



ESCUELA DE GASTRONOMÍA

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE EXPENDIO DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS EN PATIOS DE COMIDA DE CENTROS COMERCIALES
EN EL NORTE DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciada de Gastronomía

Profesor Guía
Felipe Romero

Autora
Dominique Nicole Llerena Pico

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”

Felipe Romero
Master Gastrónomo hotelero
C.C. 1714445846

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Dominique Nicole Llerena Pico
C.C. 1726748740

AGRADECIMIENTOS

Mami, papi, gracias por hacer de mí todo lo que soy pero sobre todo gracias por ser los mejores padres del universo, ñaña, Werito, Pato y Alex gracias por todo su apoyo y bromas en el proceso. A mis sobrinitos Belén, Nico y Mica, este trabajo es para ustedes.

Chef Romero gracias por cada minuto dedicado a este trabajo y por darme ánimo en cada etapa del proceso.

A todos ustedes les guardo un cariño muy especial.

¡Gracias!

Domi

RESUMEN

El presente escrito es un plan de mejora de la atención que todos como clientes de patios de comidas recibimos por parte de los cajeros y despachadores de los establecimientos que aquí funcionan. En el trabajo encontraremos desarrollada la investigación del entorno, y los métodos empleados para la misma, los mismos que arrojan resultados aplicables para éste sector. Con los resultados obtenidos, se elaboró un manual de servicio al cliente para caja y despacho donde se describen acciones correctas e incorrectas que influyen en el proceso de servicio y fidelización de clientes.

ABSTRACT

This research paper presents a manual to improve the service provided in mall fast food outlets. Customers are the core of every business growth, therefore, fast food companies should remember about their mission disregarding a mall demanding routine and providing a valuable and memorable service. In this paper, the reader will find a market research and the techniques employed for this. Moreover, the results are displayed to later present suggestions for the service that cashiers from these outlets provide to customers. The suggestions are compiled in a customer service manual for the seller and dispatcher employees describing all the appropriate and inappropriate actions that can affect the positive relationship between the fast food service supplier and the consumer. This manual outlines the actions that will promote a memorable fast food experience and consequently will increase the brand loyalty

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Gastronomía.....	4
1.1.1. Definición de Gastronomía	4
1.2. Restauración	5
1.2.1 Definición de restauración	5
1.2.2 Tipos de restauración	6
1.3. Patio de comidas.....	9
1.4. Franquicia	9
1.5. Servicio al cliente	10
1.7. Calidad en el servicio	11
1.8. Producción de servicios.....	12
1.9. Servicio en cajas	12
1.10. Servicio en despacho.....	12
2. Análisis del entorno.....	13
2.1 Análisis FODA.....	13
2.1.1. FORTALEZAS	15
2.1.2. OPORTUNIDADES.....	15
2.1.3. DEBILIDADES	16
2.1.4. AMENAZAS	17
2.2. VENTAJA COMPETITIVA.....	18
2.3. BENCHMARKING.....	19
2.4. INVESTIGACIÓN DE MECADO ACTUAL Y MERCADO PROYECTADO.....	23
2.4.1. Concepto de investigación de mercado	23
2.4.2. Investigación de mercado actual	23
2.4.2.1. Delimitación del universo.....	23

2.4.2.2. Técnicas de recolección de información	23
2.4.2.3. Fórmula	23
2.4.2.4. Encuesta.....	25
2.4.3. Análisis de resultados	27
3. Diseño del <i>blue print</i> actual y diseño del <i>blue print</i> optimizado.	41
3.1. <i>Blue print</i>	41
3.2. <i>Blue Print</i> actual	42
3.2.1. Desarrollo del <i>blue print</i> actual	43
3.3. Lista de posibles errores	44
3.4. Qué puede fallar y qué se debe hacer para evitarlo	46
3.4.1. Fallas y previsiones para el primer contacto	46
3.4.2. Fallas y previsiones para la toma de pedido	46
3.4.3. Fallas y previsiones para el tiempo de espera	48
3.4.4. Fallas y previsiones para el despacho	48
3.5.1. Desarrollo del <i>blue print</i> optimizado.....	51
4. Propuesta de mejora	52
4.1. Justificación de la propuesta	52
4.1.1. Momentos de verdad	52
4.1.2. ¿De qué sirve mejorar los momentos de verdad?	52
4.2. Introducción de la propuesta	53
4.3. Entender al cliente	53
4.3.1. Importancia de los clientes para la organización	53
4.3.2. Cifras	54
4.3.3. Crear relaciones con los clientes	55
4.4. Propuesta.....	56
4.4.1. Detallar obligaciones de cada cargo	56
4.4.1.1 Conocimientos generales	56
4.4.1.2. Obligaciones del <i>Front of the house</i>	58
4.4.2. Creación de manual de servicio al cliente para el área de <i>front of the house</i>	58
4.4.3. Creación de material de apoyo	59

4.4.4. Creación de sistemas de evaluación de calidad de servicio	59
5. Diseño de estándares y procedimientos	61
5.1. Sistemas de reclutamiento.....	61
5.1.1. Funciones y obligaciones del cajero	63
5.1.2. Funciones y obligaciones del despachador	64
5.2. Creación de manual de servicio al cliente	65
5.2.1. Manual de atención al cliente para caja y despacho.....	66
5.2.1.1. Descripción del manual	66
5.2.1.2. Normas generales para el empleado.....	67
5.2.1.3. Procedimientos para el cajero	68
5.2.1.4. Procedimientos para el despachador	71
5.2.1.4. Procedimientos para el cajero y el despachador	74
5.3. Creación de material de apoyo para el momento de servicio en cajas y despacho.....	75
5.4. Creación de sistemas de evaluación del servicio al cliente.....	76
6. Presupuesto y proyección	77
6.1. Presupuesto de inversión.....	77
6.1.1. Capacitaciones	77
6.1.2. Material necesario.....	78
6.1.3. Honorarios	80
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS	83
ANEXOS	89

ÍNDICE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Análisis FODA de empresas de expendio de alimentos en patios de comidas.	14
<i>Figura 2.</i> Rango de edad de los encuestados.	28
<i>Figura 3.</i> Consumo de alimentos en los patios de comidas.	29
<i>Figura 4.</i> Frecuencia de consumo.	29
<i>Figura 5.</i> Hora de consumo.	30
<i>Figura 6.</i> Tiempo que dispone para comer.	31
<i>Figura 7.</i> Malas experiencias de servicio.	31
<i>Figura 8.</i> Pedido diferente.	32
<i>Figura 9.</i> Saludo.	33
<i>Figura 10.</i> Sonrisa.	33
<i>Figura 11.</i> Sugerencia de menú.	34
<i>Figura 12.</i> Verificación de pedido caja.	35
<i>Figura 13.</i> Verificación cambio.	35
<i>Figura 14.</i> Tiempo de espera de la orden.	36
<i>Figura 15.</i> Notificación de la orden.	37
<i>Figura 16.</i> Verificación de pedido despacho.	38
<i>Figura 17.</i> Agradecimiento por compra.	38
<i>Figura 18.</i> Despedida cálida.	39
<i>Figura 19.</i> Preferencias de despacho.	40
<i>Figura 20.</i> Blueprint actual.	42
<i>Figura 21.</i> Blueprint actual.	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Benchmarking.	21
Tabla 2. Rango de edad.	28
Tabla 3. Consumo de alimentos en patios de comidas.	28
Tabla 4. Frecuencia de consumo.	29
Tabla 5. Hora de consumo.	30
Tabla 6. Tiempo que dispone para comer.	30
Tabla 7. Tabla 7. Vivencia de malas experiencias de servicio.	31
Tabla 8. Pedido diferente.	32
Tabla 9. Saludo.	32
Tabla 10. Sonrisa.	33
Tabla 11. Sugerencia de menú.	34
Tabla 12. Verificación de pedido.	34
Tabla 13. Verificación de cambio.	35
Tabla 14. Tiempo de espera de la orden.	36
Tabla 15. Notificación de la orden.	36
Tabla 16. Verificación de pedido despacho.	37
Tabla 17. Agradecimiento por compra.	38
Tabla 18. Despedida cálida.	39
Tabla 19. Preferencias de despacho.	39
Tabla 20. Lista de posibles errores en el servicio al cliente.	44
Tabla 21. Previsiones para fallas de primer contacto.	46
Tabla 22. Previsiones para fallas de toma de pedido.	46
Tabla 23. Previsiones para fallas en tiempo de espera.	48
Tabla 24. Previsiones para fallas en el despacho.	48
Tabla 25. Descripción de funciones de cajero.	63
Tabla 26. Descripción de funciones del despachador.	64
Tabla 27. Normas de imagen personal.	67
Tabla 28. Normas para evitar contaminación.	67
Tabla 29. Proceso de bienvenida caja.	68
Tabla 30. Proceso de bienvenida caja.	69
Tabla 31. Proceso de solución y despedida del cliente caja.	70
Tabla 32. Proceso de bienvenida despacho.	71
Tabla 33. Proceso de intercambio de información con el cliente en despacho.	72
Tabla 34. Proceso de solución y despedida del cliente en despacho.	73
Tabla 35. Procesos de valoración de servicio en despacho y caja.	74
Tabla 36. Proforma capacitación.	78
Tabla 37. Proforma lápices.	79
Tabla 38. Proforma lápices.	79
Tabla 39. Proforma cartelones impresos en Cintra.	79
Tabla 40. Proforma impresión de manuales.	79
Tabla 41. Proforma de honorarios.	80

INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente dentro del turismo es sin duda el factor de mayor importancia para el funcionamiento del mismo. Al hablar de empresas podemos referirnos a empresas turísticas y de alimentos, sin mencionar que esas dos últimas construyen una fusión que impulsa el turismo gastronómico en toda su expresión, lo que evidencia la importancia notable de mejorar las condiciones de servicio al cliente dentro de establecimientos de expendio de alimentos y bebidas.

El presente proyecto, impacta directamente al turismo de los centros comerciales del norte de la ciudad de Quito, pues es aquí donde regularmente acuden comensales nacionales y extranjeros que visitan y habitan la ciudad. Los principales y directos beneficiarios, son por, un lado, los consumidores que podrían obtener un servicio con mayor calidez y por otro lado los propietarios de las empresas de venta de alimentos y bebidas que se ubican en los centros comerciales al incrementar el número de clientes fidelizados y el volumen de ventas.

Notablemente, existen numerosas partes beneficiadas con el desarrollo del presente proyecto, empezando por los empresarios, quienes son los mayores favorecidos, hasta los proveedores y obviamente los empleados que conforman el grupo de beneficiarios indirectos.

Planteamiento del problema

Gracias a la gran afluencia de clientes en los patios de comidas de los centros comerciales, el personal de servicio al cliente de los mismos, tiende a brindar un servicio deficiente en calidez y calidad, por razones que se especificarán más adelante. Adicionalmente, la vida acelerada que se lleva en la ciudad de Quito genera poca paciencia tanto en los clientes cuando exigen rapidez y confunden el concepto de calidad en el servicio, como en las personas de caja y despacho (servicio de ventas), que realizan un trabajo totalmente estandarizado, sistemático y sin esfuerzo.

La falta de calidad en el servicio al cliente, afecta directamente a los participantes del ejercicio de venta: la empresa, el empleado y el cliente. Se podría concluir que la compañía es la más afectada, pues un mal servicio puede llegar a ser un gran problema de imagen para la misma. (Castaño, 2010). El mal servicio de la empresa, puede afectarla de formas inimaginables, la mala referencia de un cliente es más dañina para la organización que las pérdidas de dinero líquido en sí.

Justificación

El presente proyecto plantea proporcionar a los locales de expendio de alimentos y bebidas de los patios de comidas en centros comerciales una referencia teórica de cómo brindar un buen servicio al cliente, basada en encuestas de mercado y técnicas de investigación para evaluar el nivel de satisfacción del comensal, para que los establecimientos puedan mejorar el servicio existente a través de nuevas capacitaciones o reformas de las mismas.

Objetivos

General:

Desarrollar un plan de mejoramiento que englobe áreas del servicio al cliente de despacho y cajas (*front of the house*) de las principales cadenas de expendio de alimentos y bebidas ubicadas en los patios de comidas de las principales plazas comerciales del norte de Quito.

Específicos:

1. Demostrar que existen falencias en el sistema base de servicio al cliente en las cajas y áreas de despacho de los establecimientos de expendio de alimentos y bebidas ubicados en los patios de comidas de las plazas comerciales del norte de Quito.
2. Especificar cuáles son los puntos esenciales de las características de un buen servicio al cliente en áreas de *front of the house* y establecer momentos de la verdad para el cliente.

3. Crear sistemas integrales aplicables que sirvan para mantener y controlar la calidad del servicio en áreas *front of the house* de los establecimientos.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Gastronomía

1.1.1. Definición de Gastronomía

El arte de la gastronomía es, según Girón (2013), el estudio de la manera en la que se relaciona el ser humano con los elementos que conforman su alimentación y su medio ambiente; esto ha tenido lugar desde el tiempo en el que se empleó el fuego como elemento para cocinar alimentos. La gastronomía toma como referencia o eje principal de la misma a la comida, para que desde ésta, se pueda estudiar y analizar varios ejes culturales relacionados.

La Gastronomía es todo lo que se refiere a la alimentación, usando los elementos comestibles más óptimos para la preservación del hombre. Se relaciona con la física, la química, la historia, el comercio, la economía política y por supuesto con la cocina por ser protagonista en la modificación de alimentos para hacerlos agradables al gusto. (Savarin, 2001, pp.40-41)

La Gastronomía:

Es la aplicación de la ciencia y la tecnología a un dominio donde están presentes elementos éticos, estéticos y fisiológicos, inseparable del quehacer de una cultura, y en especial de una cierta cultura. Todos los **individuos** se alimentan para sobrevivir (régimen alimentario), pero lo hacen guardando diferencias (regímenes alimentarios diferenciales), relacionadas íntimamente con formas culturales muy específicas. (Cocinayvino, s.f.)

Basados en los conceptos presentados, se puede concluir que la Gastronomía es la ciencia que estudia la cultura de un pueblo basándose principalmente en la manera en la que éste se alimenta y además en la forma en la que se preparan y consumen los alimentos de ésta zona específica, está relacionada fácilmente a la mayoría de ciencias y a las tendencias que dirigen las sociedades. La Gastronomía estudia todos los aspectos que rodean la cultura del hombre y las sociedades.

1.2. Restauración

1.2.1 Definición de restauración

La palabra restaurante, tiene origen en Francia, fue Boulanger, quien la utilizó por primera vez en la puerta de la tienda en la que vendía guisos, con la frase: *“venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos”*, que traducido al español, significa: *“venid a mi todos los de estómago cansado que yo os restauraré”*. Desde entonces, las casas donde se ofrecía comida a la hora del almuerzo o cena, se denominaban restaurantes, un lugar donde se restauraba a los hambrientos. (Otero, 2012)

Según Barraguer (s.f.), la restauración es una actividad empresarial que nace para saciar la necesidad fisiológica del hambre y la necesidad de socializar de las personas. Se dedica a elaborar y servir alimentos y bebidas para ser consumidos en el lugar de producción o en otro lugar, los recursos económicos, humanos y materiales que se utilizan, se emplean bajo sistemas de trabajo para el beneficio de la empresa.

El término restauración, según Girón (2013), tiene origen en el idioma francés y hace referencia a los establecimientos comerciales públicos en los que se intercambia dinero por comida y bebida para que se consuma en el local o fuera de él.

Según Hernandis (2011, pp. 11-14), el término restauración significa tomar en cuenta el grado de libertad que poseen los comensales para poder elegir en qué lugar alimentarse. Son empresas de venta de comidas para consumo masivo en un local de propiedad de la empresa.

Según Roteta (2011), el concepto de restauración se utilizaba ya desde los años 70 y se empleaba para definir de esa manera a los establecimientos o localidades que brindaban servicios que incluyan alimentos y bebidas, define a la restauración como el acto de alimentarse para restaurar energías.

1.2.2 Tipos de restauración

- **Restauración colectiva**

Hernandis (2011, pp. 12-15) define como restauración colectiva a las empresas destinadas a brindar un servicio a grupos de un cierto tamaño. Siendo este servicio un extra del lugar en donde se presta.

EFFAT y FERCO (s.f.) mencionan que la restauración colectiva se da cuando los servicios de preparación y distribución de alimentos, se confían a un proveedor. Posee la característica de la presencia de un contrato de servicios entre la empresa de servicio y el cliente y poseer un coste inferior al que se encuentra en el mercado.

Las empresas de restauración colectiva son aquellas que destinan su giro de negocio a prestar servicio de alimentación a colectivos de un determinado tamaño, por ejemplo, una empresa de banquetes, que sirve alimentos y bebidas a un grupo específico de comensales. (Mata, 2014)

- **Restauración comercial**

Según Hernandis (2011), la restauración comercial se centra en empresas estructuradas en cadena y está representada mayoritariamente por los *fast-food*.

La restauración comercial es la que se destina para un consumidor o público en general, la capacidad de decisión del consumidor es total y la competencia muy alta, con precios accesibles. (Blasco, 2012)

Según Mata (2014), la restauración comercial es la mezcla de la restauración moderna y la tradicional, y existen varias posiciones entre los restauradores tradicionales y las cadenas con conceptos alternativos.

- **Neo-restauración**

La neo-restauración, según Vives, Llauredó y Coll (2013, p. 107) nace para satisfacer la necesidad de alimentación de la sociedad actual, la misma que busca otras formas de restauración por la inminencia de consumir algún tipo de

alimento a cualquier hora y en poco tiempo por falta del mismo gracias a responsabilidades como el trabajo o estudios. La Neo-restauración, presenta nuevas formas de trabajo, nuevos productos mejor tecnología, nuevas fórmulas de restauración y gestión empresarial.

Vives, Llauradó y Coll (2013, pp. 107-112) detallan los siguientes tipos de Neo-restauración:

- **Catering**

Se conoce el número de comensales, pueden dar servicio a empresas, a establecimientos escolares, a centros hospitalarios, empresas de servicio de aviación, personas particulares, etc.

- **Buffet**

Se ofrece el servicio en una gran mesa rectangular, donde se ofrecen varias opciones, para que el cliente elija el platillo que más le agrade. Se puede dar en el desayuno, en el almuerzo y en la cena.

Vives, Llauradó y Coll (2013, pp. 114-119) determinan la siguiente clasificación como otros tipos de servicio, sin embargo en el presente escrito se catalogan dentro de la clasificación de los tipos de Neo-restauración.

- **Self-service**

Los platillos se sirven en mostradores para que el comensal escoja la oferta que más capte su atención para al final de la línea llegar a una caja donde pagará por los platos que haya elegido.

- **Free-flow**

Es un sistema en el que se disponen los platillos en mostradores distribuidos en espacios diferentes del salón.

- **Drug-store**

Se conoce como Drug-store a los establecimientos de expendio de alimentos que tienen atención al público hasta la madrugada o toda la noche.

- **Take-away**

Establecimientos donde la comida se consume fuera del establecimiento donde fue preparada, actualmente la mayoría de

empresas de restauración conjugan éste servicio con el servicio habitual. Empresas como un catering no ofrecen este servicio.

- **Vending**

El *vending* está englobado por las máquinas accionadas con monedas, billetes o tarjetas de débito o crédito que ofrecen alimentos y bebidas, funcionan las 24 horas del día y son de fácil uso.

- **Fast-food**

Dada la importancia de éste concepto para la presente investigación, se ampliarán un poco las bases de su concepto.

Vives, Llauradó y Coll (2013, p. 116) definen como *fast-food* al nuevo sistema de restauración que nació en Estados Unidos en 1954 que le da al comensal la opción de alimentarse en el local donde adquirió la comida o fuera de él, en un tiempo corto.

Vives, Llauradó y Coll (2013, pp. 116-117) nombran varias características de éste tipo de restauración:

- Su oferta es bastante limitada, generalmente se sirven postres sencillos, filetes de pollo, pescado, etc. que se acompañan de papas fritas.
- El servicio lo realiza el cliente por su cuenta, se efectúa desde un mostrador donde éste elige el producto, paga y posteriormente su pedido le es entregado.
- La vajilla que se utiliza en estos establecimientos es desechable, es decir se la utiliza una sola vez por el consumo del alimento solicitado,
- El cliente generalmente puede ver la línea de producción, la misma en la que se ejecutan procesos totalmente estandarizados para conseguir calidad.

Vives, Llauradó y Coll (2013, p. 117) delimitan los sectores de los *fast-food* en:

- **Zona de almacenamiento**

Es el lugar donde están los cuartos fríos, bodegas, etc. en los que se almacenan los alimentos que serán preparados.

- **Zona de preparación y condimentación**

Los autores definen tres líneas, una de preparación de ensaladas y postres, otra de freidoras y una última de planchas y hornos. Describen a la zona de preparación y alimentación como la más importante.

- **Zona de servicio**

Por la importancia de éste concepto para el trabajo, se profundizará el mismo más adelante.

- **Espacio de comedor**

Se distribuye en un espacio bastante amplio, donde la decoración suele ser moderna y funcional. En el salón existen contenedores donde el cliente debe depositar su bandeja.

1.3. Patio de comidas

Un patio de comidas es según Acosta (2016) *“el lugar donde coexisten numerosas cadenas y establecimientos de alimentos que un cliente puede elegir o no en el momento en el que desea comer”*. También señala que un patio de comidas es un lugar de convivencia y entretenimiento donde se pueden vivir momentos de recreación.

Aguilera, Ávila, Bustos, Díaz y Valdenegro (2015) concluyen que un patio de comidas es el espacio donde existe agrupación de varios establecimientos de comida en el que existen espacios comunes para tomar asiento e interactuar con los acompañantes. Mencionan que siempre existen varias opciones de alimentos preparados para todos los gustos.

1.4. Franquicia

La Federación Europea de la Franquicia, en su código deontológico de 1991 define el término franquicia como un sistema donde se pueden comercializar tecnologías, servicios o productos en cooperación con compañías independientes de manera financiera y jurídica. *“el Franquiciador otorga a sus*

Franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto (2) del Franquiciador". (Federación Europea de Franquicia, 1991)

FDS Group (s.f.) define como franquicia al tipo de contrato mercantil en el que un empresario independiente (franquiciador) cede los derechos de utilizar su marca para poder distribuir productos o servicios bajo lineamientos de dicha marca a otro empresario independiente (franquiciado).

"Franquicia es, desde el punto de vista técnico, un modo de distribución o de comercialización de un determinado producto o servicio, en el que intervienen dos partes" (Lynn, 2004). La primera, es la parte que tiene la marca y la segunda es la parte interesada en comprar la marca. (Lynn, 2004)

1.5. Servicio al cliente

Según el Disney Institute (2005, p. 45), el servicio al cliente es fundamental para crear las bases de la imagen pública que tiene la empresa, les dice a los clientes qué es lo que pueden esperar recibir de la empresa, es una promesa explícita y a la vez una espada de doble filo, pues explican que si las expectativas del cliente son cumplidas o superadas, entonces éste se siente feliz, sin embargo, si éste no es el caso, el cliente hará evidente su desilusión. También se menciona que el servicio al cliente cubre tres necesidades básicas:

- Define con claridad el objetivo de la organización.
- Crea una imagen de la corporación.
- Transmite un mensaje internamente.

Villa (2014, p. 136), describe que la atención al cliente está presente en cada detalle de la empresa, desde la comodidad de las instalaciones, la rapidez en hallar a alguien que le atienda, etc. La atención al cliente se genera desde el primer contacto que el cliente tiene con la empresa y se hace notoria cuando un cliente acude a la empresa para solucionar algún tipo de problema. *"El proceso que transcurre entre el planteamiento del problema y la solución dada por el empleado constituye un eje central de la atención al cliente"*. Villa (2014, p. 136)

Según Crece Negocios (2015) el servicio al cliente es la atención que una organización o negocio aporta a sus consumidores en el momento en el que se disponen a atender sus dudas, peticiones, reclamos o venta de productos.

1.6. Calidad

McManus y Newby (2002, p.23) mencionan que la calidad en la buena atención al cliente no es un acto de bondad ni una campaña de sonrisas sino el acto de saber conocer las necesidades del cliente y sus expectativas respecto a la empresa y sobretodo, la calidad es la excelencia en el producto o servicio que se ofrece y la forma en la que se entrega tal producto.

“La calidad en el sector de la restauración es cumplir con un decálogo de buenas prácticas que garanticen la mejora continua” (Palomo, 2013, p. 92) menciona también que la calidad es una ventaja competitiva.

El Ministerio de Turismo del Ecuador (2006, p. 43), indica que la calidad se refiere a una de las herramientas imprescindibles en el momento de estimular el mayor beneficio en cuanto a todos los recursos disponibles, sean éstos humanos o materiales para que de ésta manera, la empresa pueda elevar el nivel de productividad y tenga la capacidad de competir tan eficazmente como le sea posible.

1.7. Calidad en el servicio

Villa (2014, p. 80) indica que la calidad en el servicio envuelve las características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades de un cliente. Define a la calidad en el servicio como la verdadera ventaja competitiva de una empresa en tiempos actuales, ésta muestra el compromiso de la organización y quienes la integran para brindar un buen servicio al cliente.

Aiteco, (s.f.) define la calidad en el servicio como todos los aspectos complementarios intangibles que rodean a uno o varios productos principales tangibles y que aportan formas para hacer el producto mayormente satisfactorio para el cliente.

La calidad en el servicio según Palomo (2011, p. 92) es mayormente un proceso emocional y no de pensamiento racional pues es imprescindible la comunicación y la conducta actitudinal de cada profesional que tenga contacto y tenga cualquier tipo de trato con el cliente, el carácter y personalidad de cada individuo que interviene en el proceso de la calidad de servicio, puede llegar a definir el éxito de una relación entre el cliente y la empresa.

1.8. Producción de servicios

El transcurso de producción de servicios, denominado “servucción”, es según Román (2012) el lugar visible de la empresa donde la calidad de los servicios es primordial para el funcionamiento y diferenciación de la empresa en la actualidad.

1.9. Servicio en cajas

Es brindado generalmente por un cajero, que es la persona que aconseja al cliente en la elección de productos. Es la persona encargada de hacer que el cliente sienta un ambiente de calidez que lo haga estar a gusto, es quien recibe al cliente y debe actuar con cortesía, respeto, entusiasmo y atención. (Bermeo, V. y Caldas, C., 2014, pp. 20-23)

1.10. Servicio en despacho

El despacho según Mercy Casieras (2016), administradora de American Deli de Quicentro Shopping, es realizado por un gerente y un ayudante para preservar la calidad del servicio. Entre las funciones principales del despachador, se encuentran el preparar las bebidas y colocar el plato elegido por el cliente en una bandeja junto a los implementos que éste necesite, ya sean cubiertos, servilletas o salsas.

CAPÍTULO II

2. Análisis del entorno

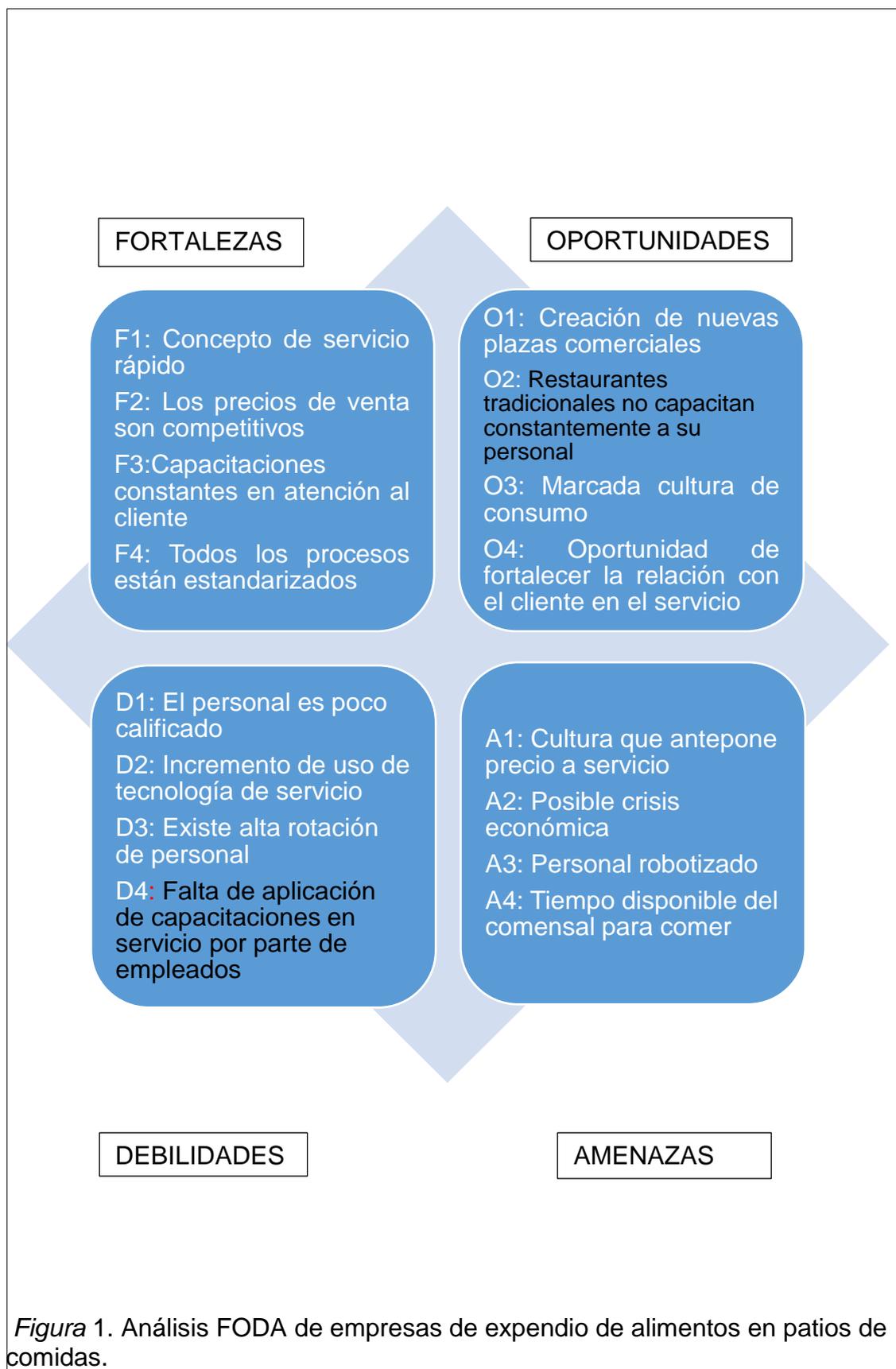
Es válido mencionar que los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa tales como: Misión, visión, objetivos y estructura organizacional no son fáciles de incluir en la presente investigación, dado que la misma no está centrada únicamente en una sola empresa, sino en todas las empresas que conforman la estructura de un patio de comidas.

Cada una, posee distintos lineamientos y cultura organizacional. Es por ésta razón que el estudio de la situación empresarial se realiza tomando como referencia a todas las empresas que en conjunto forman los patios de comidas de los centros comerciales, formando un único conjunto que se puede analizar en los siguientes aspectos: FODA, ventaja competitiva, benchmarking e investigaciones de mercado actual y proyectado.

2.1 Análisis FODA

Kotler y Armstrong (2013, p. 54) describen a la matriz FODA como un sistema que evalúa el escenario general de la empresa sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Kotler y Armstrong (2013, p. 54) mencionan que las fortalezas y debilidades son factores internos de una empresa, mismos que la ayudan a cumplir sus objetivos o interfieren con los mismos; sin embargo las oportunidades y amenazas constituyen factores externos de la empresa que afectan al desempeño de la misma o la organización puede tomar a su favor los mismos para mejorar su ejercicio.



2.1.1. FORTALEZAS

- **F1: Concepto de servicio rápido**

Las cadenas de comida rápida que están en centros comerciales se caracterizan por dar un servicio rápido, *“lo máximo que un cliente debe esperar es de tres a cinco minutos”* (Casierras, 2016).

- **F2: Los precios de venta son competitivos**

Según Acosta (2016) con precios de venta competitivos las empresas no solo ostentan un beneficio para sus clientes potenciales, en cambio fidelizan a los clientes. Al ser sus precios tan accesibles, las personas prefieren un patio de comidas a un restaurante

- **F3: Capacitaciones constantes en atención al cliente**

Las empresas de comida rápida, enfocadas en grandes marcas, se centran en capacitar a sus colaboradores constantemente en temas de servicio al cliente, las capacitaciones se realizan cada tres meses aproximadamente. (Carreño, 2016)

- **F4: Todos los procesos están estandarizados**

Las empresas de comida rápida generalmente son franquicias internacionales de éxito que han alcanzado el mismo justamente por mantener procesos estandarizados desde la limpieza hasta la atención al cliente (Casierras, 2016).

2.1.2. OPORTUNIDADES

- **O1: Creación de nuevas plazas comerciales**

Con el mercado en constante crecimiento, cada mes existen ampliaciones de centros comerciales o construcciones de los mismos. Ésta es la oportunidad perfecta para que la industria de los patios de comidas incremente su plaza laboral.

- **O2: Restaurantes tradicionales no capacitan constantemente a su personal**

El personal de un restaurante es contratado por sus conocimientos, los mismos que son medidos únicamente en los primeros meses de trabajo. Los restaurantes no capacitan constantemente a su personal en servicio al cliente y ésta es una ventaja del sector de la comida rápida sobre los establecimientos de restauración tradicional.

- **O3: Marcada cultura de consumo**

El tiempo que disponen los clientes de comida rápida, es limitado, las personas por su agitado ritmo de vida, ya no cocinan sus alimentos en casa y prefieren comprar comida preparada. El concepto de servicio rápido y los horarios de los comensales, crean la fórmula perfecta para consolidarlos como clientes fijos, lo que provoca una costumbre de consumo.

- **O4: Oportunidad de fortalecer la relación con el cliente en el servicio**

Otra de las oportunidades que se presenta al brindar un buen servicio es la creación de relación con el cliente. Al brindar un buen trato desde el saludo, y una sonrisa creamos una relación de confianza con el cliente, lo que resulta en fidelización del cliente con la empresa.

2.1.3. DEBILIDADES

- **D1: El personal es poco calificado**

Uno de los lineamientos de las empresas de comida rápida es la rotación, Vives, Llauradó y Coll (2013, p. 117) mencionan que *“Todos los procedimientos están estandarizados consiguiendo una calidad constante con personal poco cualificado”*. Lo que afecta claramente la calidad de servicio que la empresa posee.

- **D2: Incremento de uso de tecnología de servicio**

Las amenazas que representan las tecnologías de servicio frente al servicio persona a persona son enormes. Por ejemplo, un sistema de contestadora de voz responde amablemente y brinda soluciones a algunos problemas que presentan los consumidores. También encontramos el servicio de camareros

robots en Japón. El incremento del uso de tecnologías de servicio puede llegar a reemplazar al servicio persona a persona.

- **D3: Existe alta rotación de personal**

Dadas las circunstancias en las que trabajan las franquicias de comida rápida, no todo el personal contratado se adecua a la forma de trabajo, por esto cada mes hay nuevos empleados en grandes cantidades. (Casierras, 2016)

- **D4: : Falta de aplicación de capacitaciones en servicio por parte de empleados**

Cabe mencionar que no solamente existe rotación de personal operativo, también está presente la rotación en cargos administrativos, y gracias ella, los procesos estandarizados van perdiendo fuerza dentro de la compañía lo que resulta en un mal desarrollo del plan de servicio y por lo tanto existen clientes insatisfechos. Además los empleados no toman en serio las capacitaciones y no las aplican, lo que causa la existencia de falta de compromiso de los empleados con la empresa. Ésta es la opinión de Katty Carreño (2016), capacitadora de servicio al cliente de American Deli en Pichincha.

2.1.4. AMENAZAS

- **A1: Cultura que antepone precio a servicio**

Actualmente, en la cultura de servicio del país, los comensales confunden el concepto de calidad de servicio por comida económica en grandes porciones, lo que dificulta la posibilidad del personal para poner en práctica las capacitaciones en servicio al cliente, pues los mismos no exigen calidad sino cantidad.

- **A2: Posible crisis económica**

Una posible crisis económica dada por desastres naturales, políticas, etc. No afectaría únicamente al sector del servicio, como es de conocimiento general, afectaría a toda la economía del país y por tanto al sector industrial.

- **A3: Servicio robotizado**

El tener procesos estandarizados, como mencionamos anteriormente, puede ser un arma de doble filo pues los colaboradores que mantienen contacto directo con el cliente pueden caer en un acto de costumbre y hacer del servicio un acto robotizado que pierda la intención de crear una relación con el cliente y en su lugar, se establezca una imagen de falta de compromiso por parte de la empresa hacia el cliente por ofertar el mismo servicio a todos.

- **A4: Tiempo disponible del comensal para comer**

El tiempo que los comensales disponen para comer, generalmente es limitado, lo que representa una amenaza para el servicio pues el cliente pasa a segundo plano la calidad de este y prioriza la rapidez en la que se le entregan los alimentos.

2.2. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es según David (2008, pp. 8-9) “*todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales*”; una ventaja competitiva es justamente, lo que la competencia no posee y desea para captar más clientes

Es difícil definir una sola ventaja competitiva de las cadenas de *Fast-food*, entonces se puede concluir en primer lugar que el *Fast-food* es un modelo de la era de la nueva restauración que principalmente utiliza como factor de diferenciación el manejo de precios competitivos. (Vives, Llauradó y Coll, 2013, p. 118) Los mismos autores definen varias ventajas que las cadenas de comida rápida poseen:

- **Optimización de tiempo**

Vives, Llauradó y Coll (2013, p. 118) mencionan que los alimentos de las cadenas de comida rápida llegan en porciones que están listas para la cocción; esto quiere decir que se preparan únicamente las porciones que se venden y no hay desperdicio de alimento ni se preparan elementos de las recetas pues vienen listos.

Además, el área de las cocinas de las empresas de comida rápida se encuentra equipada con maquinaria como una cocina automatizada (Vives, Llauradó y Coll, 2013, p. 118) que permite optimizar el tiempo de preparación y por tanto de servicio.

Gracias a la estandarización de procesos, la distribución de tiempos en la cocina es eficaz con respecto al tiempo de servicio lo que genera una mejor relación con los clientes.

- **Relación de precio y calidad**

Vives, Llauradó y Coll (2013, p. 118) mencionan que gracias a la continua utilización de pocas materias primas, el precio de éstas con los proveedores es siempre estable. Señalan también que al manejarse sistemas de porción de alimentos, no existen desperdicios de materia prima y la que no se utiliza, se mantiene congelada para ser vendida posteriormente. Además, desde otro punto de vista, las empresas contratan personal que por no estar capacitado en servicio no puede exigir un mayor sueldo y tampoco ofrecer mayor calidad de servicio.

Éstos hechos justifican la relación que existe entre el precio y calidad de las cadenas de comida rápida, explican por qué los precios de este giro de negocio son siempre tan competitivos y generalmente estables.

Como se pudo observar, las empresas que manejan su negocio como un *Fast-Food*, no poseen una única ventaja competitiva, si no varias que hacen que este giro de negocio sea rentable, estable y sobretodo, diferente.

2.3. BENCHMARKING

Según Spendolini (2005, pp. 4-5) el benchmarking se refiere al “*proceso de recopilación de información clave de la competencia en dos facetas*” la primera fase se emplea para entender a la industria y sobre todo a la competencia, la segunda “*se enfoca en medir los resultados de la competencia*”. El autor, propone la existencia de cinco etapas de benchmarking, la primera es determinar el tipo de empresa al que se le va a aplicar el benchmarking, la segunda etapa es la creación de un grupo de benchmarking, la tercera es

identificar quiénes son los asociados del benchmarking, la cuarta, es reunir y analizar la información obtenida con el benchmarking para finalmente llegar a la última etapa: Actuar. (Spendolini, 2005, p. 82)

Silveira y Vázquez (2011) en cambio, resumen al benchmarking como la respuesta natural de *“...fórmulas que permitan no solamente subsistir, sino competir con éxito. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde se está, hacia donde se quiere estar.”*

En conclusión, el benchmarking es comparar la propia empresa con empresas exitosas de la competencia para de esta manera determinar qué estrategias de la competencia se pueden emplear en la empresa o a su vez, intercambiar información útil de una empresa a otra con el mismo fin.

En el presente trabajo de investigación, se elabora una tabla referencial de comparación entre cinco de las empresas líderes y las estrategias que ellas han aplicado para ser exitosas con respecto a variables como los precios, la calidad del producto, la constancia en capacitaciones, etc.

Analizaremos tres de las empresas de mayor éxito en el mercado ecuatoriano, la primera, es McDonald's que se auto-nomina como empresa líder en el segmento de servicio rápido de alimentación, presente en el País desde 1997 (McDonald's, 2013). Burguer King que está presente en el mercado desde hace 32 años y ha tenido un gran éxito desde el año de 1982 (CCI, 2016) y KFC, quienes se proclaman como el más famoso sabor en la tierra y están presentes en todo el Ecuador (KFC, s.f.).

A continuación presentamos la tabla y la explicación de la misma de acuerdo a sus variables.

Tabla 1. Benchmarking.

TABLA COMPARATIVA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EMPRESAS EXITOSAS DE FAST-FOOD					
VARIABLE / EMPRESA	MC.DONALDS	BURGUER KING	KFC	AMERICAN DELI (grupo kfc)	MENESTRAS DEL NEGRO (grupo kfc)
Capacitación servicio	mensual	mensual	trimestral	trimestral	trimestral
Tiempo de espera	3-5 min	3-5min	1-3min	5-10 min	5-10min
Precios	\$2-\$6	\$2-\$8	\$1-\$10	\$2-\$6	\$2-\$7
Imagen corporativa	excelente	excelente	excelente	excelente	excelente
Saludo standard	siempre	siempre	siempre	nunca	a veces
Atención con sonrisa	siempre	a veces	a veces	nunca	a veces
Sugerencia de menú	siempre	siempre	siempre	nunca	nunca
Detalle de cambio	a veces	siempre	nunca	a veces	a veces
Agradecer por compra	siempre	siempre	a veces	nunca	a veces
Despedida standard	siempre	siempre	a veces	nunca	a veces

En la tabla anterior vemos cinco de las empresas con mayor éxito dentro del mercado ecuatoriano, es indispensable mencionar que son empresas referenciales que sirven como ejemplo a los competidores que deseen alcanzar su nivel. Además de ello, se notifica que la información compendiada en la tabla, fue recopilada a través de entrevistas personales (Ver anexos) realizadas a gerentes de locales ubicados en patios de comidas, conjugadas con el método de investigación de observación científica, mismas que fueron realizadas en los patios de comidas del centro comercial Quicentro Shopping y Centro Comercial Ñaquito respectivamente en el norte de la ciudad.

Como se evidencia en la tabla, la empresa más competitiva en el sector de servicio es Burguer King, se sobrepone a McDonald's en el servicio por la variable de detalle de cambio, con esta estrategia la empresa crea confianza con el cliente. Además de mantener a su personal constantemente capacitado en servicio al cliente, maneja precios estables que van de la mano con la calidad del producto, y siempre existe un saludo y despedida estándar por parte de los empleados. Por último se puede destacar a fuerte imagen corporativa que el local y los empleados presentan.

Si bien es cierto McDonalds es el rey de las sonrisas y ésta es la mejor estrategia para crear relaciones de confianza con los clientes, conjugándola con el agradecer la compra del cliente, lo que lo hace sentir indispensable para la empresa.

Por otro lado, la empresa menos competitiva es American Deli, a pesar de realizar capacitaciones constantes de servicio al cliente, se encuentran falencias en el saludo y despedida estándar de los empleados, en creación de confianza a través de una sonrisa y el no agradecerles a los clientes por su compra.

Éste es un claro ejemplo de benchmarking dentro de la industria de la comida rápida. American Deli debería imitar las estrategias de Burguer King y McDonald's para mejorar sus relaciones con el cliente a través del servicio, obviamente se deben analizar las estrategias aplicables de cada empresa en las variables que sean necesarias.

2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO ACTUAL Y MERCADO PROYECTADO

2.4.1. Concepto de investigación de mercado

La investigación de mercados es la recopilación y análisis sistemática de información sobre todo lo que rodea a la empresa y al mercado con la que se pueden establecer estrategias, objetivos y políticas (Muñiz, s.f.).

2.4.2. Investigación de mercado actual

2.4.2.1. Delimitación del universo

En el presente proyecto, se tomará como universo a los comensales que asisten al patio de comidas del centro comercial Quicentro shopping, ubicado en el sector Estadio Atahualpa. En una entrevista personal con Andrea Valles (Mayo, 2016), supervisora de mercadeo del centro comercial, se determinó que el número de visitas al centro comercial a diario es de 33336 personas en promedio, sin embargo nuestro universo será el número de visitantes que asisten en la hora pico (hora de almuerzo, de 12:00pm- 14:00pm) al patio de comidas, mismo que tiene a diario 2778 visitantes.

2.4.2.2. Técnicas de recolección de información

Fraga, Herrera y Fraga (2007, p. 71) definen a las técnicas como procesos que facilitan al investigador la recolección de información significativa, la interpretación de la misma, y la aplicación de resultados a nuevos hechos.

2.4.2.3. Fórmula

Para determinar correctamente el tamaño de la muestra del universo que delimitamos anteriormente, se ha tomado como referencia una de las fórmulas propuestas por Egüez (2010, p.99):

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

Dónde:

n: muestra a encuestar

N: total de la población

e: precisión

Entendidos estos conceptos, procedemos a realizar la fórmula con los datos:

N: 2778

e: 6%

$$n = \frac{2778}{0,06^2 \times (2778 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{2778}{0,0036 \times 2777 + 1}$$

$$n = \frac{2778}{9,99 + 1}$$

$$n = \frac{2778}{10,99}$$

$$n = 252,77$$

$$n = 252$$

El resultado de la fórmula de muestreo arroja una muestra de 252 personas para encuestar, la fórmula cuenta con un 6% de margen de error.

La muestra se realizó con la fórmula de un universo finito propuesta por Egüez (2010, p. 99).

2.4.2.4. Encuesta

Fraga, Herrera y Fraga (2007, pp. 78- 79) describen a la encuesta como una técnica que permite recopilar información con un cuestionario elaborado con antelación para conocer el criterio y valoración de los encuestados sobre un asunto, en ella se pueden emplear preguntas de respuestas cerradas o preguntas de respuestas abiertas.

Encuesta de satisfacción de servicio al cliente

Todos los datos recopilados en esta encuesta serán utilizados para el desarrollo de tesis de un plan de mejoramiento de servicio al cliente en patios de comidas de centros comerciales de Quito.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
17-22
23-28
29-34
35-40
40 en adelante
2. ¿Consume alimentos en patios de comidas de centros comerciales?
Si
No
3. ¿Cuántas veces a la semana consume alimentos en patios de comidas?
Más de 5 veces
5 veces
3-4 veces
1-3 veces
Casi nunca
4. ¿A qué hora regularmente consume alimentos en patios de comidas?
10am-12pm
12pm-4pm
4pm-6pm
6pm-8pm
5. ¿Cuánto tiempo dispone para comer cuando va a un patio de comidas?

Tu respuesta:

6. ¿Ha vivido alguna mala experiencia en el servicio de cajas o despacho de los locales de los patios de comidas?

Si

No

7. ¿Alguna vez ha recibido un pedido distinto al que usted ordenó?

Si

No

De acuerdo a una experiencia reciente en caja o despacho de establecimientos que estén dentro de un patio de comidas:

8. ¿Recibió un saludo? (buenos días, buenas tardes, etc.)

Si

No

9. ¿Le atendieron con una sonrisa?

Si

No

10. ¿Existió una sugerencia sobre el menú? (el cajero utilizó la frase: desea complementar su orden con...?)

Si

No

11. ¿El cajero verificó la orden antes de cobrar?

Si

No

12. ¿Especificaron de cuánto es el cambio?

Si

No

13. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para recibir su orden?

1-3 min

3-5 min

5-10 min

Más de 10 min

14. ¿Cómo se le notificó que su orden estaba lista?
Grito del número de pedido
Ficha de notificación (aparato de notificación cuadrado que vibra)
Tablero (número de la orden en un pequeño tablero ubicado a la vista)
15. ¿El despachador verificó su pedido con usted?
Si
No
16. ¿El despachador o cajero le agradecieron por su compra?
Si
No
17. ¿El despachador o cajero le desearon un buen día, tarde o noche?
Si
No
18. ¿Cómo estaría más a gusto con el anuncio del despacho de pedido?
Si el despachador me llama por mi nombre para retirar el pedido
Estoy satisfecho con las formas existentes de despacho de pedido
19. (Opcional) Si Ud. pudiera cambiar la forma en la que despachan su pedido, describa en una oración cómo le gustaría que se realice.
Ejemplo: me gustaría más si el despachador me llama por mi nombre para retirar el pedido.
Tu respuesta

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

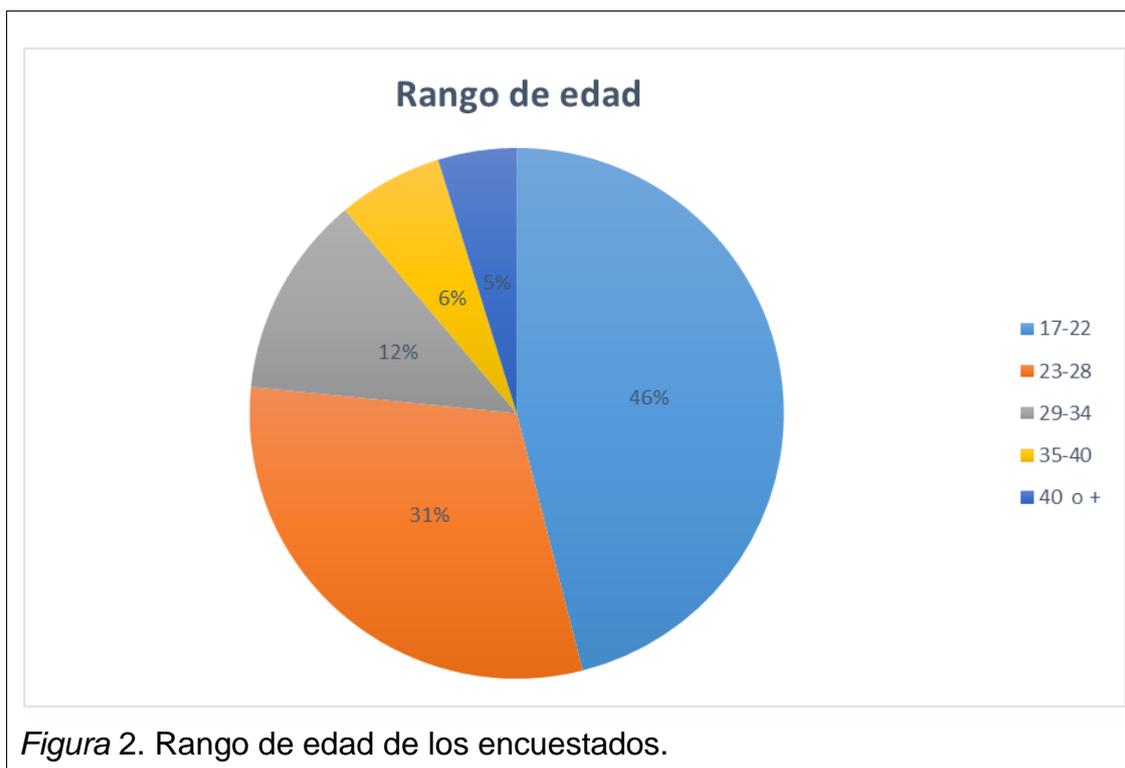
2.4.3. Análisis de resultados

El análisis de resultados de la encuesta, se realiza por pregunta, en cada tabla se encuentra la tabulación individual de las preguntas junto al porcentaje que cada respuesta representa, y un gráfico descriptivo donde se muestran los porcentajes obtenidos.

Tabla 2. Rango de edad.

Rango de edad

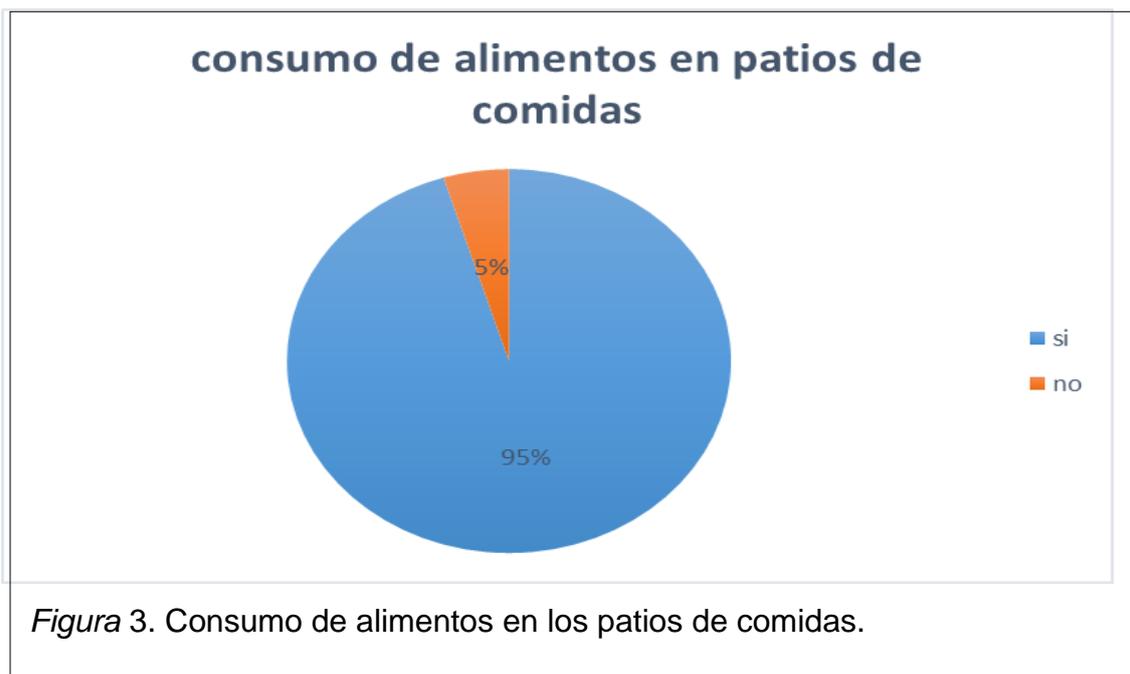
	Rango de edad				
	17-22	23-28	29-34	35-40	40 o +
# de personas	116	77	31	16	12
%	46	31	12	6	5



La mayor parte de encuestados pertenecen al rango de edad de 17 a 22 años, lo que nos lleva a concluir que los clientes más frecuentes de los patios de comidas son estudiantes universitarios, representados por el 46% de encuestados.

Tabla 3. Consumo de alimentos en patios de comidas.

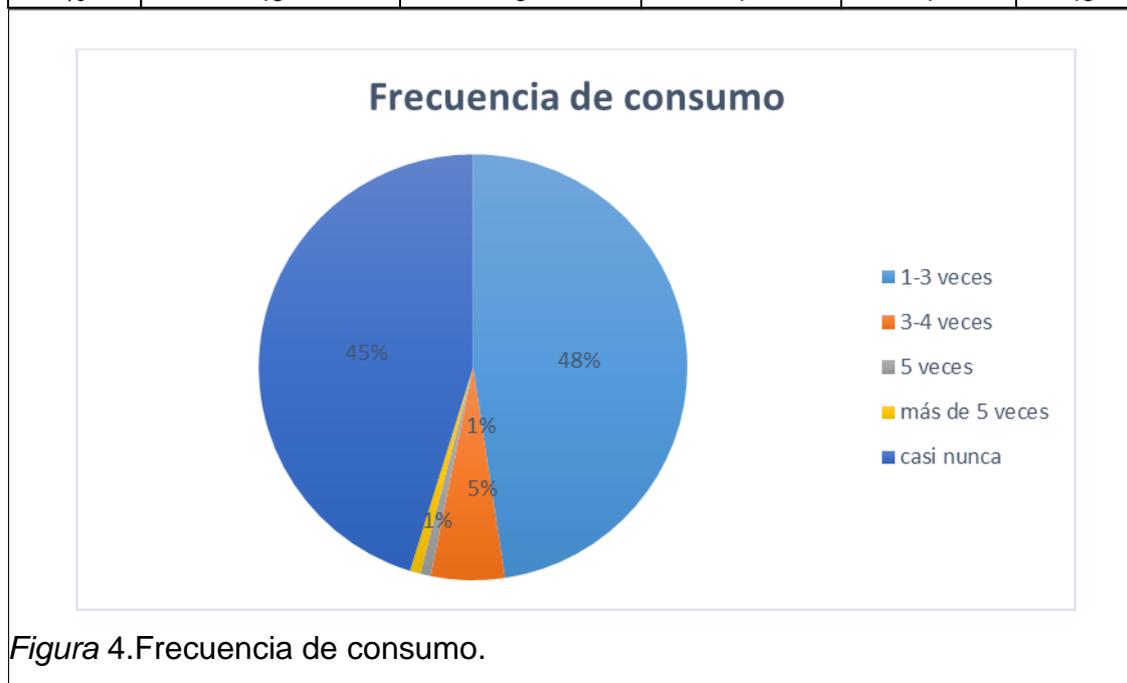
Consumo de alimentos en patios de comidas de centros comerciales		
	si	no
# personas	240	12
%	95	5



El 95% de encuestados consume alimentos en los patios de comidas de centros comerciales.

Tabla 4. Frecuencia de consumo.

Frecuencia de consumo					
	1-3 veces	3-4 veces	5 veces	más de 5 veces	casi nunca
# personas	120	14	2	2	114
%	48	5	1	1	45



Según la encuesta, la mayoría de consumidores, (48%) compra alimentos preparados en patios de comidas de una a tres veces por semana, el 5% de encuestados consume de tres a cuatro veces y el 2% consume alimentos en patios de comidas cinco, o más de 5 veces a la semana.

Tabla 5. Hora de consumo.

hora en que consume alimentos en patios de comidas				
	10am-12pm	12pm-4pm	4pm-6pm	6pm-8pm
# personas	6	173	32	41
%	2	69	13	16

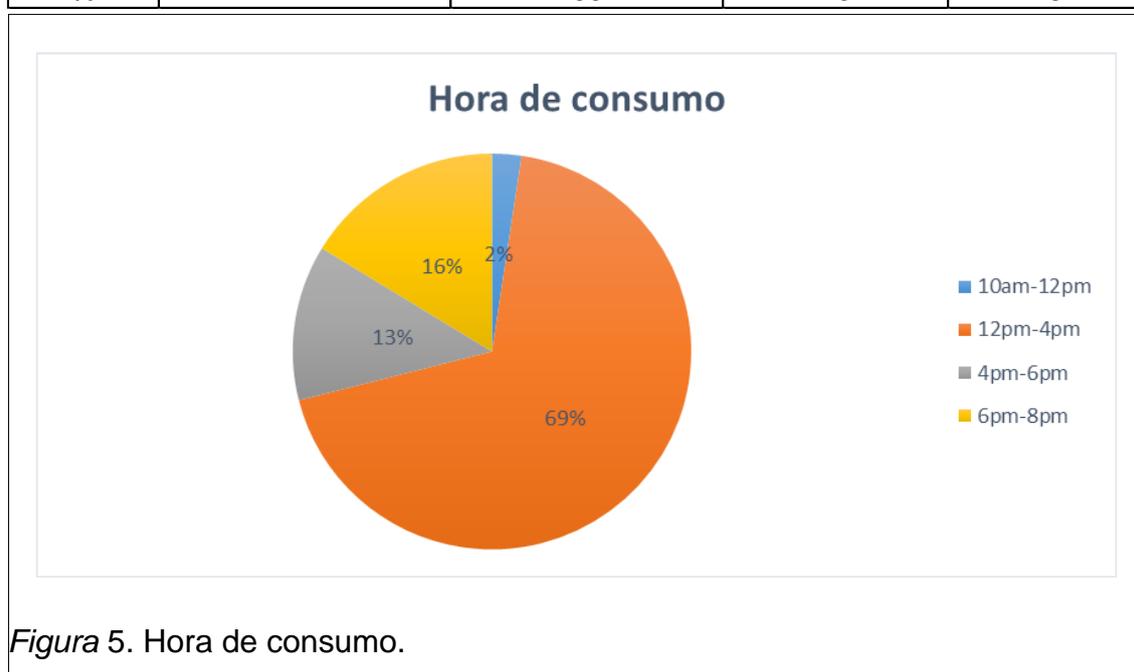


Figura 5. Hora de consumo.

La encuesta refleja que la hora de consumo preferida por los comensales (69%) es de 12:00 pm a 4:00 pm, lo que coincide con la hora pico de los centros comerciales, el 13% de consumidores, compra alimentos de 4:00 pm a 6:00 pm y otro grupo de comensales, realiza sus consumos de 6:00 pm a 8:00 pm.

Tabla 6. Tiempo que dispone para comer.

tiempo que dispone para comer				
	30 min.	1 hora	2 horas	mas de 2 horas
# personas	18	162	63	9
%	7	64	25	4



El 64% de encuestados, afirma que dispone de una hora para consumir alimentos en patios de comidas, el 25% dispone de dos horas, 4% dispone de más de dos horas y únicamente el 7% dispone de 30 minutos.

Tabla 7. Tabla 7. Vivencia de malas experiencias de servicio.

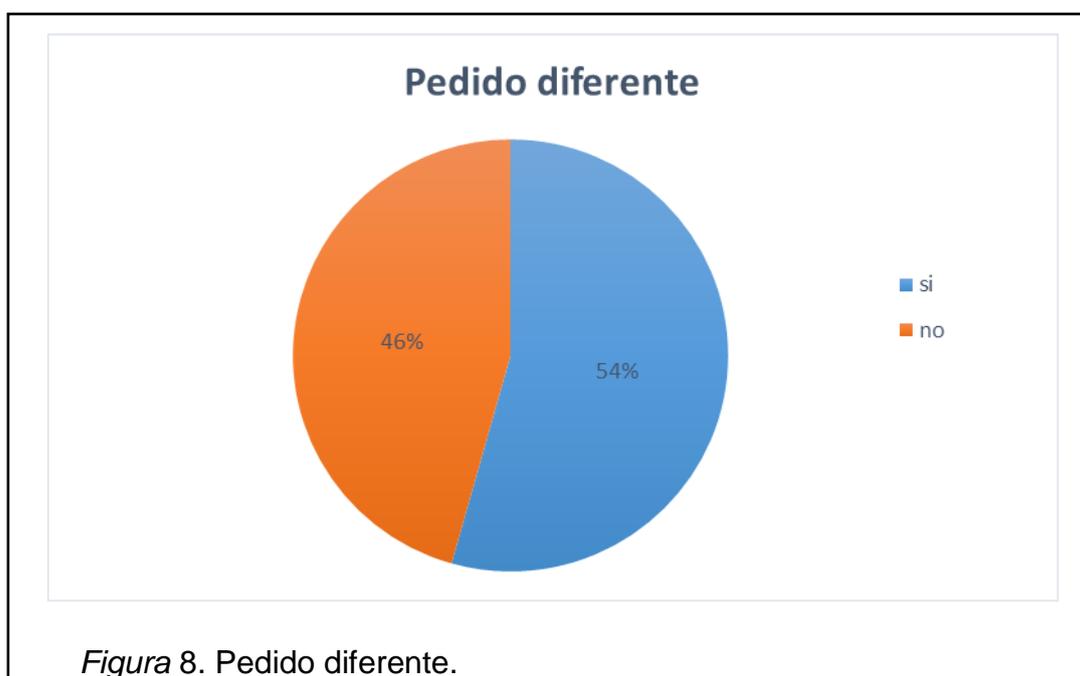
vivencia de malas experiencias de servicio		
	si	no
# personas	170	82
%	67	33



Según la encuesta, el 67% de encuestados ha tenido una mala experiencia de servicio al cliente en patios de comidas, el 33% afirma no haber tenido ninguna mala experiencia.

Tabla 8. Pedido diferente.

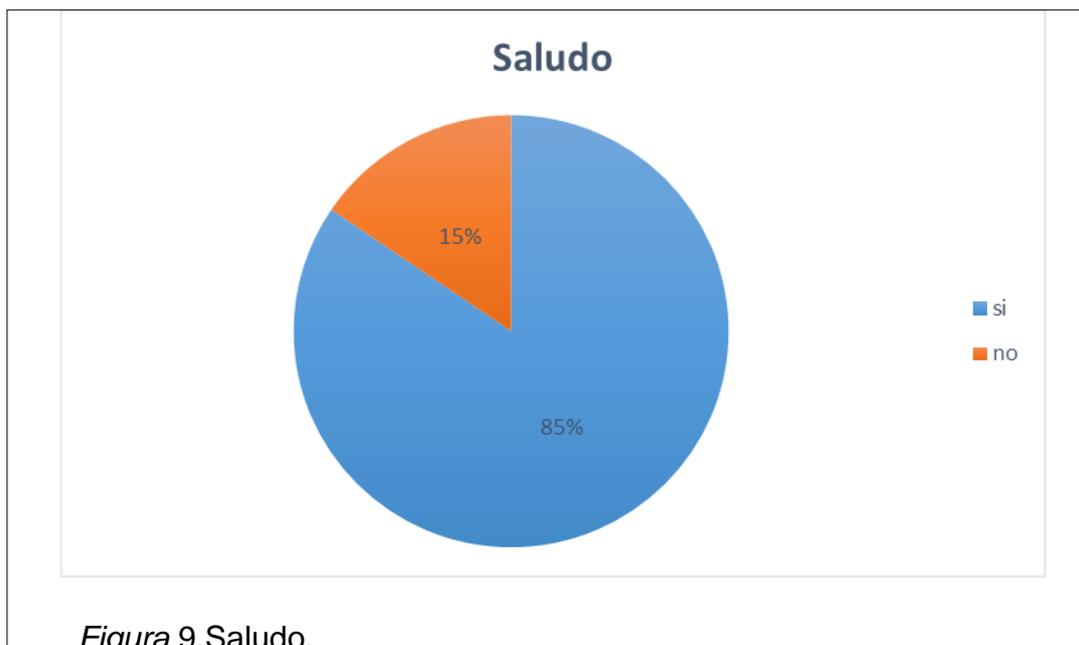
¿Ha recibido un pedido distinto al que ordenó?		
	si	no
# personas	137	115
%	54	46



El 54% de los encuestados revela que en alguna ocasión recibió un pedido distinto al que ordenó, sin embargo el 46% de encuestados afirman no haber recibido nunca un pedido diferente.

Tabla 9. Saludo.

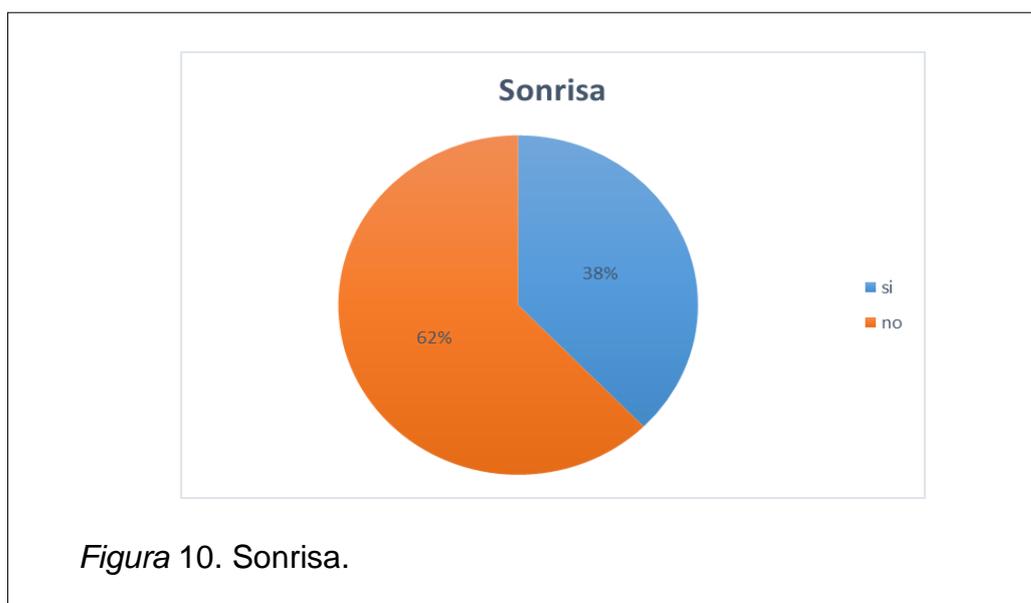
¿Recibió un saludo?		
	si	No
# personas	213	39
%	85	15



El 85% de encuestados confirma que recibió un saludo en la caja, sin embargo el 15% dice no haber recibido un saludo.

Tabla 10. Sonrisa.

¿Le atendieron con una sonrisa?		
	si	no
# personas	95	157
%	38	62



El 38% de comensales dice haber sido atendido con una sonrisa, sin embargo, el 62% afirma no haber recibido una sonrisa mientras le atendían.

Tabla 11. Sugerencia de menú.

¿Existió una sugerencia sobre el menú?		
	si	no
# personas	171	81
%	68	32



La gran mayoría de encuestados dice haber recibido una sugerencia de menú, el 32% sin embargo, afirma que no existieron sugerencias del menú.

Tabla 12. Verificación de pedido.

¿El cajero verificó la orden antes de cobrar?		
	si	No
# personas	167	85
%	66	34



El 66% de encuestados, recuerda haber recibido una verificación de pedido por parte de los cajeros, sin embargo, el 34%, dice no haber recibido dicha verificación.

Tabla 13. Verificación de cambio.

¿Especificaron de cuánto es el cambio?		
	si	no
# personas	102	150
%	40	60



El 60% de los empleados confirma que los cajeros no verificaron el monto del cambio, sin embargo el 40% afirma que se confirmó el monto del cambio.

Tabla 14. Tiempo de espera de la orden.

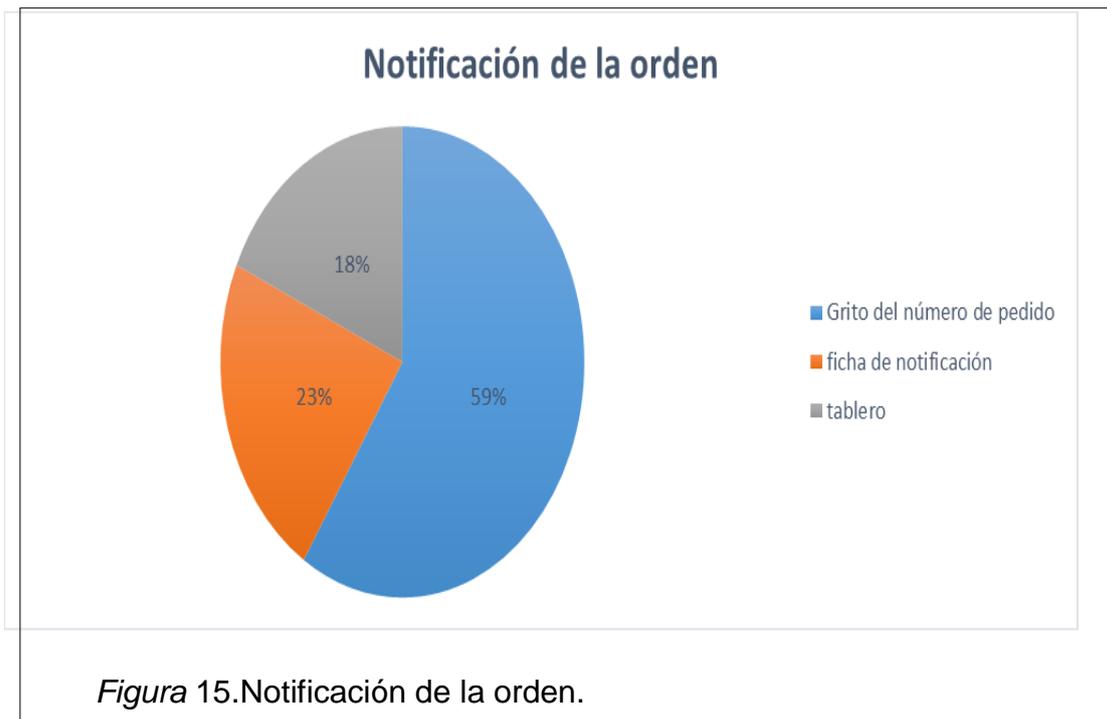
tiempo de espera de la orden				
	1-3 min	3-5 min	5-10 min	más de 10 min.
# personas	8	39	158	47
%	3	15	63	19



Los comensales encuestados, en su mayoría esperan de cinco a diez minutos por el pedido que ordenaron, el 19% de encuestados esperó más de diez minutos y el 15%, esperó de tres a cinco minutos.

Tabla 15. Notificación de la orden.

¿Cómo se le notificó que su orden estaba lista?			
	Grito del número de pedido	ficha de notificación	tablero
# personas	149	57	46
%	59	23	18



La entrega de la orden en los patios de comidas es mayormente, con el grito del número de pedido. La segunda manera más utilizada para notificar la orden es la ficha de notificación, y el menos utilizado, pero aún empleado es el tablero de números.

Tabla 16. Verificación de pedido despacho.

¿El despachador verificó su pedido con usted?		
	si	no
# personas	93	159
%	37	63



El 63% de los encuestados afirman que el despachador no realizó una verificación del pedido antes de que el mismo sea retirado, el 37% de encuestados, afirman que si existió una verificación.

Tabla 17. Agradecimiento por compra.

¿El despachador o cajero le agradecieron por su compra?		
	Si	no
# personas	120	132
%	48	52



El 52% de comensales confirmó que no recibió un agradecimiento por la compra que acababa de hacer, sin embargo, el 48% dijo haber recibido un agradecimiento por parte del cajero o despachador.

Tabla 18. Despedida cálida.

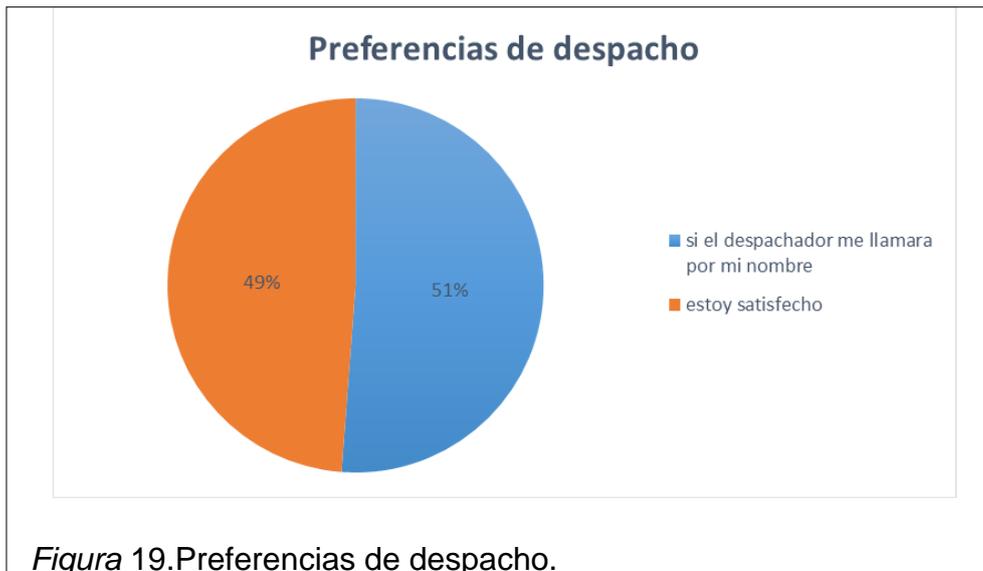
¿El despachador o cajero le desearon un buen día?		
	si	no
# personas	73	179
%	29	71



La mayor parte de comensales encuestados (71%), dice no haber recibido una cálida despedida por parte del cajero o despachador, deseándoles buena tarde o noche, el 29% de encuestados afirma que sí recibió una cálida despedida.

Tabla 19. Preferencias de despacho.

¿Cómo estaría más a gusto con el anuncio del despacho del pedido?		
	si el despachador me llamara por mi nombre	estoy satisfecho
# personas	129	123
%	49	51



La encuesta, refleja que el 51% de los comensales se sentirían más a gusto con el servicio en los establecimientos de expendio de alimentos y bebidas de patios de comida si se les notificara que la orden está lista con una frase como: "Señor Carlos, su orden está lista".

CAPÍTULO III

3. Diseño del *blue print* actual y diseño del *blue print* optimizado.

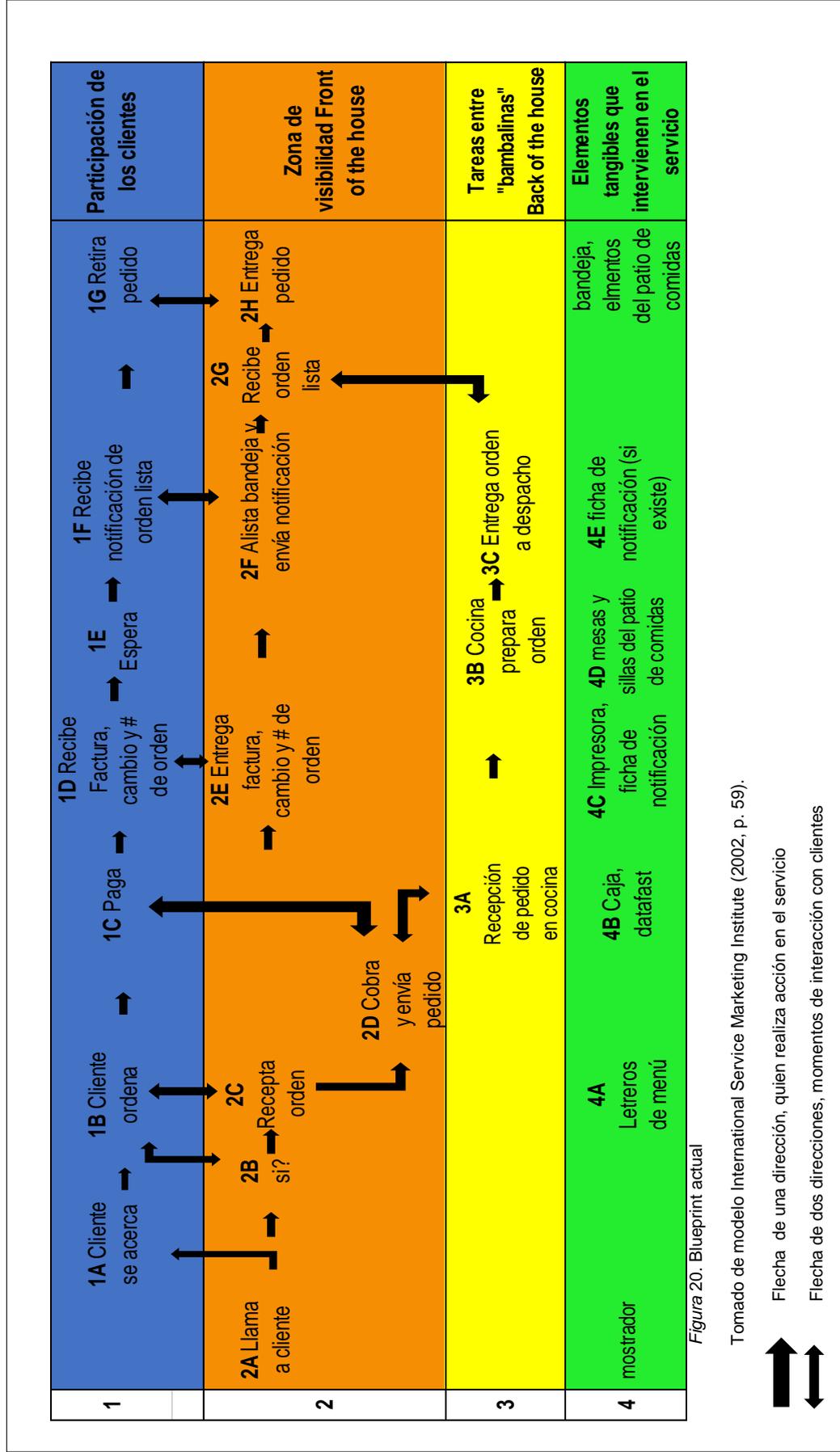
3.1. *Blue print*

El *blue print*, según Martínez (2013), son especificaciones que describen una nueva idea o proceso, y muestra información de su estado de implementación.

El *blue print* de la presente investigación, se basa en la forma de prestar servicios de los establecimientos de expendio de alimentos y bebidas de los patios de comidas de los centros comerciales del norte de Quito.

Pérez y Quiñónez (s.f.), afirman que los *blue prints* permiten tener visualización de procesos y especificaciones de los servicios, sirven para evitar el deterioro de procesos internos que pueden causar pérdida de clientes.

3.2. Blue Print actual



En la figura 19, encontramos el *blue print* actual de la forma en la que otorgan servicio las empresas de comida rápida en los patios de comidas. El *blue print* presentado, está adaptado al modelo propuesto por ISMI en 2002 (p. 59).

A continuación se explicará el *blue print* de la presente investigación.

El International Service Marketing Institute, propone cuatro áreas críticas para la atención al cliente, en ellas encontramos:

1. Participación de clientes

El servicio que se brinda en este punto, se expresa en el contacto directo con el cliente, en él, el empleado interactúa cara a cara con el comensal, aquí es cuando el consumidor percibe la imagen de la empresa y su cultura organizacional, aquí el cliente vive “momentos de la verdad”, donde se consolida la fidelización del mismo.

2. Zona de visibilidad *Front office*

En ésta área, todas las acciones que los colaboradores de la empresa realizan, son visibles para el comensal y están a la vista de clientes potenciales. En esta área el cliente interactúa con el servicio observando las actividades.

3. Tareas entre “bambalinas” *Back office*

En el *back office* se procesan las acciones que completan el servicio, éstas no están a la vista del comensal y tampoco a la vista de clientes potenciales. En los patios de comidas se realizan detrás del mostrador y no existe interacción con el cliente, sin embargo hay interacción con el *front office*.

4. Elementos tangibles que intervienen en el servicio

Éste punto, presenta los elementos no humanos tangibles como muebles, sillas, . manuales de procedimientos, etc. que tienen interacción en el servicio.

3.2.1. Desarrollo del *blue print* actual

El *blue print* que se presentó en el presente escrito, inicia con el llamado del personal de servicio de caja al cliente, el cliente se acerca al mostrador, que interactúa en el servicio como elemento tangible, el cajero generalmente

saluda, y en ciertos casos realiza una pregunta: “¿sí?”. El cliente observa los letreros de menú (elemento tangible), y realiza su orden, el cajero recibe la orden, realiza cobro (caja, datafast, billetes, etc. Son elementos tangibles del servicio) y envía la orden a la cocina (*Back office*), mientras tanto, el comensal recibe su factura, su número de pedido y una ficha de notificación (también actúa como elemento tangible del servicio) si existe. El siguiente paso es la espera y preparación de la orden del cliente, mientras éste espera, los elementos tangibles que interactúan con el cliente son las mesas y sillas del patio de comidas. En el *front office*, alistan una bandeja donde se colocará la orden del comensal. Una vez que la orden está lista, la cocina envía el pedido del comensal al despacho, de donde se envía una notificación al cliente de que su orden está lista. Por último, el comensal se acerca, retira su pedido y se marcha.

3.3. Lista de posibles errores

Tabla 20. Lista de posibles errores en el servicio al cliente.

Primer contacto con el cliente (persona que realiza la acción: cajero, tiempo de contacto: 20 segundos.)	Llamar al cliente con las frases: siguiente, el que sigue, etc.
	No ofrecer saludo standard
	Realiza movimiento de cabeza seguido de la pregunta “¿sí?”, “¿Qué va a pedir?”, “dígame”, “¿va a ordenar?”
	No sonríe
Toma de pedido (persona que realiza la acción: cajero, tiempo de contacto: 1- 3 minutos.)	No hace contacto visual
	No ofrece sugerencias de menú
	No hace que el cliente escoja si el plato tiene opciones como salsa roja o salsa rosada y elige salsa roja deliberadamente.
	No pregunta sabor de bebida
	No responde dudas del plato

	No ofrece postres
	Pregunta ¿Algo más? (no hace <i>up-selling</i>)
	No verifica pedido
	No especifica cantidad de cambio
	No pregunta si desea factura
	No especifica tiempo aproximado de entrega de pedido
	No agradece por la compra
Toma de pedido (persona que realiza la acción: cajero, tiempo de contacto: 1-3 minutos.)	No sonríe
	Servicio robotizado
	En presencia del cliente grita "siguiente"
Tiempo de espera (hasta 10 minutos)	Tardan más del tiempo anunciado (si lo anuncian)
	No hay lugar para que el cliente tome asiento o se distraiga en el tiempo de espera si el pedido es para llevar
Despacho (persona que realiza la acción: despachador, tiempo de contacto: 1-2 minutos.)	Grito de número de orden
	No saluda
	No verifica pedido
	No ofrece complementos de pedido
	No sonríe
	No hace contacto visual
	No agradece por la compra
	No se despide de comensal

3.4. Qué puede fallar y qué se debe hacer para evitarlo

3.4.1. Fallas y previsiones para el primer contacto

Tabla 21. Previsiones para fallas de primer contacto.

Fallas	Previsiones
Llamar al cliente con las frases: siguiente, el que sigue, etc.	No llamar al cliente, generar contacto visual con un saludo modulando a voz, esperarlo con una sonrisa.
No ofrecer saludo standar	Siempre ofrecer un saludo standar como: “Buenos días Sr. Bienvenido a ... mi nombre es ... y es un gusto atenderle”.
Realiza movimiento de cabeza seguido de la pregunta “¿sí?”, “¿Qué va a pedir?”, “dígame”, “¿va a ordenar?”	Utilizar frases como: “¿Puedo ayudarle?”, “¿Qué desea ordenar?”, “¿Gustaría ordenar?” acompañadas de una sonrisa.
No sonrío	Siempre sonreír, esto crea una relación de confianza con el cliente
No hace contacto visual	Hacer contacto visual con el cliente con una sonrisa.

3.4.2. Fallas y previsiones para la toma de pedido

Tabla 22. Previsiones para fallas de toma de pedido.

Fallas	Previsiones
No ofrece sugerencias de menú	Ofrecer sugerencias como agrandar la orden (<i>up selling</i>)
No hace que el cliente escoja si el plato tiene opciones como salsa roja o salsa rosada y elige salsa roja deliberadamente.	Preguntar si desea por ejemplo: arroz en lugar de papas fritas, o si desea cambiar su menestra de lenteja por menestra de fréjol.
No pregunta sabor de bebida	Preguntar siempre el sabor de la

	bebida, no hacer suposiciones.
No responde dudas del plato	Si el cliente pregunta qué elementos tiene un plato, evitar mostrar una imagen y decir: “tiene todo esto”, el empleado debe darle al comensal un detalle de los ingredientes del platillo que eligió.
No ofrece postres	Ofrecer oferta de postres del día con una sonrisa con la frase: “¿Gustaría probar los postres de la casa?”
Pregunta ¿Algo más?	Evitar realizar esta pregunta cuando pareciere que el comensal terminó de ordenar, en su lugar, emplear la frase: “¿Gustaría complementar su orden con ...?”
No verifica pedido	Es obligación del empleado verificar (repetir) el pedido con el comensal antes de cobrar, para evitar posibles confusiones.
No especifica cantidad de cambio	Comentarle al comensal la cantidad de cobro y de cambio para fortalecer la relación de confianza con la empresa
No pregunta si desea factura	Preguntar si desea factura con datos, esto le demuestra al cliente que nos mostramos preocupados por él.
No agradece por la compra	Agradecer siempre por la compra que realizó el comensal, utilizando frases como: “Gracias por su compra, vuelva pronto”
No sonrío	Ofrecer una sonrisa al comensal en todo momento fortalece la relación de

	confianza del mismo con la empresa.
Servicio robotizado	Evitar la utilización de un solo tono de voz, modular y hacer contacto con el cliente evitan que el personal parezca robotizado
En presencia del cliente grita siguiente	Evitar totalmente gritar.

3.4.3. Fallas y previsiones para el tiempo de espera

Tabla 23. Previsiones para fallas en tiempo de espera.

Fallas	Previsiones
Tardan más de 10 minutos	Llevar un control del tiempo de preparación de los platos para poder informar al comensal si su plato tardará más de 10 minutos.
No hay lugar para que el cliente tome asiento	El patio de comidas, puede ejecutar códigos QR con encuestas de satisfacción de servicio para que el cliente esté entretenido mientras espera por su orden.

3.4.4. Fallas y previsiones para el despacho

Tabla 24. Previsiones para fallas en el despacho.

Fallas	Previsiones
Grito de número de orden	Según la encuesta realizada para la presente investigación, la mayoría de comensales, prefiere la ficha de notificación, a los gritos del número de pedido.
No saluda	Saludar al cliente ya que es la

	primera vez que el despachador tiene contacto directo con él. Utilizar frases como: “Buenas tardes señor, aquí está su orden”.
No verifica pedido	Verificar el pedido con el comensal y repetir su orden verbalmente, si el pedido es correcto emplear frases como: “Disfrute su pedido”, si la orden es incorrecta, emplear frases como “Enseguida solucionaremos su problema”.
No ofrece salsas	Ofrecer salsas para complementar la orden
No sonríe	Ofrecer una sonrisa al comensal
No hace contacto visual	Hacer contacto visual con el cliente
No agradece por la compra	Agradecer la compra con frases como: “Muchas gracias por su compra, disfrute su pedido”
No se despide de comensal	Despedirse del cliente con una sonrisa y un saludo standard: “Lo esperamos pronto, gracias por su visita” y acompañar la frase con una sonrisa.

3.5. Blue print optimizado

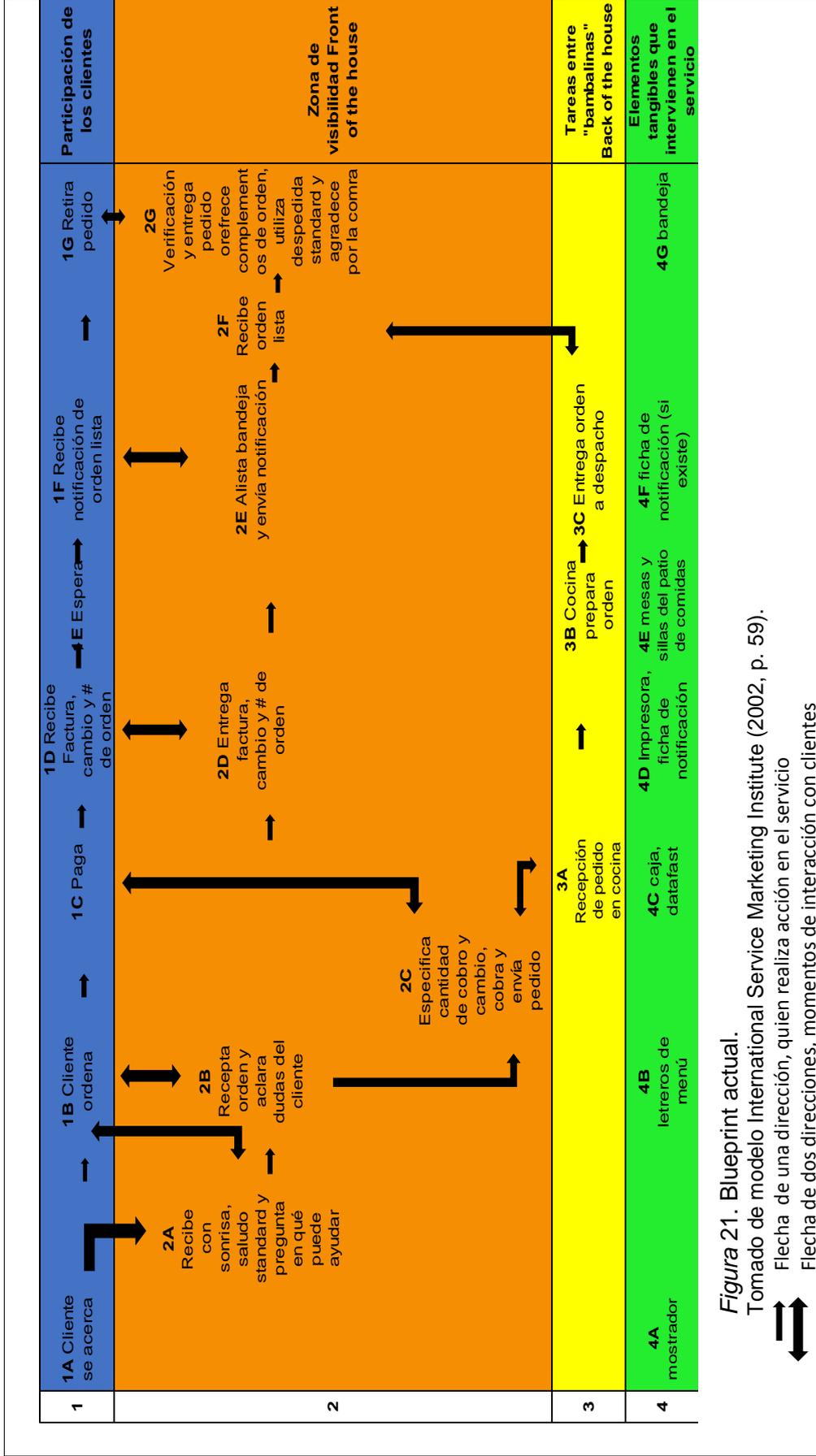


Figura 21. Blueprint actual.

Tomado de modelo International Service Marketing Institute (2002, p. 59).

Flecha de una dirección, quien realiza acción en el servicio

Flecha de dos direcciones, momentos de interacción con clientes

En el blue print anterior, se empleó el mismo método explicado anteriormente.

3.5.1. Desarrollo del *blue print* optimizado

Éste, empieza su desarrollo desde que el cliente se acerca al mostrador (elemento tangible), el cajero lo recibe con una sonrisa, emplea el saludo standar y pregunta amablemente si puede ayudarlo, el cliente utiliza los letreros de menú como elementos tangibles, hace su orden y el cajero responde dudas si éstas existieren, posteriormente, el cajero especifica la cantidad exacta de cobro y de cambio, el cliente paga, en éste momento los elementos tangibles del servicio son la caja, la impresora, etc. El cajero entrega la factura, el número de orden y el cambio, mientras tanto, el pedido es enviado a la cocina y preparado, el cliente espera en las mesas y sillas del patio de comidas. Cuando la orden está lista, el despachador envía la notificación al cliente y prepara una bandeja para recibir el pedido listo de cocina, el cliente se acerca nuevamente al mostrador y el despachador verifica la orden, entrega el pedido, ofrece elementos que complementan la misma como: salsa de tomate, mayonesa, ají, cubiertos extra, etc. Utiliza la despedida estándar y agradece por la compra, En este punto, los elementos tangibles del servicio son la bandeja y los alimentos.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta de mejora

4.1. Justificación de la propuesta

La propuesta de mejora de la presente investigación, se centra en proporcionar un sistema que ayude al perfeccionamiento de los puntos críticos del servicio al cliente encontrados en los momentos de la verdad en los establecimientos de patios de comidas de los centros comerciales del norte de Quito. En ella se mostrará que el cliente es lo más importante para la organización, determinando que la empresa debe enfocarse en saber qué es lo que un cliente busca y cuáles son sus expectativas, con esta información, la empresa tendrá más facilidades y mayores oportunidades para fidelizar a los consumidores.

4.1.1. Momentos de la verdad

Murillo (2014) describe a los momentos de la verdad como el contacto que un cliente tiene con cualquier elemento de la empresa, puede ser humano o material, desde el primer contacto, el cliente crea una opinión de la empresa y ésta debe enfocar todos sus esfuerzos para satisfacer sus necesidades, si dichas necesidades no se satisfacen, la organización se enfrenta a un “momento crítico de la verdad”. La autora también menciona que los momentos de la verdad se presentan en secuencia, lo que es una ventaja para la compañía pues de esta manera se pueden conocer los puntos de mejora.

4.1.2. ¿De qué sirve mejorar los momentos de la verdad?

Robert Bacal (2006, pp. 18 - 19) enumera tres razones de suma importancia para que la empresa tenga en cuenta la mejora del servicio al cliente:

- **Mayor satisfacción en el trabajo**

Algunos colaboradores sienten que su tiempo se desperdicia en el trabajo. Si el empleado brinda un servicio de alta calidad, se sentirá orgulloso de su trabajo.

- **Disminución del estrés y complicaciones**

Al proporcionar un buen servicio se pueden evitar numerosas peleas y conflictos con clientes, y si llegare el caso de que el cliente se encontrare disgustado, la situación será más fácil de controlar.

- **Mayor éxito en su empleo**

Las personas que realizan un buen servicio, quedan bien ante todos y se pueden beneficiar de ello de varias maneras.

Villa (2014, p. 100) coincide con Bacal, las ventajas de brindar un buen servicio optimizan recursos y esfuerzos e incrementan el cumplimiento de objetivos.

4.2. Introducción de la propuesta

Por medio del análisis e investigación de la problemática del mal servicio en los patios de comidas, se pretende identificar cuáles son los puntos de este servicio a cambiar, cuáles se encuentran bien encaminados pero se deben mejorar, los pasos en el mismo que se deben eliminar y a su vez, cuáles son los nuevos puntos a implementar para que el servicio que se ofrece a los comensales sea mejor y la organización pueda hacer que éste sea su ventaja competitiva. *“Todo lo que hagas por los clientes o para los clientes es parte de la experiencia que compran y de cómo haces que tu negocio sea diferente”* (Newby y McManus, 2008, p. 12), con ello afirmamos que la diferenciación en el servicio es la ventaja competitiva de la organización.

4.3. Entender al cliente

4.3.1. Importancia de los clientes para la organización

Dentro de los manuales de restaurantes americanos, se encuentran los denominados pilares de servicio, entre ellos se encuentra el pilar de los invitados, éste indica que no debemos ver a los clientes como tales, sino debemos verlos como nuestros invitados, personas que vienen a nuestro hogar, a quienes les ofrecemos la mayor hospitalidad, nuestros mejores amigos, por quienes existimos y quienes sostienen el negocio. (Chili's, 2007, p.3)

Una vez comprendido el significado de los clientes para un negocio, el siguiente punto es identificar qué es lo que el cliente busca, comprender cuáles son sus necesidades y sus expectativas (creadas por la experiencia en situaciones similares y la calidad del producto o servicio que recibe el cliente), como mencionan Newby y McManus, “*los clientes sólo pueden juzgar la calidad basándose en la atención que reciban*”. (2008, p. 11)

El cliente, según Newby y McManus únicamente se percatará de un servicio excelente, no de un servicio regular, si el servicio es excelente, el cliente quedará deleitado y regresará. (2008, p.14), también mencionan que un cliente insatisfecho es un problema de seriedad para la organización, el cliente insatisfecho generalmente no se queja con la empresa, sino les dicen a sus conocidos, exageran la mala experiencia y se da mala publicidad para el negocio. (2008, p.16)

4.3.2. Cifras

Juan Pablo Villa en su libro *Manual de atención a clientes y usuarios*, define las seis situaciones básicas por las que un cliente realiza una queja, éstas son manejables y se convierten en oportunidades si las manejamos correctamente, según el autor:

- Precio alto
- Errores en el servicio
- Espera
- Descortesía
- Irresponsabilidad
- Descuido

También menciona que únicamente el 5% de clientes insatisfechos realizan una queja o sugerencia, el cliente insatisfecho que no realiza su queja, comenta su mala experiencia con un grupo de entre nueve y 13 personas.

Si resolvemos la queja inmediatamente, las cifras dicen que aproximadamente el 95% de clientes regresará a la empresa y comentará su experiencia con un número de cinco personas en promedio. (2014, pp. 170 - 172)

4.3.3. Crear relaciones con los clientes

James Barnes define como estrategia de largo plazo a las relaciones con el cliente (2010, p. 23), el autor también enumera cinco etapas con las que se crean una relación con el cliente (2014, p. 118):

- **Nivel 1: El producto central**

Es el producto o servicio neto que la empresa ofrece, la razón principal para que el cliente se acerque a la empresa, en ella, éste se centra en que el precio de su posible compra y la calidad de la misma vayan de la mano.

- **Nivel 2: Servicios de apoyo**

Son todos los procesos que sirven de facilitadores para que el cliente consuma los servicios de la empresa, por ejemplo el horario de apertura.

- **Nivel 3: Haciéndolo bien**

Es la etapa de cumplimiento de promesas, en la que el cliente nota que las cosas se hagan bien o se resuelvan bien y mide el nivel de proactividad de la empresa.

- **Nivel 4: Llegando a conocernos**

Es la etapa de contacto con el personal de la empresa, según el autor, mientras los empleados de la empresa tengan más contacto con el cliente, son más grandes las oportunidades para mejorar la experiencia del mismo gracias a la interacción personal y el buen servicio.

- **Nivel 5: La conexión emocional**

Es la etapa en la que la empresa no genera únicamente experiencias, en ella se genera valor para el cliente, es la manera en la que la empresa hace sentir al cliente.

Estos son los cinco pasos en la creación de relaciones con el cliente según Barnes (2010, pp. 117 - 120).

“Los programas para compradores frecuentes demuestran a los clientes cuán importantes los consideramos. Mediante tales programas no sólo les damos las gracias (algo que normalmente hacemos en forma mecánica), sino que de hecho premiamos a las personas por hacer negocios con nosotros”

McGraw Hill (1994, p. 80)

Barnes coincide totalmente con la propuesta citada anteriormente, las empresas que crean estrategias con el fin de desarrollar relaciones con los compradores pueden ser acreedoras a una gran recompensa. (2010, p. 159)

4.4. Propuesta

Dentro de la propuesta de mejora para la atención al cliente, encontraremos detallados los puntos de mayor importancia y problemática, se detallarán:

- Obligaciones de cada cargo.
- Creación de manual de servicio al cliente para el área de *front of the house*.
- Creación de material de apoyo.
- Creación de sistemas de evaluación de calidad de servicio.

4.4.1. Detallar obligaciones de cada cargo

4.4.1.1 Conocimientos generales

Es importante reconocer que un buen servicio al cliente no se da únicamente en el *front of the house* de un establecimiento, como vimos en el *blue print* adaptado del International Service Marketing Institute, existen varios participantes que forman parte de la experiencia del cliente.

El buen servicio en patios de comidas, se da gracias a las actividades desarrolladas por cada uno de los integrantes del equipo de cualquier establecimiento de *fast food*, por ello, cada persona que ocupa un determinado cargo (cualquiera que éste sea) dentro de la administración, la cocina o el servicio, debe estar capacitada tanto en su área como en otras áreas. Como lo mencionan Newby y McManus en su manual de servicio al cliente, es

necesario, para dar un buen servicio al cliente, poseer un buen conocimiento de los productos y/o servicios que se ofrece (2008, p. 21).

También mencionan que es importante tener conocimiento de los sistemas y procesos de toda la organización para ayudar al cliente de forma directa o a su vez, buscar a alguien que lo ayude correctamente, de esta manera el cliente sabe que trata con una empresa en armonía (Newby y Mc Manus, 2008, p. 21).

En conclusión, las empresas de *fast food*, realizan contrataciones de personal de todas las áreas, es decir, poli-funcional, sin embargo conocemos un concepto errado de esta palabra. Según Alejandro Izquierdo, gerente de Chili's Quito, un empleado poli-funcional es aquel que tiene conocimiento de todas las áreas de un restaurante, si bien es cierto, un mesero no cocina carnes a término, sin embargo conoce el proceso y la temperatura que la carne debe tener para llegar a determinado término y poder explicarle al comensal de qué manera se prepara su plato, un mesero no aplica técnicas de sanitación en preparación de soluciones, sin embargo debe conocer los procesos correctos de sanitación de cada área del restaurante. El personal que trabaje en puestos de servicio y contacto directo con el cliente debe conocer los procesos de cada área (cocina, servicio, sanitación, etc.) que conforma un punto de venta de alimentos, debe conocer los beneficios que la empresa ofrece al cliente y actuar como intermediario de la empresa y del cliente a la vez, y deben buscar siempre el beneficio de los comensales (2016).

Al mencionar el errado concepto de empleado poli-funcional, notamos que las capacitaciones en cada área o el conocimiento previo de la misma, en algunos casos es incompleto, si no conocemos completamente el servicio o producto que ofertamos, el área de atención al cliente se verá totalmente afectada, es por ello que desde la contratación, se debe tomar elementos claves que sirvan de apoyo para la empresa si es posible con conocimientos previos.

Al tener personal capacitado correctamente en todas las áreas de un establecimiento de expendio de alimentos, a la empresa le resultará de mayor facilidad hacer un engranaje holístico de todos sus elementos (sobre todo los elementos de *front of the house*) y le dará la capacidad de ofertar a sus

clientes un servicio de calidad tanto en las áreas que son visibles para él como las que no, Haciendo de la atención al cliente su ventaja competitiva.

4.4.1.2. Obligaciones del *Front of the house*

En la etapa de entrenamiento de los colaboradores de la empresa, se deben especificar las obligaciones de cada puesto de trabajo tanto del cajero y del despachador, que son quienes principalmente se encuentran en contacto directo con el cliente, además en esta etapa se debe inculcar en ellos los valores de la empresa y la filosofía de trabajo en equipo para que el cliente reciba un servicio de excelencia.

4.4.2. Creación de manual de servicio al cliente para el área de *front of the house*

Con el fin de perfeccionar las capacitaciones de atención al cliente, la empresa puede proporcionar a sus colaboradores un folleto fácil de llevar para el empleado en el que consten los correctos procedimientos para proporcionar al cliente un buen servicio, además de utilizar recursos visuales con imágenes y diálogos estándar cerca y a la vista del colaborador que tiene contacto directo con el cliente, esto facilitará la implementación de procesos y estándares para la mejora del servicio.

Según Villa (2014, p. 82) los colaboradores de la empresa que trabajan en el área de atención al cliente deben hacer su trabajo con la mayor calidad, pues este servicio constituye la ventaja competitiva de la organización, y a la vez el elemento que determina el éxito o fracaso de la compañía.

Es por esta razón, que se deben implementar procesos estandarizados en los puntos críticos donde vemos que existen fallas, con la mejora de los puntos críticos en el servicio al cliente de los establecimientos de comida rápida, la fidelización y satisfacción del cliente se dará con mayor seguridad, sin dejar de lado la calidad del producto que la empresa oferta.

4.4.3. Creación de material de apoyo

En la serie de libros de servicio al cliente “Clientes para siempre” de la editorial McGraw-Hill, se mencionan dos etapas básicas para realizar un buen trabajo en cuanto a servicio al cliente se refiere, el primero es realizar un buen trabajo desde la primera vez y el segundo es planear acciones para aquello que no resulte correctamente (1994, p. 27). Al crear y emplear material de apoyo que refuerce las capacitaciones y la información del manual de buen servicio, estamos garantizando la calidad del mismo, el material de apoyo será útil al colaborador en el caso de poner en práctica algún proceso, además de facilitarle el recordar estándares diseñados por la compañía. Una opción viable para que el material de apoyo se encuentre a la vista del empleado y a la vez sirva de vocero de promociones, es crear carteles con las promociones del momento y en la parte que da vista al colaborador, los estándares de la empresa.

4.4.4. Creación de sistemas de evaluación de calidad de servicio

Juan Pablo Villa menciona que el conjunto de políticas y procedimientos que la empresa realiza para que el cliente reciba productos o servicios con la calidad que éste demanda es asegurar la calidad. (2014, p. 114)

Es importante señalar que la calidad del servicio del *front of the house* de los establecimientos de patios de comidas mejorará notablemente con capacitaciones perfeccionadas con nuevo material y contenido y el material de apoyo a la vista, sin embargo si se realizan todos estos esfuerzos para obtener avances en cuestión de calidad de servicio y no se aplica una medida de evaluación, la empresa estaría perdiendo tiempo y dinero. Es por este motivo que se recalca la importancia de elaborar sistemas que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a servicio y así la empresa pueda tomar medidas para perfeccionar su desempeño en el área mencionada.

Los sistemas de evaluación se aplicarán interna y externamente, es decir el capacitador del sistema de calidad de servicio evaluará el nivel de la misma bajo parámetros internos, y el cliente la evaluará bajo sus parámetros de calidad de atención al cliente.

CAPÍTULO V

5. Diseño de estándares y procedimientos

5.1. Sistemas de reclutamiento

El análisis y descripción de puestos del establecimiento consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos y características inherentes a cada puesto. De este modo, se obtiene una visión clara y definida de la naturaleza de cada puesto de trabajo y de su diferenciación respecto de todos los otros existentes en la organización (Alacreu, 2012, p. 71)

Como mencionamos anteriormente, la empresa debe mantener a todo su personal capacitado tanto en el área en la que se desenvuelve como en el resto de áreas del establecimiento, con el fin de preservar el método de aplicación de procedimientos y poder garantizar la calidad del servicio que el cliente recibe, no obstante, se sugiere a la empresa brindar mayor atención al grupo de colaboradores que tiene contacto directo con el cliente. Como se mencionó anteriormente, el grupo de colaboradores de áreas de atención al cliente, tiene como fin actuar como intermediario de la empresa y del consumidor, buscando siempre el mayor beneficio para ambos.

Por esta razón se persuade al personal de talento humano de cada empresa, que la selección de personal, sobretodo de los trabajadores de servicio al cliente, debe ser muy estricta pues es este grupo de personas quienes muestran al cliente, mientras dura su contacto con el mismo, la cultura organizacional de la empresa, los valores de la misma, el grado de preocupación de la empresa para sus compradores y son quienes en ese momento representan la imagen de la compañía.

Alacreu (2012, pp. 71 - 75) menciona las siguientes sugerencias para procesos de reclutamiento de personal:

- Conocer los puestos a cubrir y sus horarios.
- Diseño de publicidad para los puestos requeridos de tal manera que el lector comprenda cuál es el perfil requerido y de qué se trata el

desempeño de dicho cargo. En este paso, el autor incluye la difusión de la publicidad en medios de comunicación.

- El autor menciona que la descripción del puesto debería incluir el requerimiento de nivel de formación, experiencia, conocimientos, etc. Las responsabilidades esenciales de cada puesto y el ambiente y espacio donde se desarrollará el trabajo.
- Recepción de hojas de vida, donde se analizan los perfiles de los postulantes y se seleccionan aquellos que cumplen con los requisitos solicitados por la empresa, dividiendo a los seleccionados en perfiles principales y sustitutos.
- Se debe tomar muy en cuenta la formación que posee el postulante pues allí se definen el conocimiento y las exigencias de cada puesto.
- El autor sugiere notificar a los postulantes de los currículos descartados para que se denote seriedad en la empresa y conservar el resto de hojas de vida con el fin de contar con posibles colaboradores en el futuro.
- Se realiza un proceso de entrevistas a los candidatos seleccionados como posibles colaboradores principales, el escritor recomienda realizar más de una entrevista para aclarar dudas con respecto al postulante.
- El autor recomienda también, que éstas se realicen por medio del departamento de talento humano o del director de área. El autor considera que se debe contratar a aquel aspirante que cumpla con el perfil solicitado.
- La etapa de formación inicial se realiza después de la contratación, sirve como un entrenamiento donde el nuevo colaborador conoce por primera vez las políticas y procesos de calidad de la empresa.
- Una vez contratado el postulante, se realiza una “evaluación de la actuación” donde se mide, de acuerdo a las tareas descritas, hasta qué punto se cumple la actividad desarrollada en el puesto.
- Además de la formación inicial, el autor sugiere que se ponga en práctica un plan de formación de calidad anualmente con el fin de mantener los estándares de servicio inculcados en la formación inicial.

- Por último, el autor recomienda una mejora de la comunicación basada en el conocimiento de las obligaciones de cada puesto por cada trabajador, de esta manera se pueden evitar conflictos de resolución de problemas por evadir responsabilidades.

5.1.1. Funciones y obligaciones del cajero

Tabla 25. Descripción de funciones de cajero.

Área	<i>Front of the house</i>
Tema	<i>Actividades / Obligaciones</i>
Puesto	<i>Cajero</i>
Elaborador	<i>Dominique Llerena</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Abrir la caja. - Recibir al comensal. - Es amable con el cliente siempre. - Mantener las preferencias del comensal. - Tomar la orden de acuerdo a las especificaciones del cliente. - Aclarar dudas existentes sobre el contenido y preparación de un platillo. - Sugerir promociones vigentes. - Especifica preferencias del cliente en la comanda en el caso de que el mismo pueda escoger diferentes opciones (por ejemplo: el cliente puede escoger entre lomo y chuleta pero escogió el lomo). - Expone la gama de bebidas para que el comensal elija. - No realiza suposiciones. - Sugiere consumo de complementos y postres. - Repite la orden antes de cobrar. - Cobra. - Le indica al consumidor la cantidad de dinero que recibe. - Le indica al consumidor la cantidad exacta de cambio. - Agradece al comensal por su visita. - Le recuerda al cliente evaluar el servicio. - Entrega ticket de compra. 	

- Despide al comensal.
- Cuadrar y cerrar la caja.
- Mantener limpia y despejada su área de trabajo.
- Vestir correctamente el uniforme de la empresa.
- Mantener una correcta imagen personal.
- Sentir gusto por el trabajo que se realiza.

5.1.2. Funciones y obligaciones del despachador

Tabla 26. Descripción de funciones del despachador.

Área	<i>Front of the house</i>
Puesto desempeñado	Despachador
Actividades y obligaciones principales del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> - Alista una bandeja con individuales que promocionen el establecimiento. - Coloca cubiertos. - Sirve la bebida que se indica en la comanda. - No realiza suposiciones. - Recibe los platos listos para el consumo y los revisa antes de notificar al comensal. - Notifica al comensal. - Recibe al comensal. - Es amable con el cliente siempre. - Recibe ticket de compra. - Repite la orden del comensal con exactitud para evitar errores en el pedido (Aclara dudas existentes sobre el contenido y preparación de un platillo, especifica la preferencia elegida del cliente en el caso de que el mismo pueda escoger diferentes opciones). - Sugiere muestras de nuevos platillos en el caso de que existan. - Ofrece complementos como salsas y condimentos. - Devuelve el ticket de compra. - Agradece al comensal por su visita. 	

- Le recuerda al cliente evaluar el servicio.
- Despide al comensal.
- Mantener limpia y despejada su área de trabajo.
- Vestir correctamente el uniforme de la empresa.
- Mantener una correcta imagen personal.
- Sentir gusto por el trabajo que se realiza.

5.2. Creación de manual de servicio al cliente para el área de *front of the house* de los establecimientos de expendio de alimentos de patios de comidas de centros comerciales del norte de Quito.

Los manuales de atención al cliente son herramientas internas que pretenden implantar entre los empleados de la organización las pautas de comportamiento, el método de trabajo y los procesos con usuarios y clientes sin olvidar la resolución de todas las incidencias, quejas y reclamaciones (Villa, 2014, p. 120).

Villa reitera que previo a la elaboración de un manual de servicio al cliente es preciso realizar un estudio en el que se detallen las demandas, necesidades, deseos y expectativas del cliente (2014, p. 122). La investigación realizada se detalló en los capítulos anteriores, determinando los puntos de interés del cliente y empresa en cuanto a atención al cliente se refiere.

Villa (2014, pp. 120 - 122) describe las características de un manual de servicios:

- Mantener una estructura clara y sencilla.
- Expresar ideas concretas.
- Llevar un lenguaje de fácil comprensión en cuanto a procedimientos se refiere.
- Ser un elemento práctico para quienes es diseñado.
- Abarcar todas las actividades de la organización con respecto a público interno y externo de la empresa.
- Debe responder a la identidad de la empresa, definiendo:

- Quiénes son
- Qué hacen
- Cómo lo hacen
- Para quiénes lo hacen
- Es de fácil acceso para los empleados, y lo pueden emplear para consultar eventualidades de servicio al cliente.
- Le permite al colaborador de la empresa conocer cómo manejar el contacto con el cliente.
- Crea procesos estandarizados de atención para cualquier tipo de cliente
- Tiene como finalidad facilitar las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa.
- Su objetivo es hacer más sencillo el proceso de evaluación de servicio al cliente.
- Le recuerda al colaborador la importancia del cliente para la organización.

5.2.1. Manual de atención al cliente para caja y despacho

5.2.1.1. Descripción del manual

Manual de atención al cliente para cajeros y despachadores de patios de comidas de centros comerciales del norte de Quito

El presente manual tiene como finalidad describir procesos operacionales que los colaboradores de la empresa deben seguir con el propósito de mejorar y mantener el nivel de satisfacción al cliente con respecto a la atención al mismo para incrementar el volumen de ventas del establecimiento.

En el manual descriptivo, se tratarán temas de comunicación y lenguaje corporal, escucha activa, retroalimentación, etc. aplicados a los momentos de la verdad con el cliente en las etapas de contacto con el mismo.

Juan Pablo Villa (2014, p. 137) describe cuatro etapas de contacto con el cliente:

- Bienvenida.

- Intercambio de información.
- Solución y despedida.
- Valoración.

5.2.1.2. Normas generales para el empleado

Con respecto a la imagen personal:

Tabla 27. Normas de imagen personal.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Presentarse bien afeitado, con cabello corto, peinado y con cofia (hombres).	Presentarse con el uniforme roto o en mal estado.
Presentarse con el cabello bien recogido y cubierto por una cofia (mujeres).	Presentarse con aroma a tabaco.
Mantener una higiene oral adecuada pues mantenemos contacto verbal con el cliente.	Presentarse con olor a alcohol.
Mantener las uñas cortas, sin esmalte y limpias (todos).	Mantener una postura incorrecta.
Presentarse con el uniforme limpio, planchado y en buenas condiciones.	Presentarse con el uniforme incompleto o sin uniforme.
Mantener una correcta higiene personal que denote cuidado.	

Con respecto a normas de higiene para evitar algún tipo de contaminación:

Tabla 28. Normas para evitar contaminación.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
No usar aretes o accesorios como relojes o anillos (todos).	Mantener implementos de limpieza y desinfección lejos de los alimentos.
Después de tener contacto con	Usar el celular en el área de trabajo.

dinero desinfectar las manos.	
Llevar las uñas cortas, limpias y sin esmalte.	Presentarse a trabajar presentando síntomas como fiebre, tos o secreción nasal.
Realizar un buen procedimiento de lavado de manos.	Presentarse a trabajar presentando heridas abiertas.
Evitar el uso de perfume (todos).	

5.2.1.3. Procedimientos para el cajero

Con respecto a la bienvenida del cliente

Tabla 29. Proceso de bienvenida caja.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
<p>Recibir al cliente con un saludo estándar en el que se mencione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El segmento del día (mañana, tarde o noche). - El nombre del establecimiento. - El nombre del empleado. - Frase que denote preocupación por el cliente. - Una pregunta de hospitalidad. <p>Ejemplo: Buenos días, bienvenido a “la casa de Julia”, mi nombre es Nicole, es un placer atenderle. ¿En qué puedo ayudarle?</p>	<p>Recibir al cliente con frases como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “¿Sí?” - “espere” - “buenas”
Utilizar un correcto tono de voz con modulaciones que faciliten la comprensión del mensaje.	No vocalizar las palabras.
Recibir a cada persona con una	No ofrecer una sonrisa al cliente.

sonrisa que demuestre gusto por el trabajo.	
Tener la mejor actitud con cada cliente.	No demostrar pro actividad.
Hacer contacto visual siempre se dirija al cliente.	No descargar el resultado de nuestro mal día con el cliente, éste no tiene la culpa.
Evitar dar un servicio robotizado.	No tutear al cliente, se merece respeto a pesar de la edad que aparente.
Evitar que el cliente esté desatendido al punto en que tenga que llamar la atención para hacer contacto visual.	Abandonar el área de trabajo.
Si no se puede atender al cliente en ese instante, emplear frases como: <ul style="list-style-type: none"> - “mil disculpas, en un momento estoy con usted” - “Por el momento no puedo atenderle pero si gusta le podemos ayudar en la siguiente caja”. 	No usar frases como: <ul style="list-style-type: none"> - “espere” - “ya le atiendo” - “ya cerré la caja”

Con respecto al intercambio de información con el cliente en caja

Tabla 30. Proceso de bienvenida caja.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Hacer contacto visual.	Usar un tono de voz bajo y sin modulación.
Evitar a toda costa tutear al cliente.	Evitar frases como: <ul style="list-style-type: none"> - “sólo tengo este plato” - “no sé” - “ya le dije”

Ser amigable.	No prestar atención y hacer que el cliente repita su pedido.
Escuchar eficientemente las preferencias del consumidor.	No hacer suposiciones.
Registrar en el sistema cada punto indicado por el cliente para evitar confusiones.	Enviar mensajes largos y confusos cuando hablamos con el consumidor.
Poner a disposición del cliente toda la información necesaria con respecto al menú o promociones.	Incluir porciones extras sin que el comensal tenga conocimiento de esto.
Poner a disposición del cliente la elección de bebidas.	Utilizar frases que incomoden al cliente como: <ul style="list-style-type: none"> - “Siga mi vida” - “reinita”
Realizar sugerencias sobre promociones o postres.	
Aclarar costos de porciones extras.	
Evitar el uso de piropos que pueden resultar ofensivos para el cliente.	
Finalizar esta etapa con la frase: “¿hay algo más que desee pedir para completar su orden?”	

Con respecto a la solución y despedida del cliente en caja

Tabla 31. Proceso de solución y despedida del cliente caja.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Repetir la orden en la misma secuencia que el comensal.	No repetir la orden.
Hacer contacto visual con el cliente.	Utilizar un tono de voz bajo.
Informar al cliente la cantidad exacta a cancelar.	No informar el valor de cambio.

Informar al cliente el valor de monedas o billetes que se entregan.	Utilizar frases de manera automatizada.
Informar valor exacto de cambio.	Tutear al comensal.
Agradecer al cliente por su compra.	Evitar el uso de despedida standard.
Utilizar despedida estándar: “Que tenga una buena tarde, fue un gusto atenderle, vuelva pronto y gracias por comprar en “la casa de Juanita””	Gritar frente al cliente que se está despidiendo frases como: - “siguiente” - “el que sigue” - “siga”
Respetar el tiempo que cada cliente dispone en la caja.	

5.2.1.4. Procedimientos para el despachador

Con respecto a la bienvenida del cliente

Tabla 32. Proceso de bienvenida despacho.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Utilizar un tono de voz adecuado con modulaciones.	No revisar el pedido antes de notificar al comensal.
Realizar contacto visual.	Notificar al comensal antes de que su orden esté lista.
Ofrecer saludo standard para el despacho en el que se mencione: - Segmento del día. - Agradecimiento por la compra. - Frase que denote preocupación por el cliente. Ejemplo: Buenos días, gracias por comprar en “la casa de Julia”. ¿Podemos revisar su pedido?	Entregar el pedido sin revisarlo con el consumidor.

Es importante realizar un saludo en el despacho pues es éste el primer momento de contacto con el despachador y el cliente.	
Evitar frases como: <ul style="list-style-type: none"> - “buenas” - “¿sí?” - “¿Qué desea?” 	

Con respecto al intercambio de información con el cliente en despacho

Tabla 33. Proceso de intercambio de información con el cliente en despacho.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
<p>Evitar respuestas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “no sé” - “no es mi trabajo” <p>En caso de que el cliente tenga dudas sobre la preparación o ingredientes de sus platos.</p> <p>Es deber de todos los empleados conocer la preparación e ingredientes de los platillos que se preparan en el establecimiento en el que trabajan.</p>	<p>No asumir la responsabilidad de cambio si el pedido es incorrecto.</p>
<p>Evitar que el cliente espere demasiado tiempo para peticiones simples como entrega de cubiertos extra o servilletas.</p>	<p>No entregar complementos y condimentos con mala actitud.</p> <p>Si se da el caso de un número límite de salsas o condimentos gratuitos, el cliente debe ser informado con frases como:</p> <p>“Mil disculpas, el límite de salsas es tres por persona, sin embargo le podemos ayudar con una orden extra</p>

	de salsa en caja”.
Si el cliente realiza el pedido de menaje como cubiertos, servilletas y complementos gratuitos, es deber de cualquier persona que se encuentre en el <i>front of the house</i> atender al cliente. De ninguna manera el cliente puede recibir respuestas como: <ul style="list-style-type: none"> - “yo no me ocupo de eso” - “disculpe no es mi trabajo” - “no sé” 	Ignorar al cliente. Desde el primer día de labores, debemos entender que el comensal es lo más importante para la organización, no podemos ignorar la presencia de un cliente por ningún motivo. Tanto en la caja como en el despacho debe estar siempre presente un colaborador que pueda ayudar al comensal.
Pedir el ticket de compra y verificar nuevamente el pedido.	
Preguntarle al consumidor si todo se encuentra bien con su pedido, si es así, devolver el ticket de compra y entregar pedido.	

Con respecto a la solución y despedida del cliente en despacho

Tabla 34. Proceso de solución y despedida del cliente en despacho.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Antes de finalizar el contacto con el cliente, usar frases como: <ul style="list-style-type: none"> - “¿Hay algo más con lo que le pueda ayudar?” - “¿Desea que le ayude con algo más?” “¿Hay algo más que pueda necesitar?”	Omitir la despedida estándar.
Utilizar una despedida standard que	Mostrar una actitud desinteresada

contenga: <ul style="list-style-type: none"> - Frase que denote gusto por el trabajo. - Agradecimiento por la compra. - Augurio de pronto regreso. - Nombre del establecimiento. Ejemplo: “Fue un gusto atenderle, gracias por su compra, vuelva pronto a “la casa de Juanita”.	con el cliente.
Mantener siempre el contacto visual con el cliente.	
Hacerle conocer al cliente cuánto nos preocupa y nos importa con lenguaje corporal y actitudes adecuadas.	
Utilizar siempre un tono de voz adecuado con modulaciones.	

5.2.1.4. Procedimientos para el cajero y el despachador

Con respecto a la valoración

Tabla 35. Procesos de valoración de servicio en despacho y caja.

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Mantener siempre el contacto visual con el cliente.	Omitir la sugerencia de evaluación de servicio.
Hacerle conocer al cliente cuánto nos preocupa y nos importa con lenguaje corporal y actitud adecuadas.	
Utilizar siempre un tono de voz adecuado con modulaciones.	
El cajero y el despachador deben	

recordarle al cliente que puede realizar una evaluación al servicio recibido.	
Antes de despedir al cliente, recordarle que puede realizar una evaluación de servicio por el medio que la empresa ponga a disponibilidad, además recordarle al cliente los beneficios que puede obtener al realizar la evaluación de atención al cliente.	

Ver anexos

5.3. Creación de material de apoyo para el momento de servicio en cajas y despacho

El método de programación neurolingüística sugiere que el contacto permanente con imágenes y frases cortas de un determinado tema que se desea inculcar, resulta exitoso en la enseñanza y aplicación de procesos y estándares.

Basados en este principio, utilizaremos recursos visuales que sirvan para inculcar sistemas y procesos correctos de atención al cliente con imágenes y frases cortas de los procesos que debe realizar el cajero y el despachador durante el contacto con el cliente.

Se empleará un método de doble vista, es decir, de un lado se podrán ver las promociones para que el cliente tenga conocimiento de las ofertas vigentes, y del otro lado, el que da la vista al empleado, se pueden colocar las imágenes y procesos de servicios para recordarle al colaborador cómo debe actuar con el cliente.

Ver anexos.

5.4. Creación de sistemas de evaluación del servicio al cliente

La creación de sistemas de evaluación al cliente es sumamente necesaria para medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a este tema, de ésta manera podremos conocer qué procesos son correctos, cuáles se deben mejorar y cómo mantener un nivel alto de satisfacción.

Para realizar evaluaciones de servicio, la empresa debe poner a disposición del cliente uno de los siguientes medios:

- Encuesta física de satisfacción.
- Buzón de sugerencias.
- Buzón de quejas y reclamos.
- Encuesta electrónica.

Se sugiere a la empresa, por motivos ambientales y comodidad del usuario, realizar una encuesta electrónica.

El método de ingreso utilizado en ésta es la aplicación de lectura de códigos “Qr” que desplieguen la encuesta

Ver anexos

Además de la aplicación de la encuesta la empresa puede afianzar el lazo con sus clientes con la aplicación de promociones y descuentos por tomarse un tiempo para evaluar la atención al cliente.

A más de recibir críticas de satisfacción, la empresa puede medir internamente a los empleados con evaluaciones mensuales o trimestrales que refuercen el conocimiento adquirido en capacitaciones.

CAPÍTULO VI

6. Presupuesto y proyección

6.1. Presupuesto de inversión

Hemos conocido claramente la importancia de brindar un buen servicio al cliente y en qué áreas se debe hacer énfasis de calidad de atención. Justamente, con el fin de alcanzar y mantener altos índices de satisfacción al cliente, se debe poner en práctica un plan de mejoramiento de áreas de *front of the house*, con el que se pueda hacer una inversión rentable por años.

Dentro del presupuesto de inversión que se realiza, se contemplan los valores de costos aproximados de la aplicación del presente plan de mejora, el mismo que incluye:

- Capacitación.
- Manual de atención al cliente para cajeros y despachadores.
- Honorarios.

Los elementos mencionados se describirán a detalle en este capítulo, así como también el proceso de desarrollo y el costo de la aplicación de cada punto.

6.1.1. Capacitaciones

El presente plan de mejora, muestra un manual de responsabilidades del área de caja y despacho, sin embargo, si tenemos el conocimiento en nuestras manos y no sabemos interpretarlo de manera correcta, es necesario contratar a un experto en el tema para exponer las ideas del manual, clara y concretamente.

Esta etapa es la de interpretación y enseñanza del contenido del manual capacitaciones.

En dichas capacitaciones se dictarán diez horas clase presenciales para un quórum mínimo de cinco personas y máximo de diez personas, el valor de la hora de capacitación varía de acuerdo al número de personas inscritas y las variaciones que se puedan realizar.

A continuación presentamos una proforma del costo de capacitación para 10 personas:

Tabla 36. Ejemplo de proforma de capacitación.

Proveedor de servicios	Concepto	Valor unitario	Valor
Dominique Llerena Pico	Capacitación de atención al cliente	\$100.00	\$100.00 IVA \$112.00

6.1.2. Material necesario

Para realizar una capacitación completa se emplearán varios tipos de recursos que faciliten el aprendizaje del colaborador de la empresa. Se utilizarán métodos de programación neurolingüística enfocados en los tres sentidos que el ser humano utiliza para su aprendizaje.

Se tiene planificado realizar la capacitación utilizando recursos como:

- Apuntes de investigación y observación de siete días para determinar fallas en el área de servicio.
- Plan de mejora basado en puntos críticos.
- Manuales.
- Cartelones impresos.
- Presentación proyectada (Power Point con información específica de buen servicio al cliente).
- Videos de ejemplificación.
- Libretas de apuntes.
- Lápices.
- Actividades recreativas.
- Actividades de integración.
- Recursos didácticos post-capacitación.
- Evaluación durante la capacitación.

- Evaluación mensual por tres meses después de la capacitación (evaluación interna).
- Sistema de evaluación externa (evaluación del cliente).

A continuación se resumen algunas proformas de los recursos a utilizar en capacitaciones de 10 personas:

Ver anexos.

Tabla 37. Proforma lápices.

Proveedor de servicios	Concepto	Valor unitario	Valor Pax 10
Digital Solutions	Lápices personalizados	\$1.00	\$10.00 IVA \$11.20

Tabla 38. Proforma lápices.

Proveedor de servicios	Concepto	Valor unitario	Valor Pax 10
Digital Solutions	Libreta de apuntes	\$0.90	\$9.00 IVA \$10.08

Tabla 39. Proforma cartelones impresos en Cintra.

Proveedor de servicios	Concepto	Valor unitario	Valor Pax 10
Digital Solutions	Cartelones impresos en Cintra	\$27.00	\$27.00 IVA \$30.24

Tabla 40. Proforma impresión de manuales.

Proveedor de servicios	Concepto	Valor unitario	Valor Pax 10
Digital Solutions	Impresión de	\$2.50	\$25.00

	manuales		IVA \$28.00
--	----------	--	-------------

6.1.3. Honorarios

Es necesario comprender que el capacitador pasó por un proceso de formación que le significó inversión de tiempo y recursos monetarios, además de emplear su tiempo en la elaboración del manual, presentaciones y recursos que la empresa que lo contrate utilizará durante y después de la capacitación con la posibilidad de modificar los mismos a conveniencia del entorno situacional contemporáneo, se debe reconocer los justos honorarios al mismo.

Tabla 41. Ejemplo de proforma de honorarios.

Proveedor de servicios	Concepto	Valor unitario	Valor Pax 10
Dominique Llerena Pico	Honorarios por: <ul style="list-style-type: none"> - Investigación previa. - Elaboración de manual. - Capacitación. - Creación de videos demostrativos - Elaboración de recursos didácticos. - Desarrollo de evaluación interna. - Desarrollo de métodos de evaluación externa. 	\$100.00	\$100.00 IVA \$112.00

Conclusiones

Al llegar al término del presente trabajo de titulación, se pudo referir las siguientes conclusiones:

- Es necesario realizar una capacitación con mayor énfasis en procedimientos de servicio en las áreas de atención al cliente otorgadas por cajeros y despachadores de los establecimientos de expendio de alimentos y bebidas de patios de comidas en centros comerciales
- Uno de los factores determinantes en el índice de baja satisfacción del cliente en estas áreas es la falta de uso de un saludo estándar de parte del empleado
- Otro punto determinante en las fallas de la atención es la no verificación de pedido
- Las personas encuestadas también mencionaron que el no realizar contacto visual disminuye las posibilidades de reforzar la relación con el cliente
- Además de ser un factor fundamental el proceso de servicio y atención al cliente, el colaborador de servicio y atención al cliente representa la imagen de la empresa ante el mismo
- La actuación del colaborador de servicio al cliente es fundamental en el desarrollo de la relación con el mismo, a tal punto que es el responsable de fortalecerla o debilitarla
- Al invertir en capacitaciones para el personal de servicio al cliente, estamos garantizando la fidelización de los mismos para contar con una base de ventas fija.

Recomendaciones

- Es necesario que las capacitaciones de servicio sean constantes para todo el personal, sin embargo es imperioso que aquellos que se encuentren en áreas de caja y despacho se mantengan en capacitaciones constantemente
- Se deben realizar evaluaciones internas por parte del capacitador durante y después de la capacitación
- Se sugiere también realizar evaluaciones externas por parte del consumidor para determinar puntos a mejorar.
- La propuesta del presente plan sugiere realizar capacitaciones y evaluaciones en servicio y atención para todas las áreas cada tres meses
- En cada capacitación, facilitar a cada colaborador un manual de servicio de fácil transportación para que lo pueda estudiar en cualquier lugar
- Para facilitar el conocimiento y aplicación de procedimientos de servicio al cliente se pueden utilizar recursos visuales donde se indiquen los pasos a seguir durante el contacto con el cliente.

REFERENCIAS

- Aguilera, M., Ávila, K., Bustos, K., Díaz, S y Valdenegro, N. (2015). *Patio de comidas*. Recuperado el 25 de Abril de 2016 de https://prezi.com/b2ekm_q7s723/patio-de-comidas/
- Aiteco. (s.f.). *Qué es la Calidad de Servicio. La mejora de la satisfacción del cliente*. Recuperado el 26 de abril de 2016 de <http://www.aiteco.com/que-es-la-calidad-de-servicio/>
- Alacreu, J. (2012). *Planificación y dirección de servicios y elementos en restauración*. Madrid, España: Editorial Síntesis S. A.
- Bacal, R. (2006). *Frases perfectas para satisfacer al cliente*. México D.F., México: Panorama
- Barnes, J. (2010). *Estrategias para lograr clientes rentables*. México D.F., México: Panorama
- Barraguer, A. (s.f.). *Historia de la restauración*. Recuperado el 21 de Abril de 2016 de <http://www.escolahosteleria.org/portal/recetas/materiales/7Actk2tbK.pdf>
- Bermeo, V. y Caldas, C. (2014). *Manual de Procedimientos Operativos para Restaurantes de Comida Rápida*. Recuperado el 25 de abril de 2016 de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20899/2/Manual.pdf>
- Blasco, A. (2012). *Restauración comercial y colectiva. El público cautivo*. Recuperado el 22 de abril de 2016 de <http://www.gestionrestaurantes.com/restauracion-comercial-y-colectiva-el-publico-cautivo/>
- Castaño, F. (2010). *Gestión de crisis: el caso de Domino's Pizza*. Recuperado el 4 de Octubre del 2015 de <https://dircomsocialmedia.wordpress.com/2010/10/08/gestion-de-crisis-el-caso-de-domino%E2%80%99s-pizza/>
- CCI. (2016). *Burger King*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016 de <https://www.cci.com.ec/locales/burger-king/>

Chili's. (2007). *Manual chiliheads*. Brinker International

Cocinayvino. (s.f.). *¿Qué es la gastronomía?*. Recuperado el 21 de Abril de 2016 de <http://cocinayvino.net/gastronomia/especiales/1589-que-es-la-gastronomia.html>

Comunicación personal N.1. (Abril, 2016). Karolina Acosta. Máster en dirección de comunicaciones; entrevista realizada por Dominique Llerena, 13 de Abril de 2016.

Comunicación personal N.2. (Marzo, 2016). Mercy Casieras, gerente de American Deli Quicentro Shopping; entrevista realizada por Dominique Llerena, 12 de Marzo de 2016.

Comunicación personal N.3. (Marzo, 2016). Teresa Carreño, gerente de American Deli CCI; Entrevista realizada por Dominique Llerena, 30 de marzo de 2016

Comunicación personal N.4. (Abril, 2016). Kathy Carreño, capacitadora de servicio al cliente de American Deli sierra; Entrevista realizada por Dominique Llerena, 1 de abril de 2016

Comunicación personal N.5. (Mayo, 2016). Andrea Valles, Jefa de comunicaciones Quicentro Shopping; Entrevista realizada por Dominique Llerena, 3 de Mayo de 2016

Comunicación Personal N.6. (Mayo, 2016). Alejandro Izquierdo, gerente Chili's Quito; Entrevista realizada por Dominique Llerena, 19 de Mayo de 2016

Crece Negocios. (2015). *Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia*. Recuperado el 25 de Abril de 2016 de <http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>

David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. (11^a. Ed.). México: Pearson educación

- Disney Institute. (2005). *Disney y el arte del servicio al cliente*. México D.F., México: Panorama editorial.
- EFFAT y FERCO. (s.f.). *Definición de restauración colectiva en breve*. Recuperado el 22 de Abril de 2016 de http://www.contract-catering-guide.org/es/la_rcc.html
- Egüez, F. (2010). *Estadística para investigación*. Quito, Ecuador: Inter-Copi@s
- Estévez, E. (2010). *Población e indicadores del 2010 en la administración zonal Eugenio Espejo según barrio-sector*. Recuperado el 1 de mayo de 2016 de http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia_barrio10.Htm
- FDS Group. (s.f.). *Definición de franquicias*. Recuperado el 25 de Abril de 2016 de <http://www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx>
- Federación Europea de la Franquicia. (1991). *Código deontológico europeo de la franquicia*. Recuperado el 25 de Abril de 2016 de http://www.guia.ceei.es/archivos/Documento/Codigo_Deontologico_Europeo_franquicia.pdf
- Fraga, R., Herrera, C. y Fraga, S. (2007). *Investigación socioeducativa*. Quito, Ecuador
- Girón, P. (2013). *Gastronomía y restauración*. Recuperado el 20 de abril de 2016 de https://prezi.com/dmd_2-fkmgv8/gastronomia-y-restauracion/
- Hernandis, L. (2011). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- International service Marketing Institute. (2002). *La metodología ISMI*. Elaboración de los estándares de calidad de servicio. Recuperado el 9 de mayo de 2016 de <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=1343>

- KFC. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016 de <http://kfcbuenisimo.com/quienes-somos/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson educación
- Lynn, S. (2004). *Teoría y concepto de franquicia*. Recuperado el 25 de Abril de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-concepto-de-franquicia/>
- Manene, L. (2011). *BENCHMARKING: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso*. Recuperado el 28 de Abril de 2016 de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>
- Martínez, V. (2013). *Cómo trabajar con blueprints sin perder la cabeza*. Recuperado el 9 de Mayo de 2016 de <http://vmartinezdelacruz.com/como-trabajar-con-blueprints-sin-perder-la-cabeza/>
- Mata, M. (2014). *Introducción al mercado de la restauración*. Recuperado el 22 de Abril de 2016 de <https://prezi.com/yzhnuv2eivhc/introduccion-al-mercado-de-la-restauracion/>
- McDonald's. (2013). *Quiénes somos*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016 de <http://www.mcdonalds.com.ec/?gclid=CNjZhMfevswCFc9ahgodvIAKow>
- McManus, S. y Newby, T. (2008). *El manual del servicio al cliente*. México D.F., México: Panorama editorial.
- Ministerio de Turismo. (2006). *Manual del emprendedor turístico, turismo para todos*. Quito, Ecuador
- Muñiz, R. (s.f.). *1. Concepto de investigación de mercados*. Recuperado el 1 de Mayo de 2016 de <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>
- Murillo, G. (2014). *Momentos De Verdad Del Servicio Al Cliente Y Clases De Clie*. Recuperado el 21 de Mayo de 2016 de

<https://prezi.com/rkrfbz4radmm/momentos-de-verdad-del-servicio-al-cliente-y-clases-de-clie/>

Otero, M. (2012). *El origen de la palabra "Restaurante"*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016 de <http://unmundoenlascocinas.blogspot.com/2012/10/el-origen-de-la-palabra-restaurante.html>

Palomo, M. (2011). *Técnicas de comunicación en restaurantes*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo

Pérez, M. y Quiñónez, V. (s.f.). *El diagrama o blueprint del servicio: Herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles*. Recuperado el 9 de Mayo de 2016 de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/mariaperez.pdf>

Román, A. (2012). *Servucción y calidad Quality Servuction*. Recuperado el 6 de mayo de 2016 de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5302>

Roteta, A. (2011). *Los costos en la mesa buffet*. Recuperado el 21 de Abril de 2016 de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/1002/marco_teorico.html

Savarin, B. (2001). *Fisiología del gusto*. Barcelona, España: Editorial Óptima

Serie McGraw-Hill. (1994). *Clientes para siempre*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill

Silveira, Y. y Vázquez, P. (2011). *Modelo de benchmarking para los servicios de restauración de la sucursal exahotelera palmares s.a. santiago de cuba*. Recuperado el 1 de Mayo de 2016 de <http://www.eumed.net/rev/tureydes/10/spvd.htm>

Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. (19ª. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma

Villa, J. (2014). *Manual de atención a Clientes y Usuarios*. Barcelona, España: Profit editorial

Vives, R., Llaraudó, M. y Coll, L. (2013). *Operaciones básicas y servicios en restauración y en eventos especiales*. Madrid, España: Editorial Síntesis S. A.

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2

Directorio

PATIO DE COMIDAS

- P2 - 142 Cajun
- P2 - 143 Taconazo
- P2 - 144 Il Cappo Di Mangi
- P2 - 145 Mayflower
- P2 - 146 Costa Sierra
- P2 - 147 Chop Chops Del Anderson
- P2 - 148 Burger King
- P2 - 149 Ceviches De La Rumikahui
- P2 - 150 Manestras Del Negro
- P2 - 151 Brasas Argentinas
- P2 - 152 Hansel Y Gretel
- P2 - 153 Crepes & Waffles
- P2 - 173 Casa Res
- P2 - 174 Yogurt De La Amazonas
- P2 - 175 Magico Oriental
- P2 - 176 Sub Way
- P2 - 177 Go Green
- P2 - 178 El Carral
- P2 - 179 La Tablita
- P2 - 180 Adobes Barlovento
- P2 - 181 American Deli
- P2 - 182 Laminan
- P2 - 183 Pizza Hut
- P2 - 184 KFC
- P2 - 32 Claro
- P2 - 33 Juan Valdez
- P2 - 34 La Casita De Chocolate
- P2 - 35 Cinnabon
- P2 - 36 Nae Sushi Bar
- P2 - 37 Frozen Berry

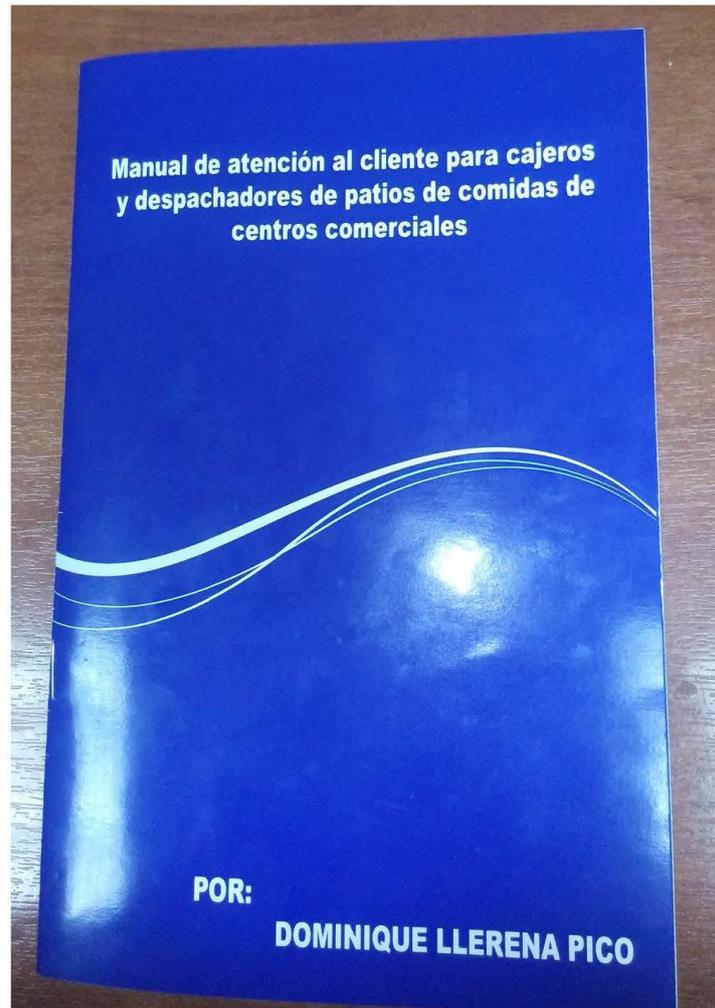
The floor plan shows a large central area with various restaurant logos placed throughout. The logos include brands like Burger King, KFC, Pizza Hut, and others. There are also icons for facilities such as restrooms, stairs, and exits. The map is color-coded to show different sections of the food court.

- Baños / Restrooms
- Escaleras Eléctricas / Escalator
- Escaleras / Stairs
- Ingresos - Salidas / Entrance and Exit
- Munda Pequeños / Diaper Changing area

Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5

El Español

NUEVOS

ENSALADA DE POLLO

SÁNDUCHE DE PAVO
100% HORNEADO

2xl cappuccino
de Lunes a Viernes de 15h00 A 18H00

Anexo 6



Anexo 7



¿QUIERES UN HELADO GRATIS?



**Evalúa nuestro servicio!
Con la captura de pantalla
¡reclama un helado GRATIS!**



Digital Solutions

MATRIZ: Av. República de El Salvador y Portugal Telf: 2263665
TELEFONO: 2-263665

LOCAL 2: Av. República de El Salvador N34-124 Y MOSCU EDIF.MOSCU
TELEFONO: 2-442432

MATRIZ: Av. Amazonas y Juan Pablo Sanz Ed. XEROX Telf: 2455550

Empresa: _____
Nombre: DOMINIQUE LLERENA
Dirección: _____
Ciudad: QUITO
Teléfono: _____
email: _____

Propuesta No. 037-09-15-SJ
Fecha: 31-May-16
Asesor Comercial: Julio Narvaez
Teléfono: 2263665 Fax: _____
Teléfono celular: 0987594035
email: _____

Item	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
	CINTRA 1*0,6	1,00	\$27,00	\$27,00
			IVA	\$27,00 \$3,24
			TOTAL:	\$30,24

70% CONTADO
30% CONTRA
ENTREGA

Instalación comprende: _____
Tiempo de entrega: acuerdo con el cliente
Validez de la oferta: _____

Digital Solutions

MATRIZ: Av. Republica de El Salvador y Portugal Telf: 2263665
TELEFONO: 2-263665

LOCAL 2: Av. República de El Salvador N34-124 Y MOSCU EDIF.MOSCU
TELEFONO: 2-442432

MATRIZ: Av. Amazonas y Juan Pablo Sanz Ed. XEROX Telf: 2455550

Empresa: _____
Nombre: DOMINIQUE LLERENA
Dirección: _____
Ciudad: QUITO
Teléfono: _____
email: _____

Propuesta No. 037-09-15-SJ
Fecha: 31-May-16
Asesor Comercial: Julio narvaez
Teléfono: 2263665 Fax: _____
Teléfono celular: 0987594035
email: _____

Item	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
	LIBRETAS A5 ANILLADO METALICO 20 PAGINAS CON PASTAS DE CARTON HOJAS COLOR	50,00	\$2.50	\$125.00
			IVA	\$125,00 \$15,00
			TOTAL:	\$140,00

70% CONTADO
30% CONTRA
ENTREGA

Instalación comprende: _____
Tiempo de entrega: acuerdo con el cliente
Validez de la oferta: _____

Digital Solutions

MATRIZ: Av. Republica de El Salvador y Portugal Telf: 2263665
TELEFONO: 2-263665

LOCAL 2: Av. República de El Salvador N34-124 Y MOSCU EDIF.MOSCU
TELEFONO: 2-442432

MATRIZ: Av. Amazonas y Juan Pablo Sanz Ed. XEROX Telf: 2455550

Empresa: _____
Nombre: DOMINIQUE LLERENA
Dirección: _____
Ciudad: QUITO
Teléfono: _____
email: _____

Propuesta No. 037-09-15-SJ
Fecha: 31-May-16
Asesor Comercial: Julio Narváez
Teléfono: 2263665 Fax: _____
Teléfono celular: 0987594035
email: _____

Item	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
	LAPIS IMP FUL COLOR	50,00	\$1,00	\$50,00
			IVA	\$5,00
			TOTAL:	\$55,00

70% CONTADO
30% CONTRA
ENTREGA

Instalación comprende: _____
Tiempo de entrega: acuerdo con el cliente
Validez de la oferta: _____

Digital Solutions

MATRIZ: Av. República de El Salvador y Portugal Telf: 2263665
TELEFONO: 2-263665

LOCAL 2: Av. República de El Salvador N34-124 Y MOSCU EDIF.MOSCU
TELEFONO: 2-442432

MATRIZ: Av. Amazonas y Juan Pablo Sanz Ed. XEROX Telf: 2455550

Empresa: _____
Nombre: DOMINIQUE LLERENA
Dirección: _____
Ciudad: QUITO
Teléfono: _____
email: _____

Propuesta No. 037-09-15-SJ
Fecha: 31-May-16
Asesor Comercial: Julio Narvaez
Teléfono: 2263665 Fax: _____
Teléfono celular: 0987594035
email: _____

Item	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
	LIBRETAS A5 ANILLADO METALICO 20 HOJAS CON PASTAS DE CARTON HOJAS BN	50,00	\$0.90	\$45,00
			IVA	\$5.40
			TOTAL:	\$50.40

70% CONTADO
30% CONTRA
ENTREGA

Instalación comprende: _____
Tiempo de entrega: acuerdo con el cliente
Validez de la oferta: _____



PROFORMA No. 00586

Señorita.
DOMINIQUE LLERENA
Presente.

De acuerdo a su pedido le hago llegar la siguiente cotización:

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
	CINTRA 1*0.60 cm	1.00	21.00

Sub. Total	21.00
14 % iva	2.94
Total	23.94

SR. JORGE GARNICA
ADMINISTRADOR LOCAL UDLA
DIGITAL PRINTING

LOCAL N° 1: Av. de los Granados N° 385 e Isla Marchena (esq.) **Telf:** 2 459 076
MATRIZ: República de El Salvador N35-145 y Suecia **Telf:** 2 248 144



PROFORMA No. 00587

Señorita.
DOMINIQUE LLERENA
Presente.

De acuerdo a su pedido le hago llegar la siguiente cotización:

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
50	LAPIZ IMP FULL COLOR	0.80	40.00

Sub. Total 40.00
14 % iva 5.60
Total 45.60

SR. JORGE GARNICA
ADMINISTRADOR LOCAL UDLA
DIGITAL PRINTING

LOCAL N° 1: Av. de los Granados N° 385 e Isla Marchena (esq.) Telf: 2 459 076
MATRIZ: República de El Salvador N35-145 y Suecia Telf: 2 248 144



PROFORMA No. 00588

Señorita.
DOMINIQUE LLERENA
Presente.

De acuerdo a su pedido le hago llegar la siguiente cotización:

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
50	LIBRETAS A5 ANILLADO METALICO 20 PAG CON PASTAS DE CARTON HOJAS COLOR	2.00	100.00

Sub. Total	100.00
14 % iva	14.00
Total	114.00

SR. JORGE GARNICA
ADMINISTRADOR LOCAL UDLA
DIGITAL PRINTING

LOCAL N° 1: Av. de los Granados N° 385 e Isla Marchena (esq.) **Telf:** 2 459 076
MATRIZ: República de El Salvador N35-145 y Suecia **Telf:** 2 248 144



PROFORMA No. 00589

Señorita.
DOMINIQUE LLERENA
Presente.

De acuerdo a su pedido le hago llegar la siguiente cotización:

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
50	LIBRETAS A5 ANILLADO METALICO 20 PAG CON PASTAS DE CARTON HOJAS B/N	0.80	40.00

Sub. Total	40.00
14 % iva	5.60
Total	45.60

SR. JORGE GARNICA
ADMINISTRADOR LOCAL UDLA
DIGITAL PRINTING

LOCAL N° 1: Av. de los Granados N° 385 e Isla Marchena (esq.) Telf: 2 459 076
MATRIZ: República de El Salvador N35-145 y Suecia Telf: 2 248 144

Anexo 10

Entrevistas

Mercy Casieras (Gerente de American Deli Quicentro Shopping)

¿La empresa realiza capacitaciones constantes en servicio al cliente al personal de caja y despacho?, ¿El personal aplica la teoría de la capacitación?

“la empresa si realiza capacitaciones, de hecho son cada 3 meses, lo malo es que los chicos no aplican las clases y como ya consiguieron el trabajo se sienten confiados y no les dan la importancia necesaria”

¿Cómo se maneja el área de despacho?

“en nuestras horas pico nosotros estamos en el área de despacho justo para que no haya ningún problema con los chicos y peor con los clientes, a pesar de todo tenemos algunos problemas, pero bajo la supervisión del gerente ha mejorado”

¿Se mantienen procesos estandarizados en áreas donde existe contacto directo con el cliente?

“El proceso del cajero es recibir la orden del cliente y digitarla en el sistema, cobrar y entregar la factura al cliente, en los manuales de procesos tenemos otro cuento pero con tanta gente ése es el proceso que podemos hacer”

¿Cuál es el tiempo de espera estimado para que el comensal reciba su plato?

“Lo que si nos han inculcado es que los comensales pueden esperar su plato máximo unos diez minutos, se supone que tenemos todo pre-elaborado y no podemos demorarnos más de diez minutos ”

¿La rotación de personal afecta en la calidad del servicio que brindan?

“la verdad si nos afecta, como le dije, en los manuales tenemos otro cuento pero cada vez vienen nuevos chicos y los procesos de los manuales prácticamente se anulan”

Kathy Carreño (Capacitadora de servicio al cliente American Deli Sierra)

¿La empresa realiza capacitaciones constantes en servicio al cliente al personal de caja y despacho?, ¿El personal aplica la teoría de la capacitación?

“American Deli hace cuatro capacitaciones anuales donde abordamos áreas de cocina y de servicio, El sistema de capacitaciones es constante pero quienes pueden evaluar la aplicación de las mismas son los gerentes de cada punto de venta”

¿Cómo se maneja el área de despacho?

“Decir los procesos de despacho desde la oficina es complicado, sin embargo aquí los clientes reciben sus pedidos y el empleado le facilita todo lo extra que necesita”

¿Se mantienen procesos estandarizados en áreas donde existe contacto directo con el cliente?

“En cada capacitación nosotros les indicamos a los empleados cuáles son las maneras y los pasos correctos para atender al cliente, tenemos manuales de procedimientos, que es más son obligatorios para cualquier restaurante, donde están especificados diálogos de ejemplo que pueden usar los empleados”

¿Cuál es el tiempo de espera estimado para que el comensal reciba su plato?

“se supone que en cada punto de venta el tiempo máximo de espera es de diez minutos, nuestros clientes generalmente son oficinistas que no tienen más de una hora para comer”

¿La rotación de personal afecta en la calidad del servicio que brindan?

“La calidad de servicio es muy vulnerable a cualquier factor, la calidad de servicio que ofertamos si afecta notablemente al servicio.”

Teresa Carreño (Gerente de American Deli Centro Comercial Iñaquito)

¿La empresa realiza capacitaciones constantes en servicio al cliente al personal de caja y despacho?, ¿El personal aplica la teoría de la capacitación?

“Bueno las capacitaciones aquí se hacen cada tres meses pero la verdad no tienen mucha influencia para los chicos, después de cada capacitación las cosas se hacen de la misma manera, a menos que se hagan reformas sanitarias”

¿Cómo se maneja el área de despacho?

“CCI es el punto de venta más grande en el sector y en las horas de más afluencia tenemos en el frente a cinco despachadores y cuatro cajeros para evitar un servicio lento”

¿Se mantienen procesos estandarizados en áreas donde existe contacto directo con el cliente?

“Si existen procesos de atención al cliente pero no se siguen al pie de la letra”

¿Cuál es el tiempo de espera estimado para que el comensal reciba su plato?

“En un patio de comidas con tantas personas y tantos pedidos, no nos podemos demorar tanto, tenemos establecido un promedio de diez minutos en cada orden”

¿La rotación de personal afecta en la calidad del servicio que brindan?

“En ésta sucursal no hay mucha rotación pero tampoco se ve afectada la calidad porque todos están capacitados”

Alejandro Izquierdo (Gerente de Chili's Quito)

¿La empresa realiza capacitaciones constantes en servicio al cliente al personal de caja y despacho?, ¿El personal aplica la teoría de la capacitación?

“Aquí las capacitaciones no son constantes, son realizadas diariamente por nosotros, los gerentes, nosotros nos encargamos de mantener satisfecho al invitado, más aun en tema de servicio al cliente, el servicio es nuestra pasión. Si vemos que alguien no las aplica inmediatamente tiene un llamado de atención”

¿Cómo se maneja el área de despacho?

“Nosotros no tenemos un área de despacho, la entrega de los platos la hacen nuestros servers, pero si le podemos llamar despacho, en el momento en el que el server deja el plato en la mesa, manejamos ante todo la amabilidad”

¿Se mantienen procesos estandarizados en áreas donde existe contacto directo con el cliente?

“Un empleado de Chili’s es poli-funcional todos aquí tenemos conocimiento de todas las áreas del restaurante, si bien es cierto, un mesero no cocina carnes a término, sin embargo conoce el proceso y la temperatura que la carne debe tener para llegar a determinado término y sabe explicarle al comensal de qué manera se prepara su plato, un mesero no aplica técnicas de sanitación en preparación de soluciones para pisos paredes o cocinas industriales, sin embargo debe conocer los procesos correctos de sanitación de cada área del restaurante. El personal que trabaje en puestos de servicio y contacto directo con el cliente debe conocer los procesos de cada área ya sea de cocina, servicio, sanitación, o lo que sea!. Lamentablemente en nuestra empresa somos tan estrictos que la persona que no cumpla los procesos será despedida.”

¿Cuál es el tiempo de espera estimado para que el comensal reciba su plato?

“Chili’s no es una empresa de comida rápida, aquí todos nuestros platos tienen un tiempo de elaboración de ocho minutos como mínimo, siempre se debe aclarar al comensal el tiempo máximo de espera, es obvio que si pide costillas no llegarán a su mesa en cinco minutos”

¿La rotación de personal afecta en la calidad del servicio que brindan?

“Realmente no existe una gran rotación de personal en Chili’s, es más se podría decir que los chicos nuevos son los que más se esfuerzan, además tenemos el constante ejemplo de los trainers, los servers antiguos que realmente tienen pasión por el servicio”

Anexo 11

Manual de atención al cliente para cajeros y despachadores de patios de comidas de centros comerciales del norte de Quito

El presente manual tiene como finalidad describir procesos operacionales que los colaboradores de la empresa deben seguir con el propósito de mejorar y mantener el nivel de satisfacción al cliente con respecto a la atención al mismo para incrementar el volumen de ventas del establecimiento.

En el manual descriptivo, se tratarán temas de comunicación y lenguaje corporal, escucha activa, retroalimentación, etc. Aplicados a los momentos de verdad con el cliente en las etapas de contacto con el mismo.

Juan Pablo Villa (2014, p. 137) describe cuatro etapas de contacto con el cliente:

- Bienvenida
- Intercambio de información
- Solución y despedida
- Valoración

Normas generales para el empleado

Con respecto a la imagen personal:

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Presentarse bien afeitado, con cabello corto, peinado y con cofia (hombres)	Presentarse con el uniforme roto o en mal estado
Presentarse con el cabello bien recogido y cubierto por una cofia (mujeres)	Presentarse con aroma a tabaco
Mantener una higiene oral adecuada pues mantenemos contacto verbal con el cliente	Presentarse con aroma a alcohol
Mantener las uñas cortas, sin esmalte y limpias (todos)	Mantener una postura incorrecta
Presentarse con el uniforme limpio, planchado y en buenas condiciones	Presentarse con el uniforme incompleto o sin uniforme
Mantener una correcta higiene personal que denote cuidado	

Con respecto a normas de higiene para evitar algún tipo de contaminación:

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
No usar aretes o accesorios como relojes o anillos (todos)	Mantener implementos de limpieza y desinfección lejos de los alimentos
Después de tener contacto con dinero desinfectar las manos	Usar el celular en el área de trabajo
Llevar las uñas cortas, limpias y sin esmalte	Presentarse a trabajar presentando síntomas como fiebre, tos o

	secreción nasal.
Realizar un buen procedimiento de lavado de manos	Presentarse a trabajar presentando heridas abiertas
Evitar el uso de perfume (todos)	

1) Procedimientos para el cajero

Con respecto a la bienvenida del cliente

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
<p>Recibir al cliente con un saludo estándar en el que se mencione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El segmento del día (mañana, tarde o noche) - El nombre del establecimiento - El nombre del empleado - Frase que denote preocupación por el cliente - Una pregunta de hospitalidad <p>Ejemplo: Buenos días, bienvenido a “la casa de Julia”, mi nombre es Nicole, es un placer atenderle. ¿En qué puedo ayudarle?</p>	<p>Recibir al cliente con frases como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “¿Sí?” - “espere” - “buenas”
Utilizar un correcto tono de voz con modulaciones que faciliten la comprensión del mensaje	No vocalizar las palabras
Recibir a cada persona con una sonrisa que demuestre gusto por el trabajo	No ofrecer una sonrisa al cliente
Tener la mejor actitud con cada	No demostrar pro actividad

cliente	
Hacer contacto visual siempre se dirija al cliente	No descargar el resultado de nuestro mal día con el cliente, éste no tiene la culpa.
Evitar dar un servicio robotizado	No tutear al cliente, se merece respeto a pesar de la edad que aparente
Evitar que el cliente esté desatendido al punto en que tenga que llamar la atención para hacer contacto visual	Abandonar el área de trabajo
Si no se puede atender al cliente en ese instante, emplear frases como: <ul style="list-style-type: none"> - “mil disculpas, en un momento estoy con usted” - “Por el momento no puedo atenderle pero si gusta le podemos ayudar en la siguiente caja” 	No usar frases como: <ul style="list-style-type: none"> - “espere” - “ya le atiendo” - “ya cerré la caja”

Con respecto al intercambio de información con el cliente en caja

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Hacer contacto visual	Usar un tono de voz bajo y sin modulación
Evitar a toda costa tutear al cliente	Evitar frases como: <ul style="list-style-type: none"> - “sólo tengo este plato” - “no sé” - “ya le dije”
Ser amigable	No prestar atención y hacer que el cliente repita su pedido
Escuchar eficientemente las	No hacer suposiciones

preferencias del consumidor	
Registrar en el sistema cada punto indicado por el cliente para evitar confusiones	Enviar mensajes largos y confusos cuando hablamos con el consumidor
Poner a disposición del cliente toda la información necesaria con respecto al menú o promociones	Incluir porciones extras sin que el comensal tenga conocimiento de esto
Poner a disposición del cliente la elección de bebidas	Utilizar frases que incomoden al cliente como: <ul style="list-style-type: none"> - "Siga mi vida" - "reinita"
Realizar sugerencias sobre promociones o postres	
Aclarar costos de porciones extras	
Evitar el uso de piropos que pueden resultar ofensivos para el cliente	
Finalizar esta etapa con la frase: "¿hay algo más que desee pedir para completar su orden?"	

Con respecto a la solución y despedida del cliente en caja

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Repetir la orden en la misma secuencia que el comensal	No repetir la orden
Hacer contacto visual con el cliente	Utilizar un tono de voz bajo
Informar al cliente la cantidad exacta a cancelar	No informar el valor de cambio
Informar al cliente el valor de monedas o billetes que se entregan	Utilizar frases de manera automatizada

Informar valor exacto de cambio	Tutear al comensal
Agradecer al cliente por su compra	Evitar el uso de despedida standard
Utilizar despedida estándar: “Que tenga una buena tarde, fue un gusto atenderle, vuelva pronto y gracias por comprar en “la casa de Juanita””	Gritar frente al cliente que se está despidiendo frases como: - “siguiente” - “el que sigue” - “siga”
Respetar el tiempo que cada cliente dispone en la caja	

2) Procedimientos para el despachador

Con respecto a la bienvenida del cliente

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Utilizar un tono de voz adecuado con modulaciones	No revisar el pedido antes de notificar al comensal
Realizar contacto visual	Notificar al comensal antes de que su orden esté lista
Ofrecer saludo standard para el despacho en el que se mencione: - Segmento del día - Agradecimiento por la compra - Frase que denote preocupación por el cliente Ejemplo: Buenos días, gracias por comprar en “la casa de Julia”. ¿Podemos revisar su pedido? Es importante realizar un saludo en el despacho pues es este el primer	Entregar el pedido sin revisarlo con el consumidor

momento de contacto con el despachador y el cliente	
Evitar frases como: <ul style="list-style-type: none"> - “buenas” - “¿sí?” - “¿Qué desea?” 	

Con respecto al intercambio de información con el cliente en despacho

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
<p>Evitar respuestas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “no sé” - “no es mi trabajo” <p>En caso de que el cliente tenga dudas sobre la preparación o ingredientes de sus platos.</p> <p>Es deber de todos los empleados conocer la preparación e ingredientes de los platillos que se preparan en el establecimiento en el que trabajan</p>	<p>No asumir la responsabilidad de cambio si el pedido es incorrecto</p>
<p>Evitar que el cliente espere demasiado tiempo para peticiones simples como entrega de cubiertos extra o servilletas.</p>	<p>No entregar complementos y condimentos con mala actitud.</p> <p>Si se da el caso de un número límite de salsas o condimentos gratuitos, el cliente debe ser informado con frases como:</p> <p>“Mil disculpas, el límite de salsas es tres por persona, sin embargo le podemos ayudar con una orden extra de salsa en caja”</p>
<p>Si el cliente realiza el pedido de</p>	<p>Ignorar al cliente.</p>

<p>enseres como cubiertos, servilletas y complementos gratuitos, es deber de cualquier persona que se encuentre en el <i>front of the house</i> atender al cliente.</p> <p>De ninguna manera el cliente puede recibir respuestas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “yo no me ocupo de eso” - “disculpe no es mi trabajo” - “no sé” 	<p>Desde el primer día de labores, debemos entender que el comensal es lo más importante para la organización, no podemos ignorar la presencia de un cliente por ningún motivo. Tanto en la caja como en el despacho debe estar siempre presente un colaborador que pueda ayudar al comensal.</p>
<p>Pedir el ticket de compra y verificar nuevamente el pedido</p>	
<p>Preguntarle al consumidor si todo se encuentra bien con su pedido, si es así, devolver el ticket de compra y entregar pedido</p>	

Con respecto a la solución y despedida del cliente en despacho

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
<p>Antes de finalizar el contacto con el cliente, usar frases como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “¿Hay algo más con lo que le pueda ayudar?” - “¿Desea que le ayude con algo más?” <p>“¿Hay algo más que pueda necesitar?”</p>	<p>Omitir la despedida estándar</p>
<p>Utilizar una despedida standard que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frase que denote gusto por el 	<p>Mostrar una actitud desinteresada con el cliente</p>

trabajo <ul style="list-style-type: none"> - Agradecimiento por la compra - Augurio de pronto regreso - Nombre del establecimiento Ejemplo: “Fue un gusto atenderle, gracias por su compra , vuelva pronto a “la casa de Juanita””	
Mantener siempre el contacto visual con el cliente	
Hacerle conocer al cliente cuánto nos preocupa y nos importa con lenguaje corporal y actitud adecuadas	
Utilizar siempre un tono de voz adecuado con modulaciones	

3) Procedimientos para el cajero y el despachador

Con respecto a la valoración

¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
Mantener siempre el contacto visual con el cliente	Omitir la sugerencia de evaluación de servicio
Hacerle conocer al cliente cuánto nos preocupa y nos importa con lenguaje corporal y actitud adecuadas	
Utilizar siempre un tono de voz adecuado con modulaciones	
El cajero y el despachador deben recordarle al cliente que puede realizar una evaluación al servicio	

recibido	
Antes de despedir al cliente, recordarle que puede realizar una evaluación de servicio por el medio que la empresa ponga a disponibilidad, además recordarle al cliente los beneficios que puede obtener al realizar la evaluación de atención al cliente	

Referencias

Villa, J. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. Barcelona, España: 7Profit editorial