5 El tiempo de servicio estuvo dentro de lo esperado



Ilustración 36 Representación de resultados pregunta 5 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: Se refleja que el 20% está totalmente de acuerdo con el tiempo de servicio, el 24% está de acuerdo, el 35% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta variable, el 17% se encuentra en desacuerdo y el 4% en total desacuerdo con el tiempo de servicio.

Interpretación: Esta variable expresa la capacidad de respuesta del personal de la organización hacia los requerimientos del cliente, ya que para ellos el servicio debe estar dentro su tiempo esperado, lo que muestra una gran ventaja para la organización a pesar de contar con algunos clientes insatisfechos con el tiempo de servicio, en promedio esta variable se encuentra en el rango de satisfacción.

Pregunta No. 6 La carta ofrece variedad



Ilustración 37 Representación de resultados pregunta 6 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: Con respecto a la variedad que ofrece la carta de este restaurante, la opinión de los clientes encuestados fue la siguiente: El 37% está totalmente de acuerdo con la variedad que ofrece la carta, el 30% está de acuerdo, el 26% se encuentra indeciso con esta variable, y finalmente el 7% restante está en desacuerdo.

Interpretación: La carta es el instrumento de comunicación entre el restaurante y el cliente, por lo cual debe mantener una relación con las preferencias y gustos de los posibles consumidores. Representa una ventaja que los clientes de “Q Resturant” consideren que la carta de este establecimiento ofrece una oferta gastronómica variada para complacer sus particularidades.

Pregunta No. 7 Los alimentos ofrecidos fueron de su agrado



Ilustración 38 Representación de resultados pregunta 7 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: Este gráfico presenta las respuestas dadas por los clientes encuestados, en cuanto a si los alimentos ofrecidos fueron del agrado de ellos. El 29% está totalmente de acuerdo con esta variable, el 45% está de acuerdo y el 26% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación: Es una ventaja saber que este indicador no recibió ninguna calificación negativa, por lo cual se encuentra dentro del rango de satisfacción para el cliente. Esta respuesta refleja la correcta manipulación y manejo de alimentos en este establecimiento.

Pregunta No. 8 La presentación del plato cumplió con lo esperado



Ilustración 39 Representación de resultados pregunta 8 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta se satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: En cuanto a la presentación del plato los encuestados respondieron de la siguiente manera: El 16% está totalmente de acuerdo con que la presentación cumplió lo esperado, el 34% está de acuerdo, el 37% no está de acuerdo ni en descuerdo con esta variable y el 13% restante se encuentra en desacuerdo.

Interpretación: Un plato bien elaborado y atractivo a la vista sin duda es un valor agregado para un restaurante y en el caso de Q Restaurant para los clientes encuestados la presentación de los platos servidos cumplió con lo esperado, y es la razón por la cual este indicador se encuentra en el rango de satisfacción del cliente.

Pregunta No. 9 El sabor de las bebidas fue de su agrado



Ilustración 40 Representación de resultados pregunta 9 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: Esta gráfica refleja la opinión de los consumidores, con respecto al sabor de la bebida, el 18% está totalmente de acuerdo que esta fue del agrado de ellos, el 37% está de acuerdo con esta variable, el 28 se encuentra indeciso, el 10% está en desacuerdo y finalmente el 7% considera totalmente desacuerdo que el sabor de las bebidas fue agradable para ellos.

Interpretación: En cuanto a las bebidas los tres restaurantes cuentan con varias promociones para beneficio de los clientes, por lo cual puede ser que se afecte la calidad a vista de los consumidores, pues estos consideran que en las promociones la bebida baja de calidad. Sin embargo la gran mayoría considera el sabor de la bebida satisfactoria. Por esto se presume que en las horas pico es cuando las bebidas se ven afectadas.

Pregunta No. 10 La presentación de las bebidas cumplió con lo esperado



Ilustración 41 Representación de resultados pregunta 10 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: Los resultados obtenidos fueron los siguientes: El 28% de los encuestados cree que la presentación de las bebidas cumplió con lo esperado en su totalidad, el 24% está de acuerdo, el 33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 15% está en desacuerdo con esta variable.

Interpretación: La presentación de las bebidas al igual que la de la comida es un factor importante para los restaurantes y bares, por lo cual es ventajoso saber que la presentación de los cocteles y bebidas cumple con lo esperado para el cliente.

Pregunta No. 11 El restaurante estaba limpio



Ilustración 42 Representación de resultados pregunta 11 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: Con respecto a la limpieza del restaurante el 44% de los clientes encuestados están totalmente de acuerdo con la asepsia del mismo, el 39% se encuentra de acuerdo con esta variable, el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 3% en total desacuerdo con la limpieza de este restaurante.

Interpretación: En esta variable es de importancia reconocer, que los colaboradores están al pendiente de la higiene del establecimiento, lo cual se ve reflejado en el criterio de los consumidores, ya que han considerado que la limpieza del restaurante cumple con sus expectativas.

Pregunta No. 12 Los baños estaban limpios



Ilustración 43 Representación de resultados pregunta 12 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: La imagen muestra que el 48% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la limpieza de los baños, el 31% está satisfecho, mientras que el 16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo y el 3% en total desacuerdo con este indicador.

Interpretación: La limpieza de las baterías sanitarias, es primordial en cualquier tipo de establecimiento. Para el restaurante analizado, el 79% considera que la limpieza de los servicios higiénicos, estuvo dentro de lo esperado; sin embargo el 21% no se encuentra del todo satisfecho con esta variable.

Pregunta No.13 El servicio en general del restaurante fue satisfactorio



Ilustración 44 Representación de resultados pregunta 13 Satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Q Restaurant”

Análisis: La opinión de los clientes en cuanto al servicio en general del restaurante fue la siguiente: El 24% está totalmente de acuerdo con que el servicio fue satisfactorio, el 30% está de acuerdo, el 39% se encuentra indeciso, y el 7% está en desacuerdo con esta variable, no se refleja ningún porcentaje de algún cliente en total desacuerdo.

Interpretación: Se demuestra que el 54% de clientes encuestados encuentran el servicio satisfactorio. Para las entidades que ofrecen servicios de alimentos y bebidas, es fundamental contar con un servicio de calidad, y de esta manera cumplir y superar las expectativas de sus consumidores.

Pregunta No. 14 Con qué frecuencia visita este restaurante



Ilustración 45 Representación de resultados pregunta 14 Satisfacción del cliente "Q Restaurant"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Q Restaurant"

Análisis: Con respecto a la frecuencia con la cual visitan los clientes encuestados, los resultados fueron los siguientes: El 52% visita este restaurante rara vez, el 20% una vez por mes, para el 13% fue la primera vez que visitó este sitio, el 8% frecuenta el lugar varias veces por mes y el 7% una vez por semana.

Interpretación: Al igual que los dos restaurantes anteriores la mayoría de encuestados frecuenta este establecimiento rara vez, por lo cual se debe mejorar en los aspectos que estén con menor resultado a pesar de encontrarse en el rango de satisfacción del cliente y de esta manera poder superar sus expectativas.

Pregunta No. 15 Recomendaría este restaurante



Ilustración 46 Representación de resultados pregunta 15 Satisfacción del cliente "Q Restaurant"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Q Restaurant"

Análisis: En cuanto a si recomendarían el restaurante, los datos son los siguientes: el 89% si recomendaría este sitio, mientras que el 11% no lo recomendaría.

Interpretación: Con respecto a las razones por la cual recomendarían este restaurante están: por la ubicación ya que se encuentra en la centro de entretenimiento de la ciudad de Quito, por el ambiente debido a que lo consideran relajado e ideal para compartir en pareja o con amigos, por la variedad gastronómica que ofrece. Por otro lado, las razones por las cuales no lo recomendarían son las siguientes: por la demora en tomar la orden y por la calidad de las bebidas.

4.1.4 Resultado de nivel de calidad del servicio

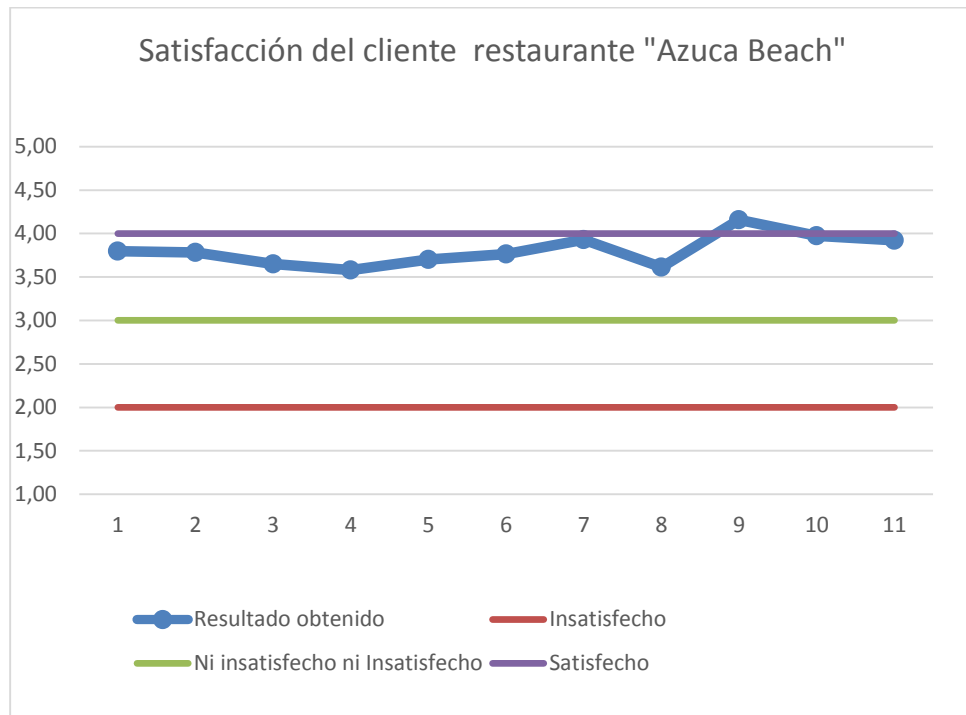


Ilustración 47 Nivel de satisfacción del cliente restaurante "Azuca Beach"

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante "Azuca Beach"

Luego de realizar el análisis y evaluar los resultados, los clientes de Azuca Beach están satisfechos con todo el servicio del restaurante, siendo su punto más alto la limpieza del restaurante; así como su punto más bajo que fue la presentación de las bebidas, a pesar de encontrarse dentro del rango de satisfacción.

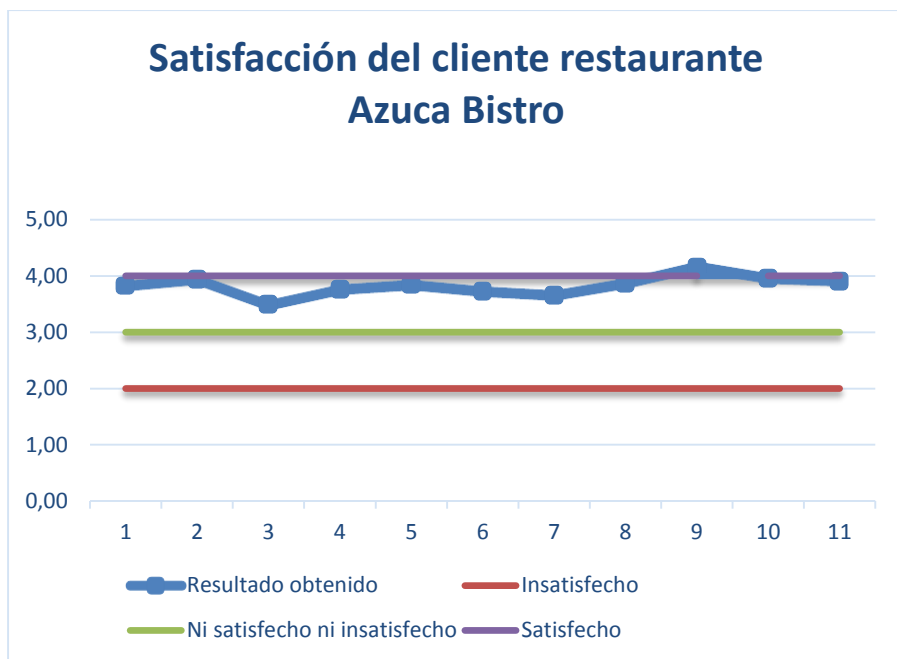


Ilustración 48 Nivel de satisfacción del cliente restaurante “Azuca Bistro”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente restaurante “Azuca Bistro”

Luego de realizar el análisis y evaluar los resultados, los clientes de “Azuca Latin Bistro” están satisfechos con todo el servicio del restaurante, siendo su punto más alto la limpieza del restaurante al igual que “Azuca Beach”. Por otro lado el punto más bajo de este restaurante fue el tiempo de servicio a pesar de estar dentro del rango de satisfacción.

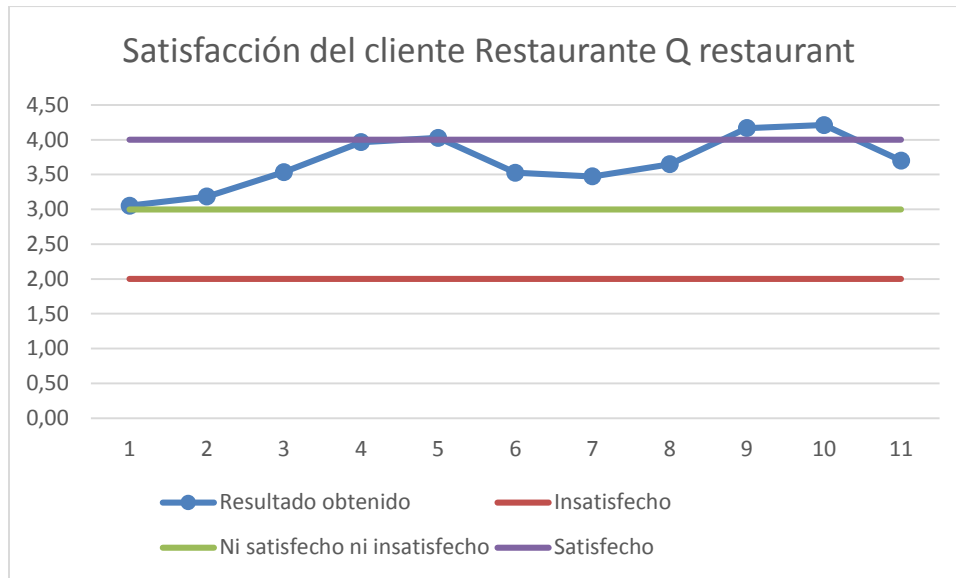


Ilustración 49 Nivel de satisfacción del cliente “Q Restaurant”

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción al cliente “Q restaurant”

Después de estudiar los resultados, la complacencia de los consumidores de “Q Restaurant”, se encuentra dentro del rango de satisfacción, sin embargo su punto más bajo fue la amabilidad y respeto del personal de servicio, que son aspectos que deben ser mejorados para que el cliente se sienta completamente satisfecho, entre los puntos más fuertes están: los alimentos ofrecidos estuvieron agradables o dentro de lo esperado, y la limpieza tanto del restaurante como de sus baterías sanitarias. Es importante que en los demás aspectos se llegue a un nivel elevado de satisfacción.

En cuanto a los comentarios o sugerencias que se pidió a los clientes, para mejorar el servicio, se obtuvo lo siguiente:

Azuca Beach: Entre las sugerencias que fueron proporcionadas para este restaurante, están mejorar la calidad de las bebidas, rapidez en el servicio, en esta se abordan varios comentarios con respecto al sabor y a la cantidad de licor.

Azuca Latin Bistro: Las sugerencias más frecuentes de los clientes para este restaurante fueron: mejorar la calidad de las promociones, rapidez en el servicio, e incluir promociones para grupos.

Q Restaurant: Para esta organización las sugerencias no cambiaron tanto, entre estas se encuentran: el mejorar la presentación y calidad de los alimentos y bebidas, rapidez y cordialidad en el servicio, otra observación dada fue que los meseros deberían hablar inglés, esto es algo primordial ya que los tres restaurantes están ubicados en la zona turística de la capital.

Estas sugerencias serán tomadas como referencia para elaborar las propuestas que permitan mejorar el servicio.

4.1.5 Análisis de la satisfacción laboral del personal del “Grupo NÜ”

La satisfacción laboral se define como la actitud del trabajador frente a su trabajo, esta actitud considera las creencias y valores que el colaborador desarrolla dentro de su responsabilidad. La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de varios factores como el ambiente físico, la relación con sus superiores, el sentimiento de superación que le otorgue el cargo, los nuevos conocimientos adquiridos en la labor y los objetivos planteados, entre otros. Por lo cual se puede concluir que la satisfacción laboral está vinculada al clima organizacional y el desempeño profesional (Atalaya, 1999).

Para conocer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de los restaurantes tomados como objeto de estudio, se realizó a los empleados una encuesta (Anexo 2), con preguntas que reflejen su situación de conformidad. Para obtener el tamaño de muestra al igual que en el caso de los restaurantes, se ha tomado como referencia el número de colaboradores de los tres establecimientos, y se ha aplicado la fórmula de cálculo de muestra: $N=77$; $k=1,96$; $e=5\%$; $p=0,5$; $q=0,5$; arrojando como resultado un total de 64 individuos.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Pregunta No. 1

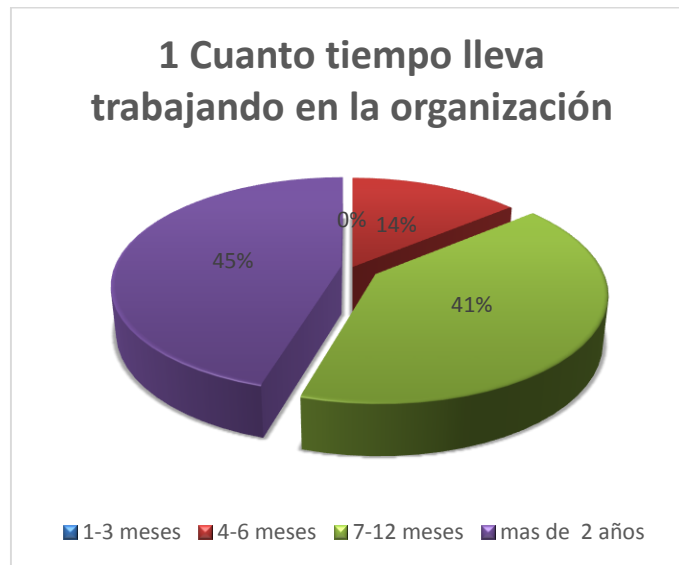


Ilustración 50 Representación Resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 1.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: La grafica muestra el tiempo que se encuentra el trabajador dentro de la organización, el 45% lleva más de dos años, el 41% de 7-12 meses, y el 14% de 4-6 meses ejecutando sus funciones en estos establecimientos.

Interpretación: De acuerdo a estos resultados se muestra que la organización cuenta con estabilidad de colaboradores, pues en su mayoría llevan trabajando más de dos años dentro de la empresa.

Pregunta No. 2



Ilustración 51 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 2

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: Los resultados obtenidos respecto a cómo se sienten los colaboradores dentro de la organización son los siguientes, el 6% se encuentra muy satisfecho, el 48% satisfecho, el 30% medianamente satisfecho, y el 16% muy insatisfecho.

Interpretación: Como se pudo constatar durante las visitas, el personal de la empresa se siente cómodo dentro esta, pues varios de ellos están contentos con trabajar en un restaurante, les gusta y aman su trabajo, también consideran que el compañerismo influye en su desempeño y entre todos colaboran y se ayudan entre sí.

Pregunta No. 3



Ilustración 52 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 3.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: En cuanto a las funciones y responsabilidades el 50% tiene muy en claro cuáles son, el 28% conoce sus obligaciones, el 14% no conoce ni desconoce sus cargos, y el 8% se encuentra insatisfecho con esta variable.

Interpretación: En esta variable con el personal al cual se pudo entrevistar durante las visitas, consideran que no existe una inducción adecuada cuando se ingresa en la organización, la mayoría de ellos ya ha trabajado antes en servicio y atención al cliente, pero también hay muchos para los cuales es su primer empleo. Esta es la razón por la cual parte del personal conoce sus funciones y obligaciones, y un porcentaje del personal que desearía una mejor explicación de las mismas.

Pregunta No. 4



Ilustración 53 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 4.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: En cuanto al sentimiento de motivación con el trabajo, la gráfica muestra lo siguiente: el 6% está muy satisfecho, el 30% está satisfecho, el 48% se encuentra medianamente satisfecho, y finalmente el 16% está insatisfecho con esta variable.

Interpretación: El sentirse motivado por el trabajo es importante para cualquier tipo de organización, debido a que de esta depende la clave del éxito y los beneficios económicos de las empresas. Es por ello que todo colaborador debe tener un grado alto de motivación, sin embargo los empleados de las tres organizaciones tomadas como objeto de estudio, se encuentran medianamente satisfechos con la motivación que les genera su trabajo. Por lo cual se supone que existen descontentos de los trabajadores frente a la organización.

Pregunta No. 5



Ilustración 54 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 5.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: A continuación se detalla el porcentaje de colaboradores, quienes consideran que su remuneración se encuentra acorde a sus responsabilidades, el 6% está totalmente satisfecho, el 22% se encuentra satisfecho con su remuneración, el 27% esta medianamente satisfecho y el 45% está insatisfecho, pues considera que su remuneración no está acorde a sus funciones.

Interpretación: Con respecto a esta variable, mediante las entrevistas, algunos trabajadores supieron manifestar el descontento con la remuneración, ya que ellos no se encuentran de acuerdo con algunos descuentos que realiza la organización, por faltantes en menaje o gasto excesivo en insumos.

Pregunta No. 6

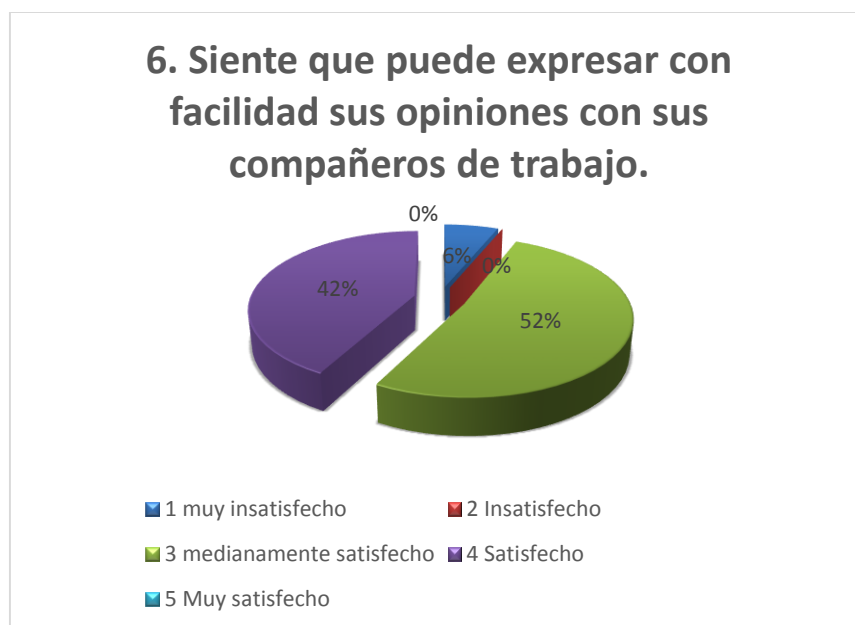


Ilustración 55 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 6.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: La percepción de los empleados en cuanto a si sienten que pueden expresar con facilidad sus opiniones con sus compañeros de trabajo fue: El 42% está satisfecho, el 52% se encuentra medianamente satisfecho y el 6% insatisfecho con esta variable.

Interpretación: En esta variable durante las entrevistas con algunos trabajadores, expresaron su compañerismo y amistad que existe entre ellos, pues algunos consideran que es la base del éxito la buena relación con sus colegas. Es por ello que se sienten en confianza al momento de expresar sus opiniones.

Pregunta No. 7

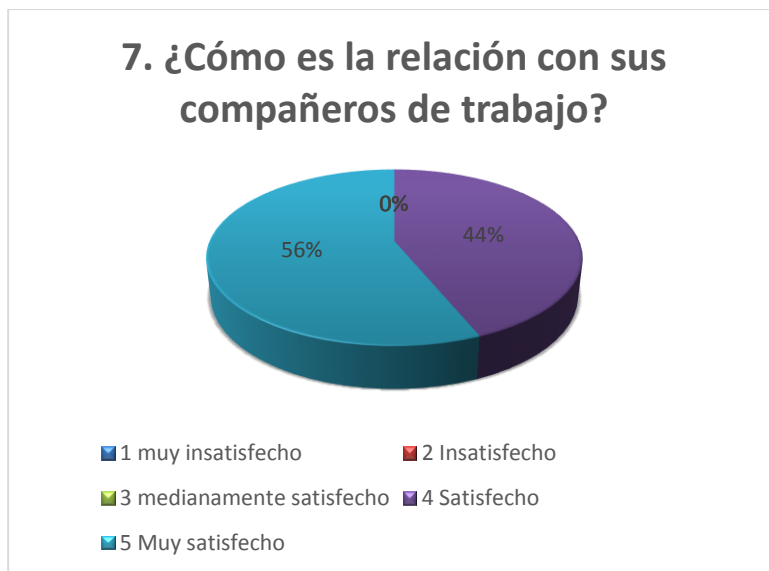


Ilustración 56 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 7.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: En cuanto a la relación entre colaboradores, el 56% está muy satisfecho con esto y el 44% se encuentra satisfecho.

Interpretación: Como se mencionó en la interpretación de la variable anterior, con los resultados de las encuestas y las respuestas de las personas que fueron entrevistadas, se sostiene que existe compañerismo entre los colaboradores de la institución. Por lo cual están completamente satisfechos con la relación entre ellos.

Pregunta No. 8



Ilustración 57 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 8.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: Se presenta si el colaborador se siente conforme y parte del equipo de trabajo, de la siguiente manera: El 20% se encuentra muy satisfecho, el 60% del total de los encuestados está satisfecho con esta variable y el 20% está medianamente satisfecho.

Interpretación: Al momento de definir equipo de trabajo, se lo conoce como el grupo de personas que están organizadas y buscan alcanzar un objetivo en común, para que un equipo funcione debidamente se debe evaluar el conocimiento, la capacidad, la habilidad, la formación de los miembros del equipo, de igual manera es importante las relaciones personales de cada uno, ya que son un factor principal al momento de integrar el equipo de trabajo, incluso es más importante que las habilidades, puesto que los miembros pueden colaborar unos a otros y aprender de cada uno (Topchik, 2008). Por lo cual es importante conocer que todos los colaboradores encuestados están satisfechos con su equipo de trabajo.

Pregunta No. 9



Ilustración 58 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 9.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: Con respecto al entrenamiento que reciben los colaboradores para ejecutar su trabajo, el 14% se siente muy satisfecho, el otro 14% está satisfecho con esta variable, el 38% se encuentra medianamente satisfecho, el 28 % está insatisfecho y el 6% muy insatisfecho.

Interpretación: El entrenamiento para que el personal ejecute su trabajo correctamente es importante pues de este depende el éxito de las organizaciones. Los colaboradores de estas instituciones consideran que necesitan recibir más entrenamiento para mejorar el desempeño de su trabajo. Muchos creen que una buena inducción ayudaría a los nuevos integrantes a adaptarse de una manera rápida a la empresa.

Pregunta No. 10

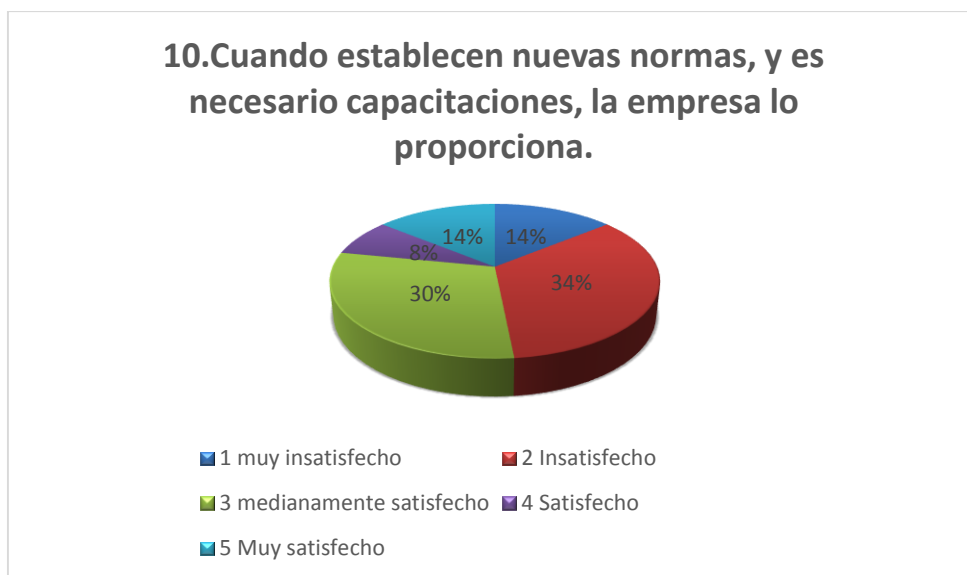


Ilustración 59 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 10.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: El criterio de los colaboradores, con respecto a si la empresa cuando establece nuevas normas y es necesario capacitaciones esta lo proporciona, fue el siguiente: El 14% se encuentra muy satisfecho con esto, el 8% está satisfecho, el 30% está medianamente satisfecho con esta variable, el 34% se encuentra insatisfecho, y el 14% restante muy insatisfecho con respecto a las capacitaciones de la organización.

Interpretación: Capacitar al personal, cuando la empresa innova la oferta gastronómica, desea implementar alguna técnica en el servicio, o cambia de sistema informático es importante preparar al personal para estas nuevos retos. En el caso de estos establecimientos, los colaboradores consideran que los líderes de la organización deben proporcionar capacitaciones cuando se realicen estos tipos de cambios. Conforme a la entrevista, manifestaron que cuando se renovó el menú los propios colaboradores propusieron que se hiciera una degustación de los nuevos platos, para saber lo que vendían. La misma que fue aceptada y el personal pudo conocer mejor la oferta gastronómica que se ofrece.

Pregunta No. 11



Ilustración 60 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 11.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: Si los empleados consideran que dentro de la empresa pueden crecer profesionalmente, las respuestas fueron las siguientes: el 6% está muy satisfecho, el 8% está satisfecho, el 20% se encuentra medianamente satisfecho, el 52% está insatisfecho y el 14% muy insatisfecho con esta variable.

Interpretación: Se puede concluir que debido a la falta de entrenamiento y capacitaciones a los empleados de esta organización, como se ha revelado en preguntas anteriores, los colaboradores no sienten que pueden crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Pregunta No. 12



Ilustración 61 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 12.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: Con respecto a la frecuencia que reciben capacitaciones los colaboradores, las respuestas fueron diversas y son las siguientes, el 64% considera que reciben capacitaciones 2 veces al año, el 6% considera que recibe capacitaciones 1 vez a año y para el 30% restante nunca ha recibido capacitación.

Interpretación: Como se ha mencionado anteriormente la formación y capacitación de los colaboradores es indispensable para el éxito o fracaso de una organización. Al dialogar con algunos trabajadores sobre las capacitaciones que han recibido, ellos manifiestan que son las evaluaciones que se realizan dos veces al año sobre los ingredientes del menú, también se puede ver que existe una confusión entre la evaluación que se realiza mensualmente y capacitación, debido a que algunos trabajadores comentaron que la capacitación se la realizaba de manera mensual, pero detallaron las actividades que se hacen en las evaluaciones.

Pregunta No. 13



Ilustración 62 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 13.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: En cuanto a quienes han realizado cursos o capacitaciones externas a la organización el 59% si ha realizado cursos mientras que el 41% no ha participado de ningún tipo de capacitación de manera externa.



Ilustración 63 Representación resultados de encuesta laboral “Grupo Nü” pregunta 13.1.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

Análisis: Al proponerles a los colaboradores, que mencionaran un curso que hayan realizado; del 59% que afirmaron haber realizado una capacitación: el 67% no respondió qué tipo de curso realizó, el 18% comentó que ha participado de cursos en atención al cliente y el 15% en estrategia de ventas.

Interpretación: Para aquellos empleados que han participado de cursos externos a la organización, consideran que es importante prepararse para el trabajo del que van a formar parte, sin embargo la mayoría de encuestados que afirmaron haber recibido una capacitación, no indicaron el tipo de curso recibido.

Como última variable se solicitó al personal de las tres organizaciones que emitan su comentario o sugerencia, que permita mejorar el desempeño de sus funciones. Con los resultados de esta pregunta se puede apreciar el descontento de algunos colaboradores frente a la compañía. Los comentarios fueron los siguientes:

- Mejorar el trato a los empleados.
- Capacitaciones continuas tanto a los jefes como al personal de servicio.
- Mejorar el ambiente laboral.
- Colocar gente profesional frente a cada cargo.
- Que los colaboradores sean más escuchados.
- Mejorar la comunicación entre los departamentos.
- Procesos más ágiles con respuestas inmediatas.
- Motivación por parte de la empresa hacia los empleados.
- Mejorar la calidad en las condiciones de trabajo.
- Capacitar más a los jefes para que estos puedan ejercer sus funciones profesionalmente.

A continuación se presenta la tabla final en la cual se puede distinguir las fortalezas y debilidades de la organización.

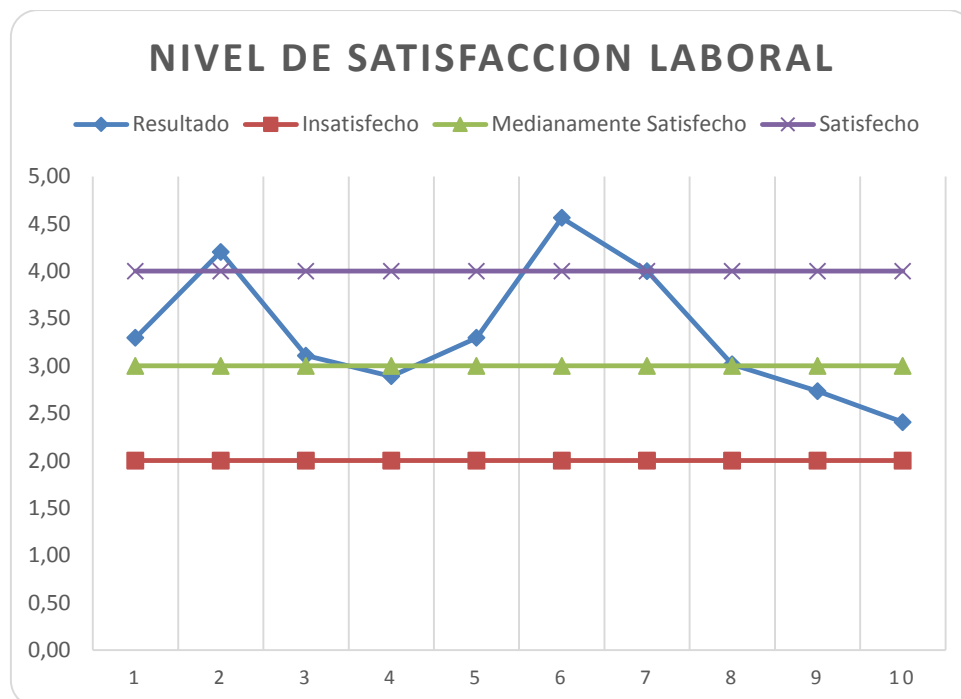


Ilustración 64 Nivel de satisfacción laboral del personal del “Grupo Nü”.

Elaboración propia, basado en Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

1. ¿Cómo se siente dentro de la organización?	Con respecto a esta variable la respuesta se encuentra sobre la línea de medianamente satisfecho, llegando a concluir que el ambiente laboral debe mejorar.
2. ¿Tiene claro sus funciones y responsabilidades?	Esta variable se transforma en fortaleza al encontrarse sobre la línea de satisfacción. Cuando los colaboradores tienen en claros sus funciones éstas serán ejecutadas de una manera eficaz y eficiente.
3. ¿Se siente motivado por su trabajo?	Con respecto a la motivación del empleado hacia el trabajo, el resultado se ubicó sobre la línea de medianamente satisfecho, lo cual refleja que algunos colaboradores no se sienten motivados. No se transforma en debilidad pero si no es controlada puede llegar a serlo, como lo muestra la gráfica.

<p>4. ¿Su remuneración, está acorde a sus responsabilidades?</p>	<p>Este resultado se posicionó por debajo de la línea de medianamente satisfecho, lo cual se puede volver una debilidad si llegara a la línea de insatisfacción.</p>
<p>5. Expresa con facilidad sus opiniones con sus compañeros de trabajo.</p>	<p>En esta variable, la respuesta obtenida se encuentra sobre la línea de medianamente satisfecho, no es fortaleza pero puede llegar a serlo.</p>
<p>6. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?</p>	<p>Este factor al ubicarse sobre la línea de satisfacción, sin duda es una fortaleza, puesto que dentro de cada organización se ha fomentado compañerismo entre colaboradores.</p>
<p>7. ¿Se siente conforme y parte del equipo de trabajo?</p>	<p>Al existir compañerismo, sin duda se forma un excelente equipo de trabajo y es lo que esta variable muestra ubicándose en la línea de satisfecho, al igual que la interrogante anterior esta es considerada una fortaleza para la organización.</p>
<p>8. Siente que recibe el entrenamiento necesario para ejecutar su trabajo correctamente.</p>	<p>Este resultado se ubica justo en la línea de medianamente satisfecho, un valor que debe cambiar con el fin de tener un personal mejor formado para ejecutar el trabajo de manera eficaz y eficiente.</p>
<p>9. Cuando establecen nuevas normas, y es necesario formación, la empresa lo proporciona.</p>	<p>En esta variable, la respuesta se ubica debajo de la línea de medianamente satisfactorio. Esto puede llegar a ser una debilidad para la organización, ya que sin una formación adecuada, el resultado se refleja en el desempeño del colaborador.</p>
<p>10. Dentro de la empresa, cree usted que puede crecer profesionalmente.</p>	<p>Al igual que la pregunta anterior, esta puede llegar a ser una debilidad puesto que se encuentra muy cerca de la línea de insatisfacción. Que el colaborador considere que no puede crecer profesionalmente dentro de su organización, afecta a la fidelidad de este hacia la empresa.</p>

Tabla 4 Resultados nivel de satisfacción laboral del personal del Grupo NÜ.

Elaboración propia, basado en: Encuesta de satisfacción laboral personal del “Grupo NÜ”.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE LOS RESTAURANTES DEL GRUPO NÜ.

5.1 Propuesta de mejora en la calidad de servicio y atención al cliente

A continuación se presentará las sugerencias que permitan perfeccionar la calidad del servicio y atención al cliente en los restaurantes del “Grupo Nü” que fueron tomados como objeto de estudio. Mismas que permitirán a los directivos de la organización contar con una herramienta, la cual podrá ser utilizada para mejorar la posición competitiva, dentro del sector.

Esta propuesta tiene como finalidad aumentar los conocimientos tanto de directivos, administradores como del personal del servicio, y que permita brindar un servicio de calidad, de igual manera establecer un desarrollo óptimo en el ejercicio de las funciones.

Con la implementación y ejecución de la propuesta, se espera que los tres establecimientos obtengan una mayor rentabilidad, una vez fidelizado al cliente mediante un servicio y atención de calidad.

Después de analizar la situación actual tanto interna como externa de los tres restaurantes, se puede llegar a concluir que la mayor parte de requerimientos para ser considerados establecimientos que satisfagan las expectativas de sus clientes, en cuanto a: amabilidad, calidad de alimentos y bebidas e inocuidad; son cumplidos de forma satisfactoria. Aun así en un rango donde: insatisfactorio es menos del 50%, regular 50% y satisfactorio más del 50%, estos factores no superan el 75% en cuanto a calidad. Por lo cual en base a estos resultados, punto por punto se plantearon propuestas para que este porcentaje de satisfacción aumente en gran escala.

5.1.2 Calidad en la atención al cliente

Las organizaciones deben conocer los requerimientos y expectativas del cliente, para de esta manera ofrecer la calidad de atención que este está buscando o espera, es por esto, que la clave de la atención se encuentra en el procedimiento de servicio desde que el cliente se acerca al restaurante.

Situación actual: Un poco más del 50% de los consumidores de los restaurantes manifiestan que la atención brindada por el personal es buena, cumplen con amabilidad, paciencia y claridad.

Propuesta: Priorizar la calidad en la atención al cliente, algunos consejos para seguir son los siguientes:

- **Cortesía en la atención:** Toda empresa debe contar con una vision enfocada a la atención al cliente como es el caso de esta organización. Por lo cual el personal debe saber cómo tratar a los clientes que frecuentan los restaurantes. Entre las maneras de cortesía en la atención, se encuentran:
 - **Brindar una adecuada bienvenida,** al momento de llegada el personal debe entrar en contacto con el cliente darle la bienvenida y ubicarlo en la zona que guste, (recibirlo al momento que ingresa al establecimiento, presentarse, preguntarle para cuántas personas desea la mesa, indicarle las zonas del restaurante, hacerle tomar asiento y finalmente entregarle la carta).
 - **Fomentar la confianza del consumidor,** para alcanzar esto el personal de servicio y administrativos deben tener las siguientes cualidades: amabilidad, paciencia, eficiencia, cortesía y ser servicial. Estar pendientes a los requerimientos de cliente, agradecerle la visita y desearle que vuelva pronto, son variables estratégicas para una buena atención.
- **Motivar a los clientes:** La organización siempre debe quedar bien con el cliente, por lo cual hay que sorprenderlo y de esta manera despertar el interés por el servicio que se ofrece. Algunas maneras de motivar al cliente son:

- **Brindar alimentos de cortesía** mientras el cliente espera su orden

- **Descuentos o gratuidad en el consumo en caso de existir algún error**, si el pedido del cliente no fue servido como lo solicitó o hubo alguna falta en la toma de comanda o preparación, se debe ofrecer un descuento o la gratuidad, ya que de esta manera se muestra al cliente que para la organización es importante su satisfacción ante todo (Lira, 2009).

- **Conocer a los clientes:** Conocer los gustos y preferencias del consumidor, mediante encuestas aplicadas a los mismos y de manera periódica.

-**Saber qué motiva al cliente a requerir a los servicios**, saber que creen ellos que puede ser mejorado, conocer las necesidades actuales y futuras de los consumidores. De igual manera una vez terminado el servicio indagar sobre la opinión del cliente acerca de éste, lo que le gustó y lo que no, de tal manera que el cliente sienta que para la organización es importante su satisfacción. Todo esto ayudará a conocer a los clientes y corregir las falencias que se puedan presentar.

5.1.3 Fidelidad del cliente

Los clientes son el motor de toda organización, la fidelidad de los mismos genera estabilidad en las empresas, es por esta razón que se debe mantener al cliente actual, en lugar de priorizar la búsqueda de nuevos. Un cliente fiel asegura ingresos constantes, difunde la calidad y está atento en conocer las nuevas promociones o lanzamientos del establecimiento. El valor percibido es el factor clave para fidelizar al consumidor, éste es el que marca la diferencia para el cliente, respecto a la competencia.

Situación actual: Los clientes actuales de los restaurantes en estudio acuden “Rara vez” a los mismos:

Propuesta: Fomentar la fidelidad del cliente. Las bases sobre las cuales el restaurante puede mejorar el valor percibido son; el servicio, la calidad de los platos, la innovación y el ambiente.

- **El servicio:** El deseo de volver a un restaurante donde el individuo se siente bienvenido, es un claro ejemplo del significado de un servicio excelente. Esta prestación es una cuestión de actitud y empieza por la gerencia, cuando el gerente y los altos mandos están comprometidos en ofrecer un servicio cortés, amigable y además es amable con los clientes internos y externos, lo que se refleja en los empleados quienes se asegurarán de hacer sentir al consumidor bienvenido.

La empatía es la capacidad de comprender o percibir los estados emocionales y necesidades que un cliente tenga al momento de llegar a un establecimiento, en algunas ocasiones ni el comprador tiene conciencia de lo que espera o necesita, en estos casos la empatía permite identificar los requerimientos y buscar alternativas para orientar a los consumidores de la mejor manera. Por todo esto, la empatía dentro de toda organización es importante ya que funciona como una guía al momento de atender a los consumidores, ayudando a mejorar el servicio que se brinda.

-Entre los factores principales de conducta, está concienciar al personal de la importancia de los clientes para el negocio, ya que deben saber que su estabilidad y trabajo dependen del trato que ofrecen, pues esto ayudará a que el cliente regrese. La calidad del servicio significa además que cada colaborador “sienta el servicio” y se preocupe cada vez que alguien lo critica o está descontento con lo recibido.

- **La calidad en los platos:** Ofrecer alimentos de calidad a un precio justo, ya que la calidad depende del consumidor, esto mediante la comparación que realizan con alimentos y bebidas probados en distintos restaurantes son los que definen si la calidad y el precio son buenos. Los alimentos servidos deben tener una imagen atractiva, siempre tal y como se muestra en la carta, de igual manera el sabor debe estar dentro de los estándares de la organización, para de esta manera resaltar la calidad hacia el comensal.

- **Innovación:** Los restaurantes deben innovar y de manera permanente, ya que esta puede cumplir la necesidad de búsqueda de variedad por parte de los consumidores, ofreciendo una gama de productos constantemente renovados. La innovación debe ser un objetivo estratégico, renovando los platos que integran el menú, una nueva carta, el ambiente, la decoración, nuevos espectáculos. De esta manera otorgar variedad al cliente y que no llegue aburrirse del restaurante y de los servicios que este ofrece.
- **Ambiente:** Con respecto al ambiente los clientes siempre están pendientes de todo, la limpieza, la decoración, la música, el sector de ubicación del restaurante. En el caso de los tres comedores de objeto de estudio su ubicación es estratégica, ya que se encuentra en la zona turística de la ciudad, y además el Municipio de la ciudad está implementando operativos para ofrecer mayor seguridad a los visitantes. Volviendo al ambiente para crear un mejor entorno, se debe relacionar la decoración, la carta, los uniformes de los empleados, el menaje, e incluso la música, que son las variables que permiten ofrecer un mejor ambiente a los consumidores.

5.1.4 Servicio al cliente

El servicio basado en relaciones interpersonales y la comunicación efectiva, es el factor del éxito en la hotelería. Por lo cual, la empresa es responsable de desarrollar las habilidades de sus colaboradores en el área de servicio, se debe motivar a los empleados y capacitarlos para mejorar la calidad de atención al cliente. Capacitaciones con retroalimentación permanente por parte del personal, y de esta manera convertir al servicio en un trabajo personalizado.

Situación actual: Grupo Nü no tiene un programa de capacitaciones establecidas. Una vez culminado el tiempo de prueba, la empresa no realiza una evaluación de conocimientos tanto de servicio como la oferta de alimentos y bebidas de los restaurantes. Por lo cual carece de retroalimentación.

Propuesta: Mejorar el servicio al cliente mediante capacitaciones para todo el personal de los restaurantes en los siguientes temas:

- Cultura de servicio al cliente
- Relaciones humanas y comunicación
- Servicio a la mesa, según ciertos estándares internacionales.
- Como lidiar con clientes difíciles.
- Como trabajar en equipo y mejorar el ambiente laboral.
- Como vender.
- Presentación e imagen personal.
- Teatro de ventas, que permita mejorar el desenvolvimiento del colaborador.
- Como controlar las preocupaciones y emociones.

Por otro lado también se debe capacitar a los altos cargos de la organización con temas como:

- Gerencia y liderazgo efectivo en la hotelería.
- Como motivar, capacitar, integrar, dirigir y controlar al personal del restaurante.
- Reuniones cortas y efectivas con prestaciones de alto impacto.
- Como mejorar la comunicación.
- Como corregir al personal sin generar resentimientos (Valores Integrados, 2015).

5.1.5 Talento humano reflejado en la atención al cliente

La gestión de calidad es el conjunto de normas dentro de una organización, que se relacionan para controlar la calidad de esta, el objetivo del sistema de gestión de calidad es mejorar de manera continua, utilizando distintas metodologías y estrategias. El sistema de gestión de calidad garantiza a la empresa la satisfacción del cliente, respecto a la prestación del servicio y el producto como tal, lo que significa optimizar recursos, mejorar procesos y ser más competitivos dentro del mercado. (ISQ Turísticos , 2015)

Situación actual: A pesar de contar con colaboradores de más de dos años, también se refleja un porcentaje de rotación de personal. Mismos que según lo que manifiestan es que no están conformes con la remuneración recibida y adicionalmente no consideran que pueden crecer profesionalmente dentro de esta organización.

Propuesta: Gestión de la Calidad en la atención al cliente. El manejo adecuado de la calidad, abarca desde el reclutamiento del personal, las motivaciones, y el entrenamiento, por lo cual la gestión de calidad dependerá del personal con el que cuente la organización. Algunas formas de gestionar al personal son:

- **Reclutar al personal adecuado:** Colocar a los empleados en el puesto correcto, de acuerdo a las características de cada cargo, realizando una apropiada selección de personal. Entre las principales cualidades que debe tener un trabajador de restaurante son: saber trabajar bajo presión, manejar excelentes relaciones personales, correcta comunicación verbal, tener iniciativa, y espíritu de servicio.
- **Capacitaciones del personal:** Una adecuada capacitación al personal, proporcionara un correcto servicio al cliente. Es necesario capacitar a los empleados, para que aprendan a relacionarse apropiadamente con el cliente, de igual manera les ayudará a desarrollar e identificar nuevas habilidades lo cual mejorará el desempeño. Entre las maneras de capacitar para ahorrar recursos están: el uso de sus propios recursos, es decir el gerente puede ser quien capacite a sus colaboradores, con sus propios conocimientos. Así también el uso de videos en los cuales se exponga la manera adecuada de realizar las actividades del restaurante de forma práctica. Asimismo una correcta inducción, en la cual el gerente de manera sencilla exponga las funciones del colaborador, son esenciales para contar con el personal adecuado.
- **Motivación a los colaboradores:** Para mejorar el desempeño laboral, la organización debe motivar a los empleados, y de esta manera impulsar al empleado a realizar un trabajo de calidad. Premiar al personal cuando este ha sobresalido en su trabajo. Una buena forma de motivar podrían ser: tardes libres, un bono extra por sus ventas, bonos de consumo, reconocer al empleado del

mes, brindar confianza entre jefe y colaborador (apertura al dialogo, demostrando interés en los colaboradores), bono por ofrecer un buen servicio. Estas maneras de motivar al empleado, se verán reflejados en la ejecución de su trabajo, y las ganancias que generarán la organización (Obregón, 2010).

- **Control del personal:** Los jefes deben, estar pendientes del trabajo que realizan sus subordinados, para llevar un mejor control del servicio que se ofrece en los restaurantes. Por lo cual se debe evaluar al personal, durante la ejecución de sus funciones, para ver la agilidad, la actitud hacia el cliente y si sigue las normas, procedimientos y estándares de la organización.

5.1.6 Sugerencias y quejas del cliente

Las quejas u opiniones del cliente deben ser tomadas como algo positivo para la organización ya que permitirá reconocer los posibles problemas que estén sucediendo y encontrar prontas soluciones a los mismos.

Situación actual: El acceso a la cartilla de sugerencias y quejas es limitado, y el espacio donde se coloca las opiniones es reducido.

Propuesta: Manejar correctamente las quejas.

Entre algunas acciones para manejar correctamente las quejas están:

- **Buzón de sugerencias:** Colocar un formulario que permita conocer la opinión de los consumidores, ya que para muchos clientes puede ser más fácil escribir su queja que decirla en ese momento. Estos buzones permitirán, que los clientes compartan sus sentimientos y/o recomendaciones, con información relevante, para realizar ajustes de ser necesario. En el caso de las instituciones que están siendo estudiadas, todas cuentan con un buzón de sugerencias y un formulario de satisfacción, siendo importante implementar como parte de sus políticas lean y estudien las quejas y sugerencias periódicamente a fin de no caer en los mismos errores.

- **Identificar el problema:** A los consumidores les interesa que hayan soluciones, referentes a sus quejas, para que esto no vuelva a suceder, independientemente de cual sea el problema se debe aceptar la responsabilidad como organización, ofrecer soluciones inmediatas, y disculparse por el incidente presentado. De ser necesario comunicar al jefe o administrador, para que se llegue a un acuerdo con el cliente.
- **Resolver el problema:** Si el cliente después de realizar una queja, regresa al restaurante y el problema reincide, sin duda este pensará que a la empresa no le interesa lo que sus clientes piensan acerca del servicio. Por lo cual el restaurante, debe analizar las causas del problema, establecer los correctivos necesarios, si es necesario modificar políticas, y preparar al personal con entrenamientos continuos en servicio al cliente.

5.1.7 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente, es primordial para las empresas, conocer el nivel de satisfacción de los usuarios que frecuentan el establecimiento, debe ser prioridad para los establecimientos. Debido a que de esta manera garantiza la excelencia en el servicio (Definición.de, 2008). Para determinar el rango de complacencia es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- **Criterio del colaborador:** es importante que la organización tome en cuenta la opinión del personal de servicio, ya que son ellos quienes están en contacto directo con los consumidores, y detectan las falencias después de dialogar con el cliente acerca del servicio. Los colaboradores pueden ayudar a encontrar la solución al problema.
- **Encuesta de satisfacción al cliente:** Mediante una encuesta, se puede conocer el grado de satisfacción del consumidor, pues se las realiza a los clientes que han experimentado el servicio, lo cual refleja la opinión de los clientes acerca del personal y el servicio dado, y permite a la organización saber si los

colaboradores están ejecutando correctamente sus funciones, así como también controlar si el personal está poniendo en práctica lo aprendido en las capacitaciones.

5.2 Beneficios de la Implementación de la propuesta de mejora en la calidad de servicio y atención al cliente para los restaurantes “Azuca Beach”, “Azuca Latin Bistro” y “Q restaurant”

Una vez aprobadas por el gerente de la empresa las sugerencias dadas, mismas que permitirán a la organización contar con una ayuda externa que les ayude a brindar un servicio de calidad, cumpliendo con las expectativas del cliente. Es importante que el gerente del Grupo NÜ al cual pertenecen los restaurantes, tome en cuenta lo siguiente:

Entre los beneficios que la implementación de las sugerencias ofrece son:

-Mejorar las relaciones laborales, una vez fomentado el compañerismo y la confianza entre jefe y empleado se incluirá el interés y dinamismo de los colaboradores. Por lo cual, la empresa desarrolla excelentes relaciones de trabajo, de esta manera se podrá alcanzar los objetivos de la misma de una manera eficiente.

-Ofrecer un servicio de calidad, una vez comprendidas las necesidades y expectativas del cliente, e implementando las políticas de la organización se va a mejorar la calidad del servicio, y fidelizar al consumidor. Lo cual generará beneficios económicos para la empresa.

- Desarrollar el talento humano, para las instituciones es importante contar con el personal adecuado para los cargos que deben desempeñar, es por esto que la elección del personal adecuado y el entrenamiento que proporcione la empresa, generará beneficios como el aumento de la productividad concientizando a sus colaboradores de asumir la responsabilidad en el desarrollo de sus competencias.

- Obtener mayor rentabilidad, reclutar al personal idóneo, capacitaciones y entrenamientos y junto con un adecuado clima laboral, serán los factores claves para ofrecer un servicio de calidad, lo cual concebirá clientes fieles y satisfechos. Esto a su vez

significa beneficios económicos para la compañía. Para mantener los beneficios, una vez aprobado y realizadas las sugerencias, los jefes de área al igual que el gerente deben supervisar al personal, para asegurarse de que se cumple las nuevas regulaciones; para lo cual se ha elaborado las siguientes tablas de evaluación, para empleados, administradores y empresa.

Hoja de evaluación de personal de servicio del Grupo Nü	
Nombre del empleado:	
Nombre del responsable:	
<i>Evaluar cada variable sobre 10 puntos donde 10 es el mas alto.</i>	Total: /90
1. Recibir y despedir al cliente. (Utilizando el protocolo establecido)	
2. Tomar la orden del cliente. (Despejando dudas, ofreciendo sugerencias que puedan agradar al cliente, entregar la orden correctamente)	
3. Estar pendiente del cliente. (Brindar alimentos de cortesía mientras espera la orden)	
4. Mantener limpia la mesa de platos y vasos vacíos.	
5. Capacidad de resolver problemas. (Maneja correctamente las quejas o sugerencias del cliente,	
6. Mantiene limpia su zona de trabajo.	
7. Trabajo en equipo. (Buenas relaciones personales, ayuda a otros en momentos críticos)	
8. Presentación e imagen personal. (Cuida su apariencia, mantiene uñas cortas, cabello recogido, etc)	
9. Compromiso con la organización. (Expone sus ideas mismas que permitan ayudar a la empresa, participa en capacitaciones, trabaja bajo presión)	
Comentario:	
Firma de la persona responsable:	

Tabla 5 Hoja de evaluación de personal de servicio del Grupo Nü

Elaboración propia.

Hoja de evaluación de administradores y la empresa Grupo Nü	
Evaluación administradores de restaurantes del Grupo NÜ	
Nombre del administrador:	
Nombre del responsable:	
<i>Evaluar cada variable sobre 10 puntos donde 10 es el mas alto.</i>	Total: /50
1. Fomenta la confianza y compañerismo entre colaboradores. (Apoya al equipo Incentiva la cooperación)	
2. Liderazgo y comunicación. (fomenta la comunicaion entre diferentes areas, sabe guiar y conducir a los colaboradores, motiva a sus compañeros, corrige adecuadamente al personal)	
3. Planificar el trabajo. (Realiza pequeñas reuniones antes del turno, delega equitativamente el trabajo, preve problemas).	
4. Atender y supervisar la atención al cliente. (Acoge y recibe clientes, esclarece dudas de los mismos, investiga preferencias y necesidades)	
5. Capacidad de resolver problemas. (Asegura la satisfacción del cliente, atender quejas y verificar la eficacia de la acciones)	
Comentario:	
Evaluación a la Organización	
<i>Evaluar cada variable sobre 10 puntos donde 10 es el mas alto.</i>	Total: /50
1. Motivación al personal. (Reconocimientos por logros cumplidos, Fomentar la confianza y comunicación entre departamentos)	
2. Capacitaciones para los colaboradores.	
3. Control y evaluación del personal.	
4. Resolver problemas y requerimientos de los colaboradores.	
5. Buen clima laboral.	
Comentario:	

Tabla 6 Hoja de evaluación de administradores y la empresa Grupo Nü

Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Mediante el proceso de esta investigación, se ha demostrado la importancia del servicio al cliente en todo tipo de organización, ya que esto conlleva grandes beneficios para la empresa, como la ventaja competitiva dentro del mercado.
- El sistema de evaluación escogido ha reflejado de manera exitosa la situación actual del establecimiento, con respecto a la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Permitiendo así, establecer las posibles soluciones a los problemas encontrados.
- La mayor fortaleza de los tres establecimientos es el ambiente y la limpieza del lugar; la decoración, y el tipo de música de cada uno de los restaurantes influyen en el ambiente. Mientras que las debilidades detectadas fueron: la amabilidad del personal, la presentación y elaboración de bebidas y la rapidez del servicio, las cuales deben ser mejoradas una vez puesta en marcha la propuesta, ya que estos son puntos fundamentales para una buena calidad en atención al cliente.
- En cuanto al ambiente laboral, se pudo constatar que los colaboradores tienen claras sus funciones y responsabilidades, sin embargo se sienten desmotivados por la falta de entrenamiento y capacitaciones, lo cual es considerado como un impedimento para crecer profesionalmente dentro de la organización.
- Con los resultados obtenidos de las encuestas, se ha elaborado una serie de propuestas o estrategias para mejorar el servicio y la calidad de atención al cliente, así como estrategias para renovar el ambiente laboral, y de esta manera poder brindar un valor adicional al cliente.

- Finalmente, en cuanto al uso del sistema de medición de calidad empleado, se pudo constatar que este se ajusta y es congruente con los resultados que se requería obtener, sin embargo, es necesario adicionar otras escalas de medición, como por ejemplo la medición del tiempo entre el cual el cliente acude al establecimiento y el tiempo de recibo de su orden solicitada, que repercute en la percepción del servicio otorgado.

RECOMEDACIONES

- Como principal recomendación a las autoridades de la organización, es la ejecución e implementación de las propuestas de mejora en el servicio al cliente interno como externo.
- Implementar un programa de capacitaciones al personal que se ejecuten mínimo dos veces al año, y cada que se realice actualización del menú, que mejore los conocimientos y habilidades de los colaboradores, y con esto la calidad en el servicio.
- Establecer un adecuado manejo de quejas, que permita mejorar continuamente el servicio en base a los criterios del cliente, de esta manera poder ofrecer un servicio personalizado.
- Implementar un manual de procedimientos que permita mejorar los procesos de servicios de los establecimientos.
- Se recomienda extender la presente investigación, por constituir una disertación de pregrado que puede ser objeto de estudio de otros temas para ser llevados a nivel académico, como por ejemplo la satisfacción del cliente interno como recurso indispensable para la prestación de servicios, de igual manera la influencia de la aplicación de normas laborales para los objetivos de mejoramiento de calidad y servicio del sector turístico, para elevar la competitividad del Ecuador como destino turístico a nivel mundial.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco. (2013). *Aiteco consultores*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Asociacion Española para la Calidad. (2003). *Como medir la satisfaccion del cliente*. Madrid: AEC.
- Atalaya, M. C. (5 de 9 de 1999). *SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de Revista de Psicología:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Cancino, A. b. (14 de 12 de 2010). *Operacion de Restaurantes y Bares*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares/cocina-comedor-jerarquia-funciones>
- Castillo, E. (2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/escala-servqual-para-medir-la-calidad-en-el-servicio/>
- Definición.de. (2008). *Definición.de*. Obtenido de <http://definicion.de/satisfaccion-del-cliente/>
- Deymor, B., & Villafuerte, C. (20 de 06 de 2015). *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION.htm>
- Economia Web Site*. (2014). Obtenido de *Economia Web Site*:
<http://www.economia.ws/oferta-y-demanda.php>
- EcuRed*. (2015). Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Carta_%28Restaurante%29
- El Telegrafo. (13 de Julio de 2012). Azuca Beach un bar quiteño con sabor a playa. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/tele-mix/item/azuca-beach-un-bar-quiteno-con-sabor-a-playa.html>
- Fedoroff, P. (2014). *12 Manage*. Obtenido de http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html
- Gerencia.Hotelera. (25 de 12 de 2010). *Gerencia Hotelera 2009*. Obtenido de <http://gerencia.hotelera2009.over-blog.com/article-entrenamiento-hotelero-63700808.html>

- Gracia, E., & Brau, R. (2008). *Estudio de la calidad del servicio como base fundamental para establecer la lealtad del cliente en establecimientos turisticos*. Obtenido de Universidad Jaume: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/17.pdf>
- Guzman, A., & Cárcamo, M. d. (2014). *La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio "Restaurant Familiar Los Fresnos"*. Guanajuato: Acta universitaria 24 (3).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2002). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- ISO9001. (15 de Noviembre de 2008). Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- ISQ Turisticos . (2015). *ISQ Turisticos*. Obtenido de <http://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurantes-bares/>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lopez, C. (2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/ISO.htm>
- Mankiw, G. N. (2007). *Principios de economía*. Madrid : Paraninfo.
- Mejia, M. C. (2009). *¿CÓMO PUEDO MEJORAR EL SERVICIO A CLIENTE?* Recuperado el 10 de 01 de 2015, de Edumet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/Importancia%20del%20servicio%20al%20cliente.htm>
- Morfín, M. d. (2006). *Administracion de Comedor y Bar*. Mexico: Trillas.
- Networks, F. (2013). Obtenido de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- Nudel, S. K. (16 de 06 de 2009). *CNN Expansión*. Recuperado el 30 de 10 de 2014, de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
- OMT. (2014). *Themis*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://themis.unwto.org/es/content/sistema-de-certificacion-unwtotedqual>
- Quality Team Consulting. (25 de Febrero de 2015). *Quality Team Consulting*. Obtenido de http://qualityteam-consulting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=58&lang=es

- Quijano, V. (2003). *Calidad en el Servicio*. Mexico DF: Gasca Sicco.
- Quiñones, M. E., & Vega, L. A. (2007). *Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas*. Bogotá D.C.: ECOE.
- QuitoTurismo. (2013). *Reglamento general del Distintivo "Q" a la Calidad Turística*. Quito.
- QuitoTurismo. (2014). *Quito Turismo*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/destacados/3-distintivo-q>
- Rae. (2015). *WordReference*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://www.wordreference.com/definicion/servicio>
- Santomá, R., & Costa, G. (2007). *CALIDAD DE SERVICIO EN LA INDUSTRIA HOTELERA*. Recuperado el 5 de 11 de 2014, de CALIDAD DE SERVICIO EN LA INDUSTRIA HOTELERA: <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf>
- Soto, M. d. (18 de 07 de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de 10 de 2014, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/calidad-servicio-area-alojamiento-hotelero.htm>
- Tamanes, E. (2014). *www.Consumoteca.com*. Recuperado el 6 de 11 de 2014, de <http://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/restauracion/actividad-turistica-de-restauracion/>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa.
- Topchik, G. S. (2008). *Gerente Por Primera Vez: Como Desarrollar A Su Equipo*. Tennessee: Thomas Nelson Inc.
- Vargas, M., & Aldana de Vega, L. (2006). *Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- www.quito.com.ec. (6 de 9 de 2014). *Quito*. Obtenido de <http://www.quito.com.ec/que-comer-en-quito/cocina-ecuatoriana/etiqueta/Bar%20restaurante>

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de encuesta de satisfacción al cliente.

La Siguiente encuesta, tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción del cliente. La cual será utilizada con fines académicos.

Ayúdenos a mejorar, solo te llevará 1 minuto marcar con una **X**

1. Género: Femenino _____ Masculino _____

2. Edad:

18-25 _____ 26-30 _____

31-35 _____ 36-40 _____

+40 _____

3. Evalué las siguientes variantes, donde es: 5 Totalmente satisfecho, 4 Satisfecho, 3 medianamente satisfecho, 2 poco satisfecho y 1 insatisfecho.

	1	2	3	4	5
El personal fue amable y respetuoso.					
El mesero fue claro y paciente al momento de tomar la orden.					
El tiempo de servicio estuvo dentro de lo esperado.					
La carta ofrece variedad.					
Los alimentos ofrecidos fueron de su agrado.					
La presentación del plato cumplió con lo esperado					
El sabor de las bebidas fue de sus agrado					

La presentación de las bebidas cumplió con lo esperado.					
El restaurante estaba limpio.					
Los baños estaban limpios.					
El servicio en general del restaurante fue satisfactorio.					

4. ¿Con que frecuencia visita este restaurante? 3

Diariamente _____ Varias veces a la semana _____
 Una vez a la semana _____ Varias veces al mes _____
 Una vez al mes _____ Rara vez _____

 Es la primera vez _____

5. ¿Recomendaría este restaurante? Sí _____ No _____

¿Porqué? _____

6. Comentario _____ o _____ sugerencia:

Anexo 2 La presente encuesta, tiene como objetivo medir la satisfacción labora de los colaboradores, la misma será utilizada con fines académicos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta organización?

1-3 meses _____

4-6 meses _____

7-12 meses _____

Más de 2 años _____

2. Evalúe las siguientes interrogantes, donde 1 es muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 medianamente satisfecho, 4 satisfecho y 5 Muy satisfecho.

	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente dentro de la organización?					
¿Tiene claro sus funciones y responsabilidades?					
¿Se siente motivado por su trabajo?					
Siente que su remuneración está acorde a sus responsabilidades					
Siente que puede expresar con facilidad sus opiniones con sus compañeros de trabajo.					
¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?					
¿Se siente conforme y parte del equipo de trabajo?					

Siente que recibe el entrenamiento necesario para ejecutar su trabajo correctamente.					
Dentro de la empresa, cree usted que puede crecer profesionalmente.					
Cuando establecen nuevas normas, y es necesario formación, la empresa lo proporciona.					

3. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?

1 vez al mes _____ 2 veces al año _____
 Nunca he recibido capacitación _____

4. ¿Usted ha realizado: cursos o capacitaciones por cuenta propia? Mencione uno

SI _____ NO _____

5. Sugerencia, indique alguna que considere para mejorar su desempeño.

Fotografías de los restaurantes

Azuca Latin Bistro



Exterior de establecimiento

Autora: Silvana Villalba



Exterior del establecimiento

Autora: Silvana Villalba



Plaza Foch

Autora: Melissa Salazar



Clientes de Azuca Bistro

Autora: Melissa Salazar

Azuca Beach



Exterior del establecimiento

Autora: Silvana Villalba



Interior del establecimiento

Autora: Silvana Villalba



Clientes Azuca Beach

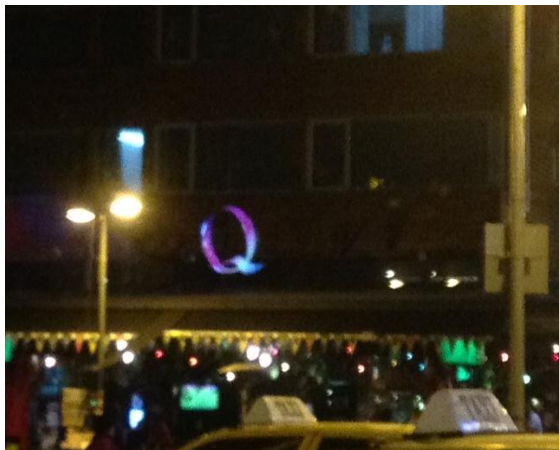
Autora: Silvana Villalba



Bailarinas de Azuca Beach

Autora: Silvana Villalba

Q Restaurant



Exterior del establecimiento

Autora: Silvana Villalba



Interior del establecimiento

Autora: Silvana Villalba



Clientes Q restaurant

Autora: Silvana Villalba



Barra del establecimiento

Autora: Silvana Villalba

