

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO  
FAREM-Carazo  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



**Asignatura**  
**SEMINARIO DE GRADUACION**

**Tema:** Propuesta de estrategia de mejora en la gestión de la calidad de los servicios en las empresas e instituciones de la cuarta región.

**Subtema:** Propuesta de estrategia de mejora en la gestión de la calidad en el servicio de atención al cliente en el restaurante el Recreo, ubicado en el Municipio de Jinotepe, en el departamento de Carazo, durante el segundo semestre del 2016.

**Docente:** Msc. Adelaida Del socorro Sanabria Herrera.

**Integrantes:**

**Carnet**

- Br. Muñoz Moraga Xochilth Nohemí 10094501
- Br. Chávez Yescas Oscar Santiago 10095150



## Contenido

i.	Titulo del Tema y subtema.....	3
ii.	Dedicatoria.....	4
iii.	Agradecimiento.....	5
iv.	Valoración del docente.....	6
v.	Resumen.....	7
I.	INTRODUCCIÓN.....	8
II.	JUSTIFICACIÓN.....	9
III.	OBJETIVOS.....	10
	3.1 Objetivos Generales.....	10
	3.2 Objetivos Específicos.....	10
IV.	DESARROLLO.....	11
	4.1 Aspectos generales.....	11
	4.2 Diagnóstico del análisis de la calidad.....	14
	4.2.1 Descripción del proceso general del restaurante el Recreo.....	14
	4.2.2 Descripción de los costos involucrados en los procesos.....	32
	4.2.3 Análisis de las necesidades /satisfacción del cliente.....	35
	4.2.3.1 Descripción del servicio.....	35
	4.2.3.2 Descripción del cliente.....	37
	4.2.3.3 Descripción “que” quiere el cliente.....	40
	4.2.3.4 Descripción “como” lo quiere el cliente.....	46
	4.2.3.5 Relación entre los “que” y los “como”.....	49
	4.2.3.6 Evaluación de la competencia.....	55
	4.3 Definición del problema de calidad.....	57
	4.4 Plan de mejora.....	64
V.	CONCLUSIONES.....	73
VI.	ANEXOS.....	74
VII.	BIBLIOGRAFIA.....	78



**i. Título del Tema y subtema**

**Tema:** Propuesta de estrategia de mejora en la gestión de la calidad de los servicios en las empresas e instituciones de la cuarta región.

**Subtema:** Propuesta de estrategia de mejora en la gestión de la calidad en el servicio de atención al cliente en el restaurante El Recreo, ubicado en el Municipio de Jinotepe, en el departamento de Carazo, durante el segundo semestre del 2016.



## ii. Dedicatoria

*Dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme dado la fuerza, sabiduría y entendimiento para poder culminar mis estudios universitarios.*

*A mi madre Hilda Moraga por su amor, cariño y apoyo incondicional. Por haber creído en mí y fomentado el deseo de superación.*

*A mis hijas que son mi fuente de inspiración y quienes me dan fuerza para salir adelante y ser una mejor persona.*

*Br. Xochilth Nohemí Muñoz Moraga.*

*A Dios, por el Don maravilloso de la vida, por la sabiduría, fortaleza, paciencia, perseverancia y fe que me ha regalado durante el transcurso de mi formación profesional.*

*Mis Padres, Hermanos y mi pareja por ser parte de este sueño con su apoyo incondicional que me han dado, por sus consejos, comprensión y motivación; a mis hijos que son mi fuente de inspiración que me motivan a seguir adelante por muy difícil que fueran las circunstancias.*

*Los Profesores, por compartir sus conocimientos los que han contribuido a mi formación profesional y motivarme a seguir adelante a través de sus recomendaciones.*

*Br. Oscar Santiago Chávez Yescas.*



### iii. Agradecimiento

*A Dios padre por darme la vida, salud y fortaleza para salir adelante cada día.*

*A mi mama y abuela que me apoyaron económica y moralmente para poder terminar esta meta.*

*A nuestra tutora Adelaida Sanabria y a todos los docentes que compartieron sus conocimientos a lo largo de la carrera.*

*A mi compañero de seminariopor el apoyo y comprensión durante esta etapa.*

*A todas las personas que creyeron en mí y de una u otra manera me apoyaron para poder cumplir esta meta. Muchas gracias.*

*Br. Xochilth Nohemí Muñoz Moraga*

*A Dios, quien me guio en el camino y me dio las fuerzas para seguir adelante a pesar de las dificultades presentadas,*

*A mis padres Karla Auxiliadora Yescas Picado y Oscar Danilo Chávez Alemán por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles y por darme los recursos necesarios para poder estudiar.*

*A mis abuelos Mirna Picado y Luis Yescas por darme fuerzas para seguir cada día logrando mis metas.*

*A mi pareja Tatiana Cabrera quien ha sido un gran apoyo en los momentos difíciles y ha sabido aconsejarme y darme fuerzas para seguir adelante.*

*A todos mis maestros que a lo largo de mi formación han sabido transmitir sus conocimientos esperando que pueda aplicarlos de la mejor manera.*

*Br. Oscar Santiago Chávez Yescas.*



**iv. Valoración del docente**



## v. Resumen

El presente trabajo realizado en el restaurante EL RECREO ubicado en el municipio de Jinotepe, se encuentra basado en la elaboración de una propuesta de mejora continua en la calidad del servicio de atención al cliente con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes.

En este trabajo se describen todos los procesos involucrados en la atención al cliente, con el fin de detectar en que parte de ellos existen retraso o fallas, estos se evalúan y se determina el costo en que incurre cada una de estos.

En esta investigación se utilizó la metodología SERVQUAL y CASA DE LA CALIDAD O QFD, las cuales dieron la pauta para elaborar objetivos estratégicos que ayuden a la evaluación de los procesos para mejorar la calidad de atención del restaurante.

De la información proporcionada de las metodologías antes mencionadas se identificó el problema a través de las herramientas de Ishikawa y Pareto. Una vez identificado el problema se propone un plan de mejora donde se analizaron todas las variables que intervienen directa e indirectamente en la atención brindada a los clientes como también los costos del plan de mejora.



## I. INTRODUCCIÓN

El objetivo general de este trabajo es elaborar una propuesta de mejora en la calidad del servicio de atención al cliente en el restaurante EL RECREO, ubicado en el municipio de Jinotepe durante el segundo semestre del presente año.

Se conocerá la percepción que los clientes poseen del establecimiento utilizando la herramienta SERVQUAL, realizando esta encuesta a los clientes potenciales del local. Esta a su vez permitirá elaborar un análisis mediante la metodología La voz del cliente o QFD, por medio del cual identificamos QUE quiere el cliente y COMO lo quiere, las expectativas y sugerencias que estos pueden aportar para mejorar las condiciones del servicio.

A través de las Herramientas de Pareto e Ishikawa o Ley de Causa y Efecto se planteó un problema interno analizando de donde se origina y cuáles son las causas que lo están provocando.

Se considera oportuno recomendar un plan de mejoramiento que ayudará a superar las debilidades encontradas en el servicio de atención al cliente para incrementar los estándares de calidad.



## II. JUSTIFICACIÓN

EL servicio al cliente es un factor diferenciador fundamental en el giro del negocio, gracias a él se puede llegar a posicionar en la mente de los clientes potenciales y generar una ventaja competitiva.

El restaurante EL RECREO, a pesar de llevar tantos años en el mercado, nunca ha contado con estrategias de mercadeo para mejorar la calidad de su servicio, ni su infraestructura en sí. Ya que el mercado cambia constantemente, así como las necesidades y exigencias de los clientes, la necesidad de crear estrategias con el fin de mejorar la calidad del servicio que presta y ampliar su variedad de productos, todo esto con el fin de mantenerse en el mercado por más tiempo, así como innovar e incrementar las utilidades que este negocio genera.

Para conseguir la mejora de calidad en la atención de los clientes del restaurante EL RECREO, se sugiere recurrir a técnicas para medir la satisfacción actual de los clientes y en base a los resultados generar diferentes estrategias de servicio que mejore la atención brindada por el restaurante y su relación con el público, a través del seguimiento de técnicas; de esta manera se lograra brindarle al cliente un valor agregado, y obtener una gran ventaja en relación con la competencia.

El desarrollo de este trabajo, también servirá como guía de referencia para todos los propietarios de restaurantes, quienes estén pasando por una situación similar con su negocio y quieran mejorar los mismos, o simplemente necesiten tomar decisiones con respecto al servicio brindado y como innovarlo; este les servirá de base para saber dónde empezar, como ir mejorando paulatinamente o qué clase de métodos implementar al momento de medir la satisfacción de sus clientes.



### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivos Generales**

Elaborar una propuesta de estrategia de mejora en la gestión de la calidad en el servicio de atención al cliente en el restaurante el Recreo, ubicado en el Municipio de Jinotepe, en el departamento de Carazo, durante el segundo semestre del 2016.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico utilizando la herramienta SERVQUAL y CASA DE LA CALIDAD para identificar las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a la atención brindada en el Restaurante.
- Aplicar herramientas técnicas y administrativas de la mejora de la calidad para la definición del problema en el servicio de atención al cliente del Restaurante y Centro Recreativo EL RECREO.
- Determinar los costos operativos de la calidad y no calidad para evaluar cada uno de los procesos.
- Proponer un plan de mejora continua para incrementar la calidad del servicio de atención al cliente.



## **IV. DESARROLLO**

### **4.1 Aspectos generales**

El restaurante EL RECREO es un negocio con aproximadamente 13 años de existencia en proveer servicios gastronómicos y recreativos al público en general, el establecimiento se encuentra ubicado en la ciudad de Jinotepe departamento de Carazo km 48 y medio carretera panamericana sur.

Este negocio empezó con dos pequeños ranchos de paja y con una pequeña inversión familiar bajo la administración del señor Arlan José Corea Conrado (q.e.p.d). Con el transcurso del tiempo asumió las riendas del negocio su mama, la señora Amparo del Socorro Conrado Rodríguez y sus dos hermanos Orlando y Jessica Corea Conrado; ellos tomaron la iniciativa de continuar con el negocio familiar el que ahora funciona como restaurante.

Actualmente en el negocio laboran 8 personas que prestan atención y ponen a la disposición de los clientes diversos tipos de servicios tales como el de comedor, bary piscina.

Este negocio tiene mucha aceptación en el mercado, debido a la gran cantidad de personas que demandan de este tipo de establecimientos en la zona, se considera que el mercado es completamente amplio y lleno de oportunidades, como es la capacidad de atraer a un público que busca absoluta comodidad.

Hoy en día este local es muy reconocido por el buen ambiente familiar y natural que siempre lo ha caracterizado por su especializada atención donde cada uno de los colaboradores cuenta con funciones específicas para brindar la atención necesaria a los clientes y su estructura como negocio es de carácter familiar.



Los propietarios han llevado la administración de este negocio empíricamente y a través de la experiencia adquirida han desarrollado la visión, misión y valores los cuales mencionaremos.

### **Misión**

Satisfacer las necesidades gastronómicas y de recreación familiar ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad, a la vez desarrollar un espacio de trabajo que permita la realización personal así como el desarrollo de sus colaboradores en grupo.

### **Visión**

Ser un restaurante de ambiente familiar con un servicio y atención de alta categoría, logrado a través de un trabajo en equipo con una planificación y organización adecuada que de satisfacción a cualquier reto de los consumidores.

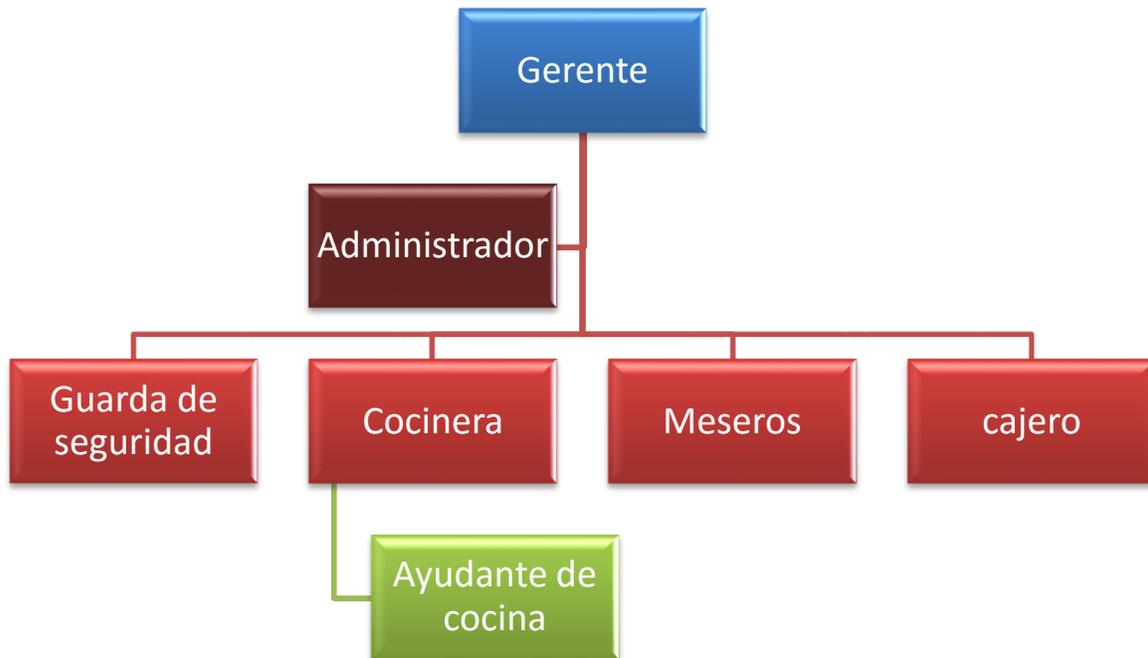
### **Valores**

- Excelencia: procuramos hacer las cosas bien
- Honestidad: ser transparente con nuestros clientes y colaboradores.
- Empatía: pensar y adecuar nuestros actos buscando la satisfacción del cliente.
- Dedicación: lograr un negocio altamente productivo.
- Integridad: tener un nivel de vida mejor para los colaboradores



#### 4.1.4 Estructura orgánica de restaurante el Recreo.

Toda empresa o negocio posee una estructura básica para mostrar una organización en los procesos, de acuerdo a la entrevista brindada por la propietaria del restaurante EL RECREO expresa que el negocio se encuentra conformado por las siguientes áreas:



**Grafico 1**

Cada una de las áreas del organigrama anterior posee una descripción específica de sus responsabilidades.

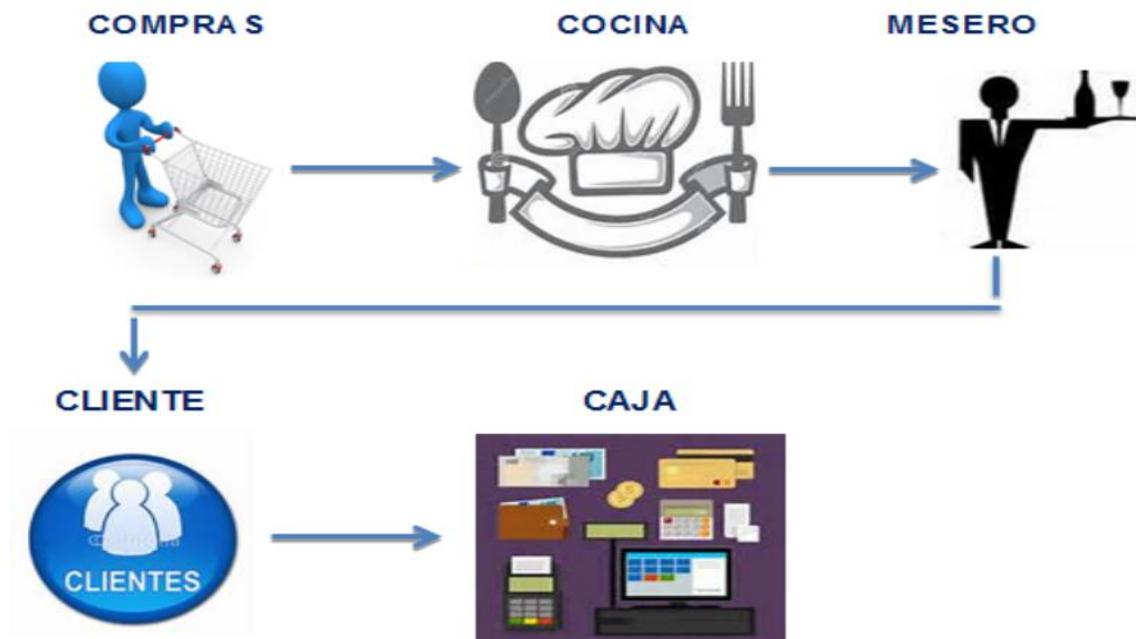


## 4.2 Diagnóstico del análisis de la calidad

### 4.2.1 Descripción del proceso general del restaurante el Recreo

Dentro de las actividades generales del restaurante EL RECREO, se lleva a cabo una serie de procesos para atender a los clientes con calidad, en él se involucran todas las áreas: compra, cocina, caja y mesas, cada uno de ellas cuentan con actividades y procedimientos establecidos, a continuación se expresa el flujo general:

#### Flujograma general del restaurante EL RECREO



Grafica 2



Cada una de estas actividades poseen una dinámica distinta en sus procesos y pasos lógicos de las áreas involucradas en la atención al cliente del restaurante EL RECREO; lo que hace necesario analizar cada de ellas por separadas, iniciando con el siguiente:

### **Proceso de Compra:**

Se adquieren los insumos que el restaurante necesita para la elaboración de cada uno de sus platillos y bebidas, a continuación se enumeran cada una de las actividades involucradas.

1. Se realiza el listado de los insumos requeridos: El administrador verifica con el responsable de cocina que productos hacen falta para levantar una lista de los insumos, para esto utiliza un block de notas donde escribe los productos que el restaurante necesita para la elaboración de los platillos.
2. Se elabora el presupuesto de compra: El gerente se reúne con el administrador para hacer el presupuesto, tomando en cuenta los precios de los productos y la cantidad de platos que se deben elaborar con las compras que se realizaran.
3. Solicita el efectivo para la compra: El gerente hace entrega del dinero al administrador para que proceda a realizar las compras.
4. Se emite la solicitud de los insumos al proveedor: El administrador se comunica por vía telefónica con el proveedor de los productos en concesión para solicitarle lo que se requiere.



5. Compra de carnes y perecederos: Esta se realiza directamente en el mercado municipal de Jinotepe, para trasladar los productos del centro de compra al restaurante se utiliza el servicio de taxi, esto para evitar que los productos se dañen, mientras llegan al establecimiento, también garantiza la seguridad del administrador que lleva consigo el efectivo.
6. Se reciben los insumos y se revisan: Es aquí donde el proveedor se presenta en el negocio para hacer la entrega de cada uno de los insumos solicitado productos en concesión (cerveza, gaseosas, enlatados, etc). El administrador verifica que los productos estén completos, las cantidades exactas y en buen estado.

### Flujograma del proceso de compras



Grafico 3



**Cursograma del proceso de compra**

No	Actividades							Tiempo
1	inicio							
2	Se realiza el listado de los insumos							10 min
3	Se elabora el presupuesto de compra							20 min
4	Solicita efectivo para la compra							5 min
5	Emite solicitud de insumos al proveedor							7 min
6	Se compran las carnes y perecederos							60 min
7	Se reciben los insumos y se revisan							10 min
8	Fin del proceso							
9	Total							112 min

**Tabla 1**

Estas actividades se realizan una vez por semana, aunque en algunas compras como las de concesión se realizan cada quince días, existen dos temporadas en las cuales es necesario comprar continuamente en dependencia a la demanda. Estas fechas usualmente son semana santa y el mes de diciembre.



### **Proceso de cocina:**

Sin duda en esta área se realiza uno de los procesos más complejos, la elaboración de cada uno de los platillos, que forman parte del menú del restaurante EL RECREO, es aquí donde se transforma la materia prima en los productos que son el frente de este negocio.

1. Asea cocina y equipos: Para dar inicio a este proceso es necesario que la encargada de cocina deba ponerse el uniforme asignado (gabacha, malla y gorro) para posteriormente asear cada espacio de esta área, con el fin de mantener la higiene en el lugar, la cocinera se encarga de la limpieza de todos los utensilios antes de la elaboración de cada platillo.
2. Solicita insumos: cocinera pide de forma verbal al administrador que es el encargado del almacén los insumos necesarios para surtir el área de cocina, una vez recibidos los deposita en los recipientes y los organiza en el estante de cocina.
3. Ingredientes completos: Se verifica que los insumos que se van a utilizar para la producción del platillo estén disponibles en cocina para que esto permita una mayor rapidez en el proceso de producción de cada uno de los platillos.
4. Preparación de alimentos solicitado por el cliente: Antes de empezar a manipular los alimentos las cocineras deben lavarse las manos y seguido verificar que los insumos que va a utilizar estén completos, esta actividad es donde los alimentos sufren la transformación en platillo, se lavan, se pican, se cocen, se fríen etc.



5. Despacho de pedido: se sirve la comida en los platos y se ubican en la ventanilla de despacho para que los meseros lo lleven a la mesa del cliente.
6. Recolección de desechos de la preparación de platillos: se recogen todos los desperdicios de los insumos utilizados en el proceso de cocina, se introducen en bolsas negras y se colocan en el depósito de basura.
7. Lava todos los enseres requeridos en el proceso: una vez terminada la jornada de cocina se recoge todo lo utilizado en el proceso, se lava con agua tibia y detergente para conservar una mayor salubridad.

### Flujograma del proceso de cocina

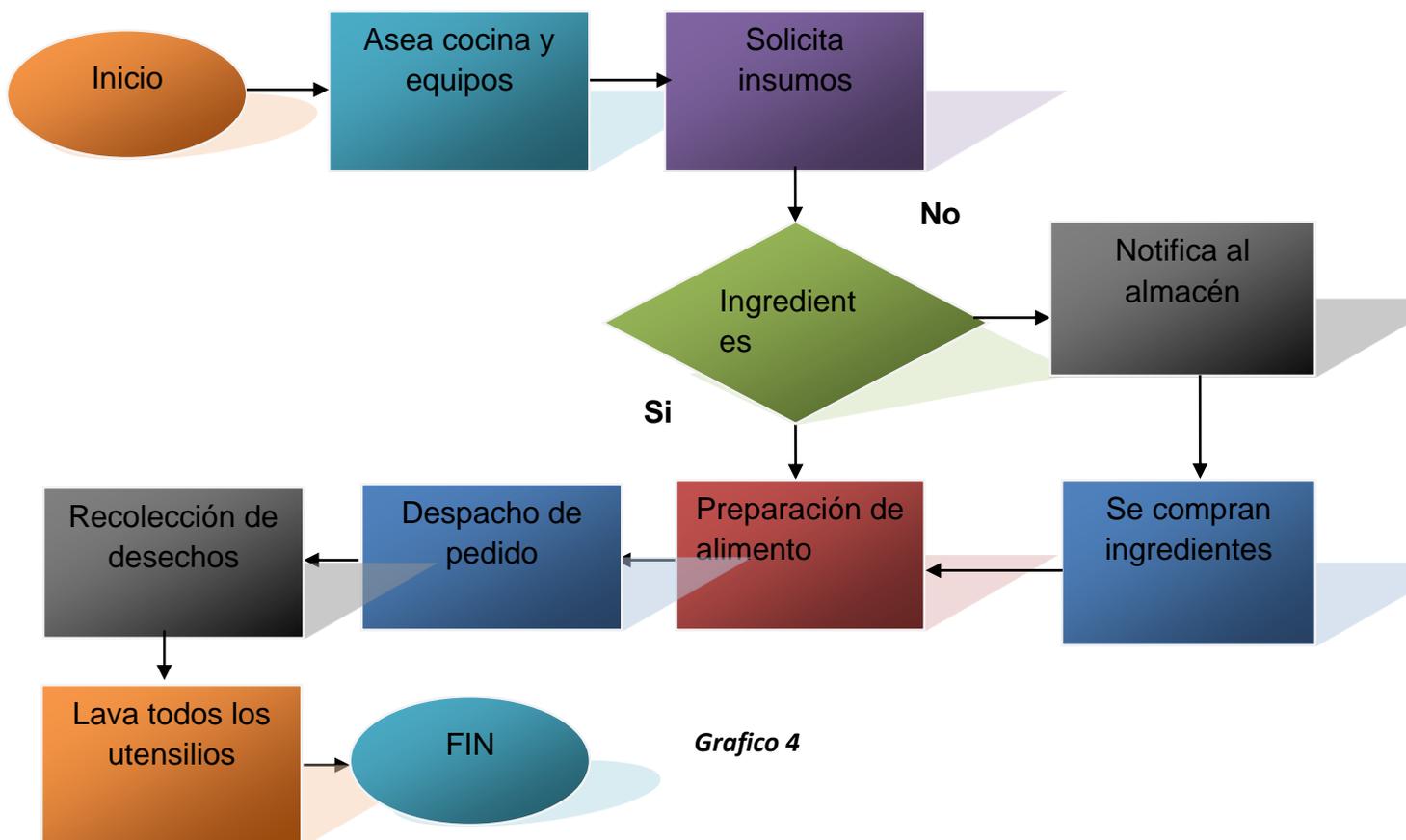


Grafico 4



**Cursograma del proceso de cocina**

No	Actividades							Tiempo
1	inicio							
2	Asea cocina y equipos							10 min
3	Solicita insumos							3 min
4	Ingredientes completos							2 min
5	Notifica a almacén							3 min
6	Se compran ingredientes							20 min
7	Preparación de alimentos							30 min
8	Despacho de pedido							3 min
9	Recolección de desechos							2 min
10	Lava todos los utensilios							5 min
11	Fin del proceso							
12	Total							78 min

**Tabla 2**

Paralevar a cabo estas actividades el restaurante cuenta con una cocina industrial, horno microondas, frízer, mantenedora, plancha, ollas, sartenes y demás utensilios de cocina, los cuales de igual manera debe mantener limpios cada vez que se haga uso de ellos.



El administrador se encarga de supervisar que la cocinera cumpla con cada uno de los procedimientos antes mencionados por lo que durante la semana suele visitar frecuentemente esta área, con el fin de vigilar la aplicación de los métodos específicos.

Es de importancia hacer mención que en los setenta y ocho minutos que tarda el proceso de cocina está incluido el tiempo que espera el cliente para recibir su orden, no existe un numero de tiempo exacto por el hecho que cada platillo tiene su proceso de elaboración específico, pero se ha tomado como referencia el platillo más vendido del restaurante, el cual es alitas con papas que según la visita al establecimiento pudimos determinar una duración de treinta minutos de espera.

### **Actividades previas a la atención al cliente (Meseros)**

Entre las funciones generales de los meseros existen dos actividades fundamentales; limpieza y atención al cliente ambas son de vital importancia para el restaurante, pues aquí es donde se llevan a cabo la atención de los clientes que visitan el establecimiento, es en estas principales funciones que recae la satisfacción de los clientes por lo cual a continuación, se describe cada uno de los pasos.

Actividades de limpieza o previas a la atención al cliente:

1. Limpia el salón del comedor: Aquí el mesero usa algunas herramientas como escoba, lampazo y limpiadores para asear el piso, mesas y silla de esta área.



2. Arregla las sillas y mesas: Una vez que esta ya fueron limpiadas se procede a ubicarlas con un espacio que permita comodidad para los clientes y trabajadores.
3. Cambia los manteles si es necesario: si la mesa fue utilizada se procede a solicitar uno limpio al administrador, de lo contrario se utiliza el mismo.
4. Arregla los cubiertos, servilleteros: envueltos en servilletas los cubiertos y surte los servilleteros una vez listos los ubica en una mesa cerca de la ventanilla de despacho.

### Flujograma de las actividades previas a la atención al cliente

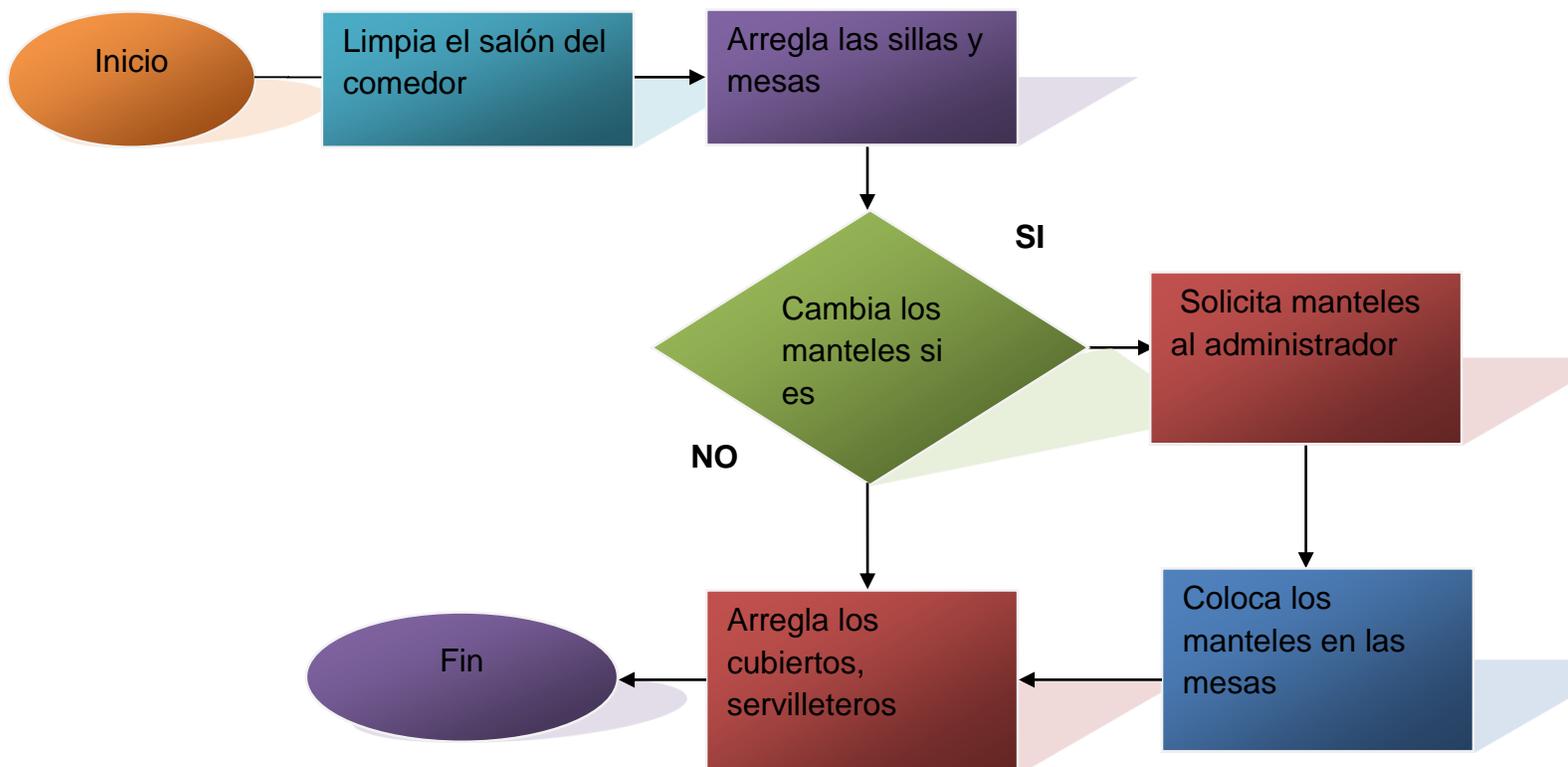


Grafico 5



Los meseros deben asegurarse de que las instalaciones se encuentren limpias, en completo orden antes de la apertura del restaurante, tienen que cuidar muy bien la imagen que perciben los clientes del establecimiento.

Para el desempeño de la función de limpieza se hace uso de las siguientes herramientas: escoba, pala, trapeador y limpiones, también de algunos productos como detergentes y aromatizantes.

### **Proceso de atención al cliente:**

Podemos describir este proceso como una serie de estrategias que el restaurante EL RECREO realiza para satisfacer a sus clientes, a su vez esta trata las necesidades y expectativas de los mismos.

Actividades del proceso:

1. El proceso inicia brindando la bienvenida al cliente: el mesero le invita a ocupar una de las mesas para su comodidad.
2. El mesero procede a ofrecer los servicios: se le ofrece los servicios que el restaurante presta y se les lleva el menú.
3. Se le brinda un espacio al cliente para que decida que ordenar: el mesero se aleja de la mesa sin descuidarla, para retornar cuando el cliente decida qué ordenar.
4. Levanta la orden: anota en el comando la orden y le pregunta al cliente si tiene alguna duda con el menú.



5. El mesero pasa la orden a caja: el cajero informa a la cocinera que ordene el cliente, para que estas preparen los alimentos.
6. Durante la preparación de los alimentos: se llevan a la mesa las bebidas, cubiertos y servilletas.
7. Una vez lista la comida se sirve: el mesero retira de la ventanilla de despacho los platos y los sirve en la mesa.
8. Se espera que el cliente termine de comer para recoger los platos: aquí se retiran los platos y se regresan a la ventanilla, luego se le pregunta al cliente si desea algo más.
9. Cliente solicita la cuenta: cliente hace el llamado al mesero para ordenar la cuenta y conocer su saldo.
10. Mesero solicita la cuenta en caja: cajero redacta y emite la factura al mesero para que este proceda llevársela al cliente.
11. El cliente paga su saldo: recibe y revisa la factura, si esta todo en orden procede a entregar el monto de la factura al mesero.
12. Mesero entrega el dinero a caja: caja cobra la factura y cancela la cuenta.
13. El mesero despide a los clientes: si no desean nada más, el mesero expresa lo gratificante que fue servirle y les desea un pronto regreso.



Flujograma del proceso de atención al cliente

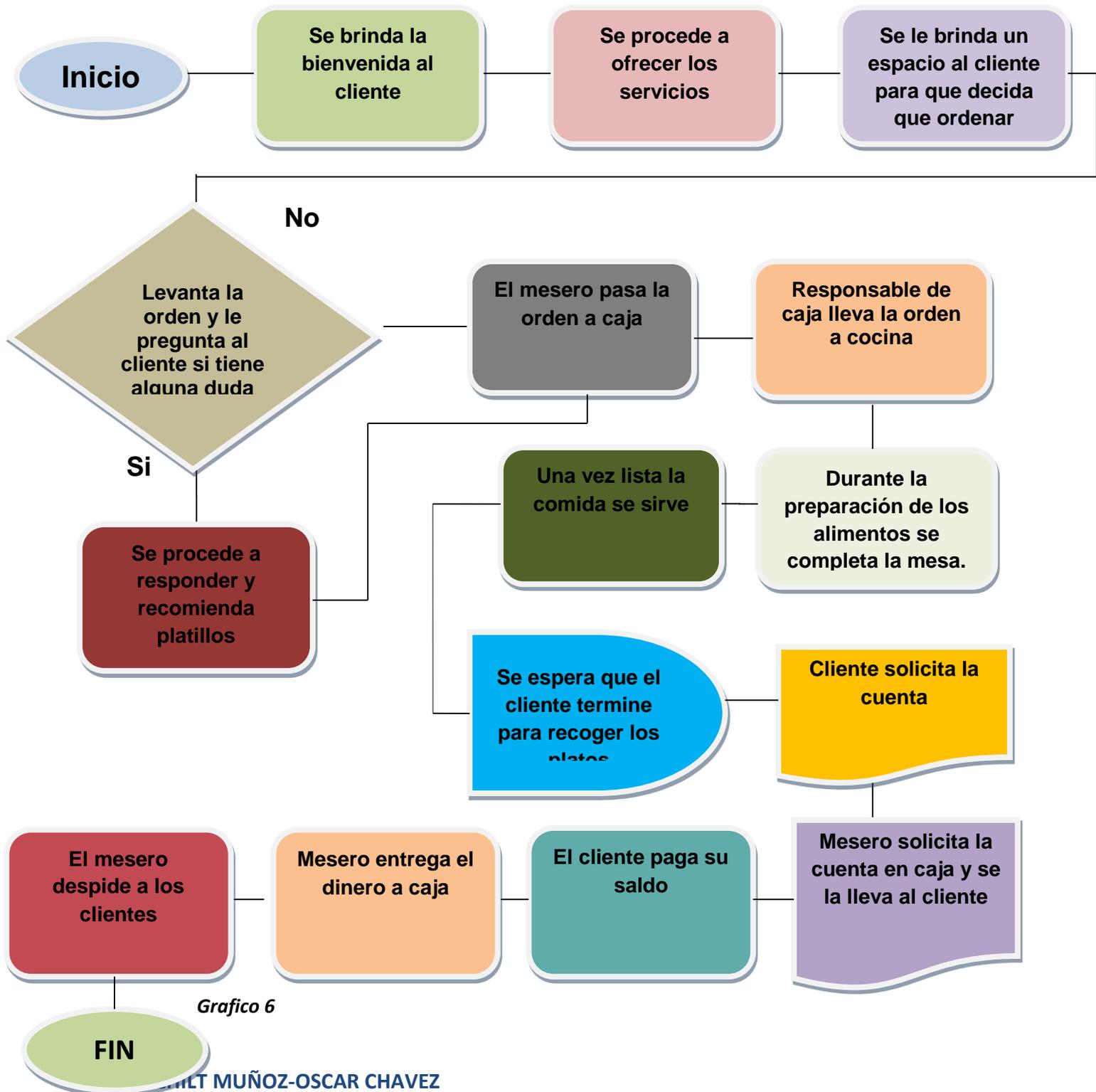


Grafico 6



**Cursograma del proceso de atención al cliente**

No	Actividades							Tiempo
1	inicio							
2	Bienvenida al cliente							2 min
3	Procede a ofrecer los servicios							3 min
4	Se le brinda un espacio al cliente para que decida que ordenar							3 min
5	Levanta la orden y pregunta al cliente si tiene duda sobre el menu							3 min
6	Procede a responder y recomienda platillos							2 min
7	Mesero pasa la orden a caja							1 min
8	Responsable de caja pasa orden a cocina							2 min
9	Durante la preparacion de platillos se completa la mesa							3 min
10	Una vez lista la comida se sirve							30 min
11	Se espera que el cliente termine para recoger los platos							30 min
12	El cliente pide la cuenta							3 min
13	Mesero solicita cuenta en caja y se la lleva al cliente							10 min
14	Cliente paga su saldo							3 min
15	Meseros entrega dinero a caja							2 min
16	Mesero despide al cliente							2 min
17	Fin del proceso							
18	Total							99 min

**Tabla 3**



Cabe mencionar que en este proceso se involucra los tiempos de los procesos anteriores y un aproximado del tiempo que permanecen los clientes en el establecimiento, por lo tanto el tiempo de duración que conlleva servir la comida en la mesa del cliente es de 49 minutos, con respecto al servicio de atención al cliente se utiliza; una libreta de mano y lapicero para anotar lo que los clientes van a ordenar y así evitar olvidar lo que fue ordenado, el responsable de vigilar este proceso es el administrador del lugar este debe estar pendiente de que los meseros mantengan las instalaciones limpias y que le brinde una adecuada atención a los clientes.

#### **Proceso de caja:**

Es donde el restaurante ejerce un sistema de control de pedidos que permite llevar un orden a las salidas de platillos y bebidas, una vez que el cliente solicita su cuenta, es aquí donde se emiten las facturas correspondientes al pago del servicio.

1. Recepciona solicitud de la cuenta: El encargado de caja recibe el detalle por parte del mesero de todo lo que ordeno el cliente, este debe llevar un control de la salida de platillo y bebidas que el mesero retira de la ventanilla de pedidos.
2. Efectúa factura: Aquí se detalla todo lo ordenado por el cliente, bebidas, platillos con sus precios, cantidades y descuentos si los hay. Esto también permite al restaurante poder llevar un registro que luego el gerente propietario utiliza para hacer una comparación con el registro de cocina.



3. Emite factura al mesero: Entrega al mesero la factura para que este se la haga llegar al cliente, en la realización de este proceso se hace uso de algunas herramientas como; caja registradora manual, PCG de crédito, block de facturas, lápices y sello.
4. Recibe del mesero pago de la cuenta: Esta es una actividad del negocio es considerada muy delicada por el manejo de efectivo, es aquí donde se recibe el dinero de los clientes, por lo que el gerente se encarga de realizar las supervisiones necesarias.
5. Cuenta el dinero: Si el cliente realiza el pago en efectivo el cajero cuenta el dinero, lo ordena por denominación y lo guarda en caja. De otra forma si es con tarjeta el cajero la pasa por él PCG y efectúa el cobro.
6. Se cobra el monto de la cuenta y sellacomo cancelado: Una vez que el cajero efectúa el cobro le entrega al mesero la factura o Boucher sellado, para que este se lo haga llegar al cliente.



### Flujograma del proceso de caja

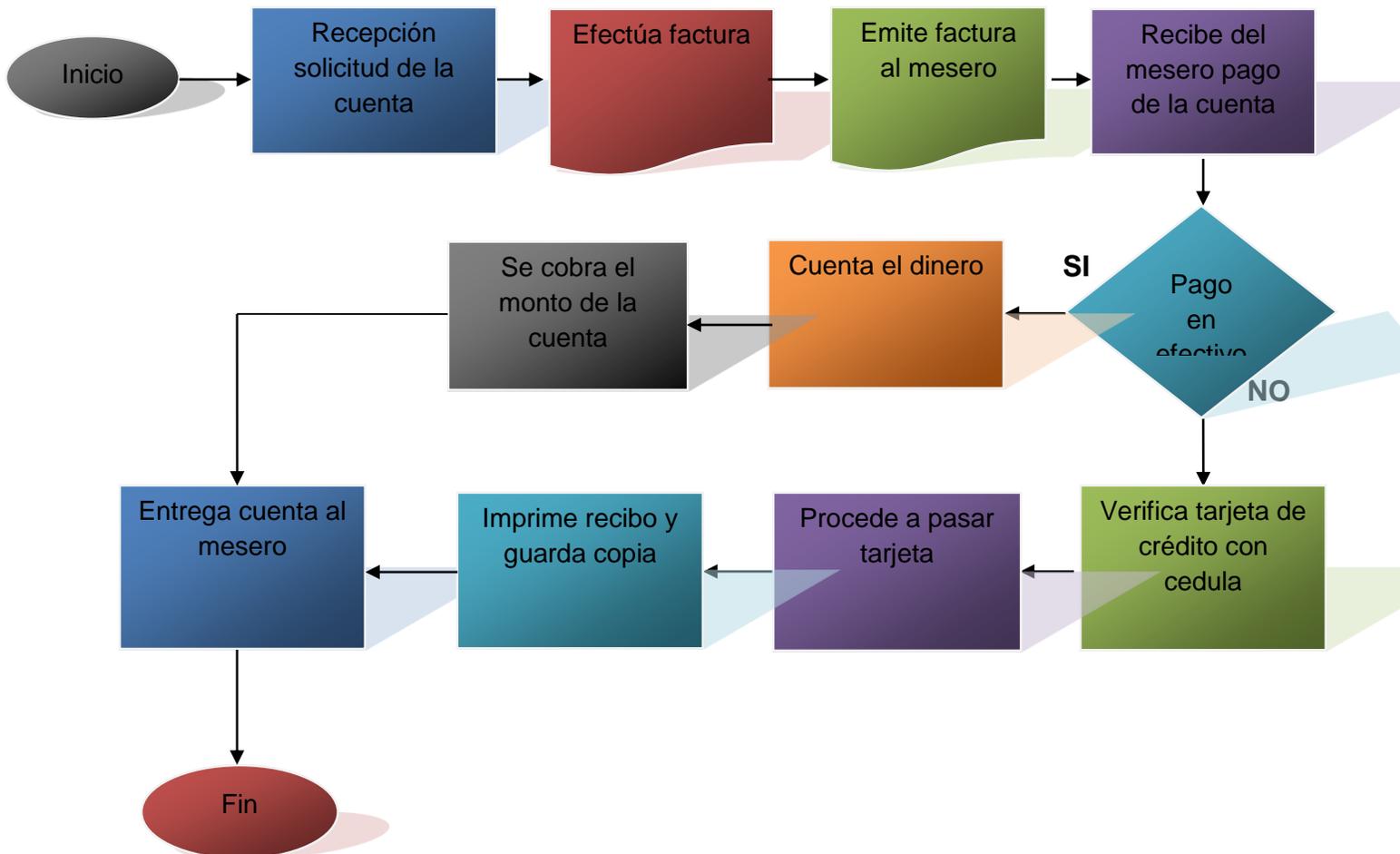


Grafico 7



**Cursograma del proceso de caja**

No	Actividades							Tiempo
1	inicio							
2	Recepciona solicitud de la cuenta							1 min
3	Efectua factura							5 min
4	Emite factura al mesero							2 min
5	Recibe del mesro pago de la cuenta							2 min
6	Pago en efectivo							2 min
7	Cuenta el dinero							1 min
8	Se cobra el monto de la cuenta							2 min
9	Verifica tarjeta de credito con cedula							3 min
10	Procede a pasar tarjeta							2 min
11	Imprime recibo y guarda copia							2 min
12	Entrega cuenta al mesero							2 min
13	Fin del proceso							
14	Total							24 min

**Tabla 4**

Según los estándares de tiempo generales de la duración de un proceso de caja o específicamente de solicitud y cancelación de cuentas, se aproxima a una duración entre 5 a 7 minutos, en consideración al restaurante EL RECREO, en este proceso existe una pérdida de tiempo excesivas la cual es causada por la mala comunicación que existe entre las áreas o puestos de este negocio.



Además de esta variable suele ser dificultoso para el área de cocina controlar la perdida de insumos como algunos perecederos que aun refrigerados suelen perderse, ejemplo de esto son algunas verduras y vegetales que con el tiempo pierden su frescura y no permiten la calidad en los platillos, por tal razón la administración debe considerar un presupuesto de perdida aproximado a C\$200.00 por cada mes y que al final del año representa un monto de C\$2400.

Para el restaurante el RECREO es lamentable tener que lidiar con algunos problemas que aun intentando prevenirse llegan hasta el cliente, entre ellos encontramos; la perdida de ventas por retraso en el servicio, es usual que al menos un cliente por mes desista de una orden o de un servicio por la tardanza en que se le quiso brindar. Para la gerente esto representa una pérdida al menos de C\$6000.00 en cada año y es por esa razón que se prefiere invertir en algunos métodos de prevención para minimizar estas pérdidas.

Otro de los problemas que ocasionan perdidas en el negocio es el reclamo de los clientes, este se da cuando reciben algún error en la orden o en el platillo que solicitaron, caso que también ha sido de bastante incidencia, por lo que la gerente ha determinado un monto de perdida aproximado a C\$1800.00 que el restaurante anualmente tiene como consecuencia.

Para la descripción de cada uno de los procesos antes mencionados se utilizó como fuente de apoyo el libro Desarrollo de una Cultura de Calidad. Humberto Cantú Delgado Segunda Edición. Mc Graw Hill.



### 4.2.2 Descripción de los costos involucrados en los procesos

El restaurante EL RECREO a diario trata de mantener la calidad en la presentación de sus servicios, por tal razón hemos involucrado todas las áreas del negocio para la descripción de sus costos, para lograr esto se han retomado los conocimientos adquiridos en la Conferencia de costos de calidad (Msc. Harlen Montiel)

<b>Restaurante EL RECREO</b> <b>Reporte de Costo de Calidad</b> <b>Del 02 de Agosto al 30 de Noviembre de 2016</b>					
Tipos de Costo de Calidad					Porcentaje Respecto a las Ventas
Ventas Anual					345,600.00
<b>Costo de Prevención</b>					
Control de los procesos	3,200.00		0.93%		
Mantenimiento preventivo	15,680.00	18,880.00	4.54%	5.46%	
<b>Costo de Evaluación</b>					
Inspección de equipos	600.00		0.17%		
Auditoria de proveedores	400.00	1,000.00	0.12%	0.29%	
<b>Costos por Falla Interna</b>					
Desechos debido a errores de concepción	3,600.00		1.04%		
Perdida de insumos incontrolados	2,400.00	6,000.00	0.69%	1.74%	
<b>Costo por Falla Externa</b>					
Perdida de ventas por retraso en el servicio	6,000.00		1.74%		
Reclamación de los clientes por error en los platillos	1,800.00	7,800.00	0.52%	2.26%	
<b>TOTAL DEL COSTO DE LA CALIDAD</b>			<b>9.75%</b>		

*Tabla 5*



Costo de Prevención	18,880.00	5.46%
Costo de Evaluación	1,000.00	0.29%
Costos por Falla Interna	6,000.00	1.74%
Costo por Falla Externa	7,800.00	2.26%

Tabla 6

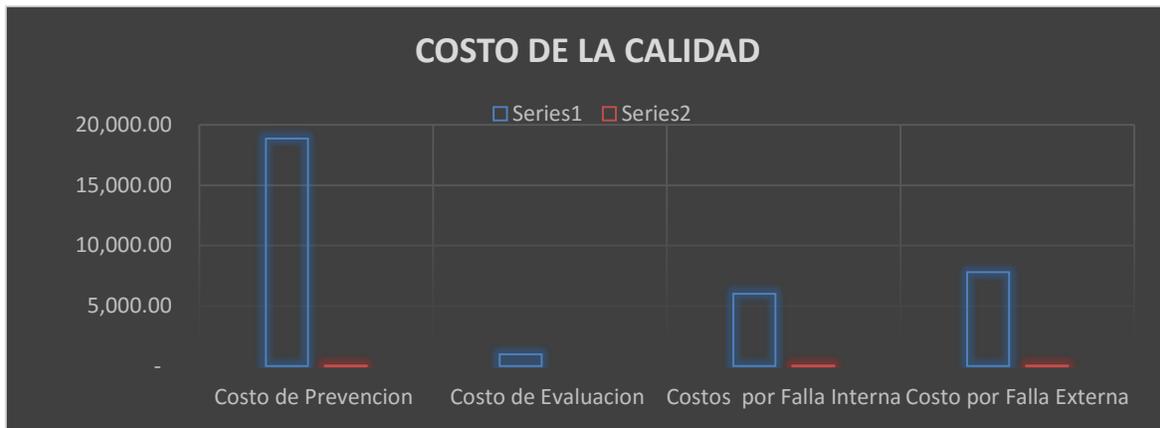


Grafico 8

Entre los costos de prevención del restaurante EL RECREO encontramos dos variables a considerar, la primera es el control de los procesos el cual lo ejecuta el administrador del negocio con una frecuencia de 8 supervisiones por mes y una duración de 60 minutos cada una. El costo anual de la aplicación de este control es de C\$3200.00 los cuales representan el pago de las 96 horas que este supervisa los procesos; la segunda es el mantenimiento preventivo del negocio, donde se realizan algunas actividades como las de pintura de local, mobiliario y retoques de albañilería, este el costo máximo que realiza el negocio con un monto de C\$15,680.00 que incurre en la compra de pintura, barniz, brochas, rodos, diluyente, cemento, arena y mano de obra de cada trabajo.



Este gasto el restaurante lo distribuye en dos mantenimientos anuales por lo que ya se cuenta con la referencia de contratación del señor Luis Armando Picado que dé durante algunos años ya ha sido contratado por la gerente propietaria.

Los costos de evaluación que realiza este negocio se centran en la inspección de equipos que realiza la gerente propietaria con una frecuencia de dos ocasiones por mes y con una duración de 30 minutos en la revisión de cocinas, réferis, microondas, sonido, caja registradora etc. Con el fin de conocer el estado de cada uno de estas herramientas, el ejecutar esta inspección 24 veces en el año al restaurante le cuesta un monto total de C\$600.00 que son parte del salario de la gerente.

Otro de los procedimientos que suelen ser evaluados en el restaurante es el de proveedores, quienes tienen que ser auditados al momento que hacen entrega de los insumos solicitados, ya que el administrador no puede ignorar el riesgo o la posibilidad de mal estado de alguno de los productos. La duración de esta es de 15 minutos y se realiza 4 veces en el mes, las cuales al final del año dejan un costo total de C\$400.00 que también es parte del salario del administrador.

Estas inversiones se realizan todos los años con la finalidad de prevenir problemas e incrementar las ventas en el restaurante y a su vez, que puedan servir de ayuda conocer donde aplicar la acción correctiva en los proceso.

Los costos por fallas internas en el restaurante se pueden describir como los desechos de insumos, debidos a errores que cometen las cocineras en el momento de la elaboración de los platillos, esta es una de las pérdidas que el restaurante no puede medir, sin embargo, se considera un estimado de error de dos platillos como máximo en el mes, que al final termina costado C\$3600.00 por cada año a este negocio.



## 4.2.3 Análisis de las necesidades /satisfacción del cliente

### 4.2.3.1 Descripción del servicio

Restaurante EL RECREO brinda cuatro servicios con el fin de optimizar la satisfacción de sus clientes en general con un ambiente agradable, este negocio se caracteriza por ser un negocio familiar comprometidos a una excelente atención. A continuación se describe cada uno de los servicios que este presta.

**La Atención al cliente;** para el restaurante EL RECREO es una de las prioridades la cual está bajo el cargo de los meseros ya que estos son los que tienen el mayor contacto directo con el cliente y son los que llevan la responsabilidad de una buena imagen e información del restaurante.

La atención al cliente se da cuando los clientes ocupan una de las mesas e inicia cuando el mesero se presenta y brinda una cordial bienvenida al establecimiento, en este proceso es donde se da a los clientes toda la información de los servicios que se prestan y de las promociones en temporada; es así como se forma la relación directa del cliente con el restaurante.

Los meseros del restaurante son personas presentables, amables y con empatía para que los clientes puedan sentirse cómodos y en confianza al hacer sus pedidos. Principales funciones del mesero del restaurante:

- Arma y ubica las mesas.
- Coloca las sillas y las servilletas.
- Levanta los pedidos y lleva los cubiertos.
- Presta también el servicio de bar que consiste en servir las bebidas.
- Verifica que el cliente estén cómodo y satisfecho con su pedido.
- Hace el desmontaje y organiza nuevamente las sillas, mesas, manteles y todos los elementos que fueron necesarios para la realización del servicio.



**Cocina:** Esta es el área donde las cocineras preparan los alimentos para la elaboración de los platillos que ordenan los clientes; se encuentra ubicada cerca de las mesas con la finalidad de atender con mayor rapidez, cuenta con la cocinera de planta y una ayudante quienes a su vez se encargan de mantener limpio cada uno de los utensilios necesarios en el proceso de elaboración de las diversas recetas.

**Bar:** Es el servicio que presta el restaurante al ofrecer generalmente los clientes hacen uso de este servicio en la barra o mientras esperan le sirvan los alimentos en su mesa. El encargado de esta bebidas alcohólicas, no alcohólicas y aperitivos, tarea son los meseros los cuales normalmente uno está en la barra y el otro atiende las mesas.

**Piscina:** Consta del alquiler de un estanque artificial de agua destinado al baño, con fin que les permita a los clientes poderse refrescar principalmente en el verano, este servicio permite que el restaurante sea atractivo para el público en general ya que está estipulado que si los clientes consumen más de cien córdobas por persona el servicio es gratuito o de lo contrario deberán de asumir un pago de cincuenta córdobas por persona.



#### 4.2.3.2 Descripción del cliente

El restaurante EL RECREO está dirigida al sector familiar, pues los propietarios consideran que es muy importante tratar de conservar la unión y la sana recreación de las familias en general.

Los clientes se han caracterizado por ser personas que buscan un lugar de recreación familiar con buen ambiente, que a la vez les brinde variedad de platillos y con precios accesibles.

Este es un restaurante donde se prioriza reservar el derecho de admisión a personas que solo lleguen a ingerir alcohol ya que podrían ocasionar un accidente o la inconformidad del resto de clientes, pues en su mayoría son familias que llegan con niños menores y es necesario cuidar el ambiente en que estos van a recrear.

Actualmente se encuentra posesionado en el municipio de Jinotepe pues la mayor parte de su clientela pertenece a este municipio por lo que son considerados clientes fieles del restaurante. También es muy frecuentado por familias procedentes de la capital que buscan salir de la rutina y el bullicio de la ciudad y este restaurante les ofrece un espacio fresco y placentero donde puedan disfrutar en familia.

El restaurante EL RECREO cuenta con una variedad amplia de clientes de diversos tipos y entre los más usuales podemos encontrar los siguientes:



### **El cliente Indiferente**

A este tipo de cliente no le importa mucho lo que el restaurante tiene para ofrecerle, ya que su propósito es pasarla bien con sus amigos, cuanto más grandesea el grupo, más difícil será que se pongan de acuerdo para realizar una orden.

### **El cliente Lento**

Este es el cliente que cree estar en su casa y no en un restaurante; los meseros deben de tener cuenta que él ya sabe que es lento al ordenar y seguramente ya lo han atendido en otros restaurantes y no de la mejor manera, sin embargo pueden llegar a ser clientes muy fieles si se les da su espacio.

### **El cliente Reservado**

La discreción para este cliente es su forma de vida y principalmente no le gusta que los tonos sean elevados ni opinan en que traten de crear empatía con ellos, El mesero debe demostrar ser alguien educado de vos suave y tratos especializados. Por lo general casi siempre ordenan lo mismo y con el tiempo se puede conocer sus gustos y preferencias.

### **El cliente Dominante**

Este cliente es el líder de la mesa y usualmente lo retoma el papa o la mama de la familia, pide y ordena por todos y su protagonismo lo delata. El mesero debe tener cuidado a la hora de recomendar, ya que por lo normal, si a él o ella se le ha ocurrido algo, no va aceptar sugerencias, pero de seguro a cada instante necesitara algo. Se debe considerar ser sumamente educado y dirigirse a ellos con lenguaje claro y conciso para evitar problemas.



### **El cliente Indeciso**

Uno de los más típicos clientes es el que suele decir las frases: ¿no hay? O “No me gusta así”...estos permiten que el restaurante pueda lucirse con las habilidades de persuasión, no son tan difícil en realidad, cuando se presentan son fácil de llevar y esto ayuda a que los meseros no deban olvidar que indirectamente quien debe de llevar las riendas son ellos, solo tienen que hacer un pequeño y rápido examen sobre sus gustos y preferencias para descartar y aconsejar al cliente de la mejor manera.

### **El cliente Desconfiado**

Este cliente suele ser difícil de agradar ya que por lo normal siempre desconfía de las recomendaciones que se les hacen, Si se le recomiendan las promociones usualmente piensa que son las sobras de los días anteriores, pide que se les demuestre que puede confiar en el restaurante, es por eso que los meseros deben de hacer que elija lo mejor del menú y tratarlo con especialidad. Una vez que han comido y comprobado que no se les ha engañado se puede notar como su forma de dirigirse hacia los meseros ha cambiado.

### **El cliente Impulsivo**

Es el tipo de cliente que siempre se desea tener, es totalmente pasional y sus impulsos hacen que pueda depositar su confianza a la hora de aconsejarlo. Casi nunca te dice que no, pero de igual manera se procura no pasarse con ellos.



#### 4.2.3.3 Descripción “que” quiere el cliente

Las variables mencionadas a continuación son las que intervienen directamente con la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes, valoradas con una calificación en una escala de 1 al 5, logrando alcanzar la mayoría un valor entre 3 y 5 pues el nivel de importancia para los clientes sobre estas variables se considera muy alto con respecto a las expectativas que ellos esperan al recibir un servicio. Para la aplicar esta herramienta se utilizaron los conocimientos adquiridos en la Conferencia de casa de la casa de la calidad. (Msc. Freddy Cárdenas)

Requer. Técnicos Necesidades	N.I.C
Local visiblemente atractivo	5
Muebles cómodos y presentables	5
Apariencia presentable en el personal	3
Meseros atiendan en tiempo y forma	5
Interés en resolver problemas	3
Personal responsable	4
Facturación legítima	4
Profesionalidad del personal	5
Disposición inmediata	4
Aclaración de cualquier duda	3
Orden en el servicio	3
Igualdad para todos los clientes	5
Personal que inspire confianza	4
Interés en satisfacer a los clientes	4
Atención personalizada	4
Recibimiento Cortez y empático	3

Tabla 7



**Local visiblemente atractivo:** Un local visiblemente atractivo es lo que hace que cualquier negocio llame la atención visual de los clientes por ello consideran que el nivel de importancia es de 5, para lograr esto se necesita un mantenimiento constante en todas las áreas del restaurante pues no solo basta con que arreglen la parte del comedor ya que cada punto del restaurante debe estar impecable para que los comensales se lleven una buena impresión del lugar y que nuevamente opten por visitarlo. Sin embargo este establecimiento no presta las condiciones adecuadas, pues su infraestructura se encuentra un poco deteriorada y no se le brinda el mantenimiento adecuado.

**Muebles cómodos y presentables:** A parte de la infraestructura otro aspecto que debe permanecer en excelentes condiciones son las sillas y mesas del restaurante, ya que los clientes buscan muebles cómodos y presentables para sentirse relajados mientras disfrutan de sus platillos. Esta variable también tiene un nivel de importancia de 5. Estos también necesitan recibir mantenimiento más continuamente para brindar mayor confort y comodidad mientras esperan el servicio y durante degustan los platillos.

**Apariencia presentable en el personal:** Este otro aspecto que no se debe descuidar en el negocio, los clientes le dan un nivel de importancia de 3, puesto que la apariencia física es indispensable para lograr la confianza del cliente, este aspecto se cumple uniformando al personal. Los meseros del restaurante EL RECREO portan el debido uniforme para ser identificados por los comensales que llegan al lugar.



**Meseros atiendan en tiempo y forma:** El factor tiempo es indispensable para lograr la satisfacción del cliente por lo que consideran su importancia en 5. Que los meseros atiendan en tiempo y forma para que los comensales puedan disfrutar de sus comidas. Aquí es donde muchos negocios pierden clientela porque al demorar el servicio hay clientes que deciden marcharse lo que genera pérdida para el negocio. Este restaurante presenta esta problemática debido a la lentitud en los procesos lo que demora el servicio de atención causando inconformidad entre los clientes.

**Interés en resolver problemas:** Tanto los meseros como los demás trabajadores deben mostrar interés en resolver los problemas que se les presenten a los clientes para hacer que se sientan conformes con la atención brindada, hacerles ver que su primordial función es complacerle y servirle de tal manera que estos sigan demandando los servicios del restaurant, el valor asignado por el cliente es de 3. Los colaboradores del RECREO muestran desinterés en la atención que les brinda a los clientes esto como consecuencia de la falta de capacitación y la poca supervisión ejercida sobre ellos.

**Personal responsable:** La responsabilidad es primordial para los clientes dándole un valor de 4, por esta razón al momento de la contratación los propietarios deben asegurarse de que están contratando personal responsable y siempre deben realizar supervisiones constantes para constatar cumplan a totalidad con sus obligaciones. En el caso de los meseros se muestra mucha irresponsabilidad pues en ocasiones no se presentan a laborar, esto ocasiona desorden y retraso en el servicio.



**Facturación legítima:** Los clientes consideran la facturación legítima con un nivel de importancia de 4. La honradez es un valor que debe estar muy presente en cualquier negocio sin importar el rubro al que se dedique, en el caso del restaurante se debe constatar que al momento de hacerle la cuenta a los clientes esta facturación sea legítima para evitar malos entendidos que puedan afectar la reputación del negocio y causar la inconformidad de los clientes, este proceso necesita supervisión y control.

**Profesionalidad del personal:** Para poder brindar una buena atención es necesario que el restaurante cuente con personal profesional que cumpla con los requerimientos técnicos para garantizar la satisfacción del comensal por esta razón consideraron su importancia en 5. La preparación profesional no es tomada en cuenta por los propietarios al momento de contratar al personal, estos ejercen sus funciones de manera empírica.

**Disposición inmediata:** Los meseros deben estar a la disposición inmediata del cliente, estos consideran su nivel de importancia de 4, el cliente debe ser prioridad sobre cualquier actividad que deban realizar en el restaurante, pues la misión que tienen es de priorizar y satisfacer las necesidades de los clientes.

**Aclaración de cualquier duda:** Si el comensal tiene alguna duda los meseros deben estar preparados para aclararles lo que necesitan saber acerca del servicio y procurar que el cliente se sienta satisfecho con la respuesta dada. Esta variable no es considerada de tanta importancia pues se le asignó un valor de 3. Para esto se debe tener conocimiento de cada uno de los procesos involucrados en el servicio.



**Orden en el servicio:** Otro aspecto que el cliente busca es que el servicio que reciban sea en el orden adecuado cuyo valor de importancia es de 3, es necesario optimizar el orden de los procesos para que no ocasionen pérdidas de tiempo ni para el cliente ni para el negocio. Actualmente en el restaurante no cuentan con sistemas de control lo que produce falta de orden en los procesos.

**Igualdad para todos los clientes:** Es parte de la ética de los trabajadores y cuenta con un nivel de importancia de 5, el personal no pueden mostrar preferencia pues esto ocasiona inconformidad y malos entendidos y en muchas ocasiones puede provocar que el cliente abandone el lugar. Con respecto a esta variable el restaurante muestra una gran debilidad, pues cuando les toca atender a los propietarios estos tienen preferencias hacia los clientes fijos del lugar, dándole menos importancia a la demás clientela.

**Personal que inspire confianza:** Es lo que el cliente busca al llegar a un negocio, esto se logra a través de la presentación física del personal, ya que deja buena impresión ante los comensales, valorado con una importancia de 4.

**Interés en satisfacer a los clientes:** Los clientes son la razón de ser de todo negocio es por ello que la principal función debe ser satisfacerle. El nivel de importancia es representado con un valor de 4, por lo que la atención debe ser inmediata para que el cliente se sienta satisfecho y hacerlo de la mejor manera posible para que este regrese otra vez en busca del servicio.

Una de las cosas que los clientes más valoran es la actitud. Incluso, en caso de que se cometa algún error al momento de prestar el servicio, un cliente se enojará menos y hasta lo perdonará y olvidará si ve que el personal se esfuerza por remediarlo. Los meseros muestran poco interés en la satisfacción, pues consideran que basta con que los platillos estén bien elaborados para que el cliente quede satisfecho.



**Atención personalizada:** Los meseros deben procurar dar una atención personalizada a cada cliente, ya que ellos quieren sentirse especiales con el servicio que están recibiendo y con el trato que se les está brindando, esta es una buena manera de lograr la satisfacción del cliente dándole un valor de 4. Debido a que cuentan con poco personal no se dan abasto para dar un trato personalizado a todos los clientes, sobre todo cuando el local se encuentra lleno.

**Recibimiento cortés y empático:** Desde la entrada del cliente al restaurante se le debe dar un recibimiento cortés y empático estos le dan un nivel de importancia de 3, esta es la primera impresión que el percibe con respecto al establecimiento y de ello dependerá si se queda a recibir el servicio o si opta por irse a otro lugar. Los colaboradores de este restaurante se muestran atentos para recibir a los clientes y darles una cordial bienvenida.



#### 4.2.3.4 Descripción “como” lo quiere el cliente

Para determinar las características claves para la medición de la calidad del servicio según el techo de la casa de la calidad hablamos de los **cómo**, como lo quiere el cliente. En esta sección de la QFD del restaurante el RECREO más de la mitad de los resultados son débiles esto significa que el servicio carece de las condiciones óptimas que el cliente requiere para su satisfacción.

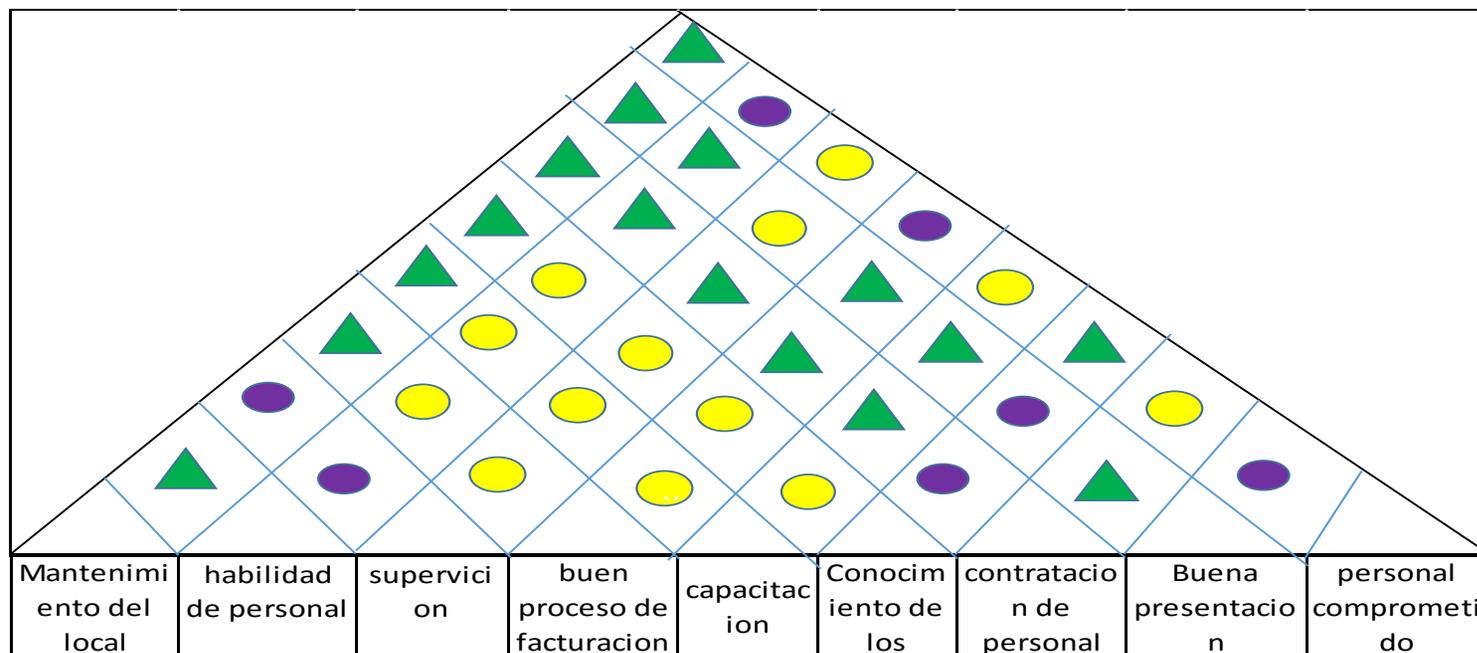


Grafico10



**Mantenimiento del local:** Para los clientes del restaurante RECREO el mantenimiento del local es una prioridad en vista de que este se encuentra en un estado que no proporciona las comodidades suficientes para su bienestar por lo que es necesario que al menos se le de mantenimiento dos veces al año.

Sin embargo los propietarios consideran de poca importancia el mejoramiento de sus instalaciones pues su prioridad es invertir más en insumos.

**Habilidad del personal:** Para restaurante el RECREO la habilidad del personal es una característica muy importante para el desempeño de sus labores de esto se obtiene la satisfacción de los clientes y la facilidad de brindar solución a las demanda de los mismos.

**Supervisión:** Es indispensable la realización de observaciones en lo que respecta al servicio de atención al cliente en el restaurante ya que mediante esto se puede verificar la calidad del servicio brindado por parte de los meseros.

Por esa razón es que en el techo de la casa de la calidad se le da una importancia muy fuerte en relación con los demás cómo para evaluar el trato que reciben los clientes desde el momento en que entran al restaurante.

**Buen proceso de facturación:** Este proceso se basa en realizar el cálculo de la cuenta de forma exacta y sin ninguna alteración para no ocasionar malos entendidos con los clientes que puedan afectar la reputación del restaurante y la inconformidad del cliente considerándolo como una relación muy fuerte.



**Capacitación:** Según la comparación en el techo de la casa de la calidad la capacitación ocupa una evaluación muy fuerte, ya que para mejorar la calidad en la atención se necesita de un personal capacitado que muestre habilidad al momento de la llegada del cliente, este proceso ocupa una relación fuerte en la comparación que se realizó en el techo de la casa de la calidad. De esta variable depende llevar a cabo una buena atención y que el cliente quede satisfecho.

**Conocimiento de los procesos:** Para el personal que labora en el restaurante es de vital importancia que tenga conocimiento de los procesos para realizar sus funciones correctamente, estos deben dominar completamente cada uno de los procedimientos que deben efectuar al momento de la atención para tratar de brindar un buen servicio.

**Contratación de personal:** Para la satisfacción del cliente se hace necesario la contratación de personal que de abasto a la demanda del servicio y que este sea apto para desempeñar las funciones que requiere este proceso.

Sin embargo, en la relación de la casa de la calidad este paso posee una relación débil, debido a la falta de personal que posee el restaurante.

**Buena presentación:** Este aspecto es medido en la vestimenta que portan los meseros y el personal administrativo. Es de gran importancia el porte de los meseros ya que esto hace que el cliente sienta confianza y seguridad. Los del restaurante el Recreo si cuenta con uniformes para ser identificado por los clientes.

**Personal comprometido:** Para mejorar la calidad del servicio en el restaurante se necesita contar con un personal comprometido que cumpla adecuadamente con sus obligaciones y que su misión sea brindar una buena atención para que los clientes se sientan a gusto con quien les está atendiendo.



### 4.2.3.5 Relación entre los “que” y los “como”

Al hacer una relación entre estas variables se pueden describir las expectativas de que es lo que el cliente necesita y como el negocio puede satisfacer esa necesidad. El restaurante es la principal responsable de generar expectativas muy altas en los clientes, ya que no siempre los índices de satisfacción quieren decir que haya bajado la calidad del servicio, bien pudiera ser que los gustos o preferencias de los clientes han aumentado.

Requer. Técnicos Necesidades	N.I.C	Mantenimiento del local	habilidad de personal	Supervisión	buen proceso de facturación	capacitación	Conocimiento de los procesos	contratación de personal	Buena presentación	personal comprometido
Local visiblemente atractivo	5	9								
Muebles cómodos y presentables	5	7								
Apariencia presentable en el personal	3								8	
Meseros atiendan en tiempo y forma	5		8	9		7		5		
Interés en resolver problemas	3		6							
Personal responsable	4		8	8		7				
Facturación legítima	4			9	9	8	7	6		
Profesionalidad del personal	5		8			9	9	7		
Disposición inmediata	4		7	8		6	7			



Aclaración de cualquier duda	3		7				9			
Orden en el servicio	3			9		7	8			
Igualdad para todos los clientes	5			9		7				7
Personal que inspire confianza	4						9		9	
Interés en satisfacer a los clientes	4		8			8				9
Atención personalizada	4		8	7		9	7			6
Recibimiento Cortez y empático	3		8	6		5	6			7

**Tabla 8**



En el análisis obtenido de la casa de la calidad se observa que la variable local visiblemente atractivo y mantenimiento del local posee una calificación de 9 indicando que para lograr la atracción de los clientes hacia el restaurante se necesita dar mantenimiento al menos dos veces al año.

También necesitan para su comodidad muebles en los que se sientan confortables durante su estancia en el restaurante, los cuales del mismo modo necesitan mantenimiento constante en caso de no poderse cambiar tan a menudo estas variables cuentan de relación de 7 para poder llevar a cabo.

El cliente quiere que el personal que lo va atender tenga una apariencia presentable y buena presentación estas variables muestran una relación de 8, es necesario que el personal porte uniforme para ser identificado por los clientes al momento de servirle.

Los comensales quieren ser atendidos en tiempo y forma, por esta razón se le otorga una calificación de 8 con relación a habilidad del personal, un 9 en supervisión, un 7 en capacitación y un 5 en contratación de personal para lograr esto la gerencia debe hacer supervisiones constantes para ver las habilidades con las que se desempeñan los meseros en sus labores y capacitarlos para que brinden un buen servicio, otro método importante para lograr lo que pide el cliente es que se contrate más personal por lo menos los fines de semana que son los días más frecuentados para este local.

El personal que labora en este restaurante debe mostrar interés en resolver los problemas por lo tanto esta variable tiene una calificación de 6 con relación a la habilidad del personal, deben ser competentes para ayudarle al cliente a entender mejor cualquier duda sobre el servicio, también deben conocer cada etapa que se involucra en los procesos esto por medio de la capacitación.



La responsabilidad del personal es de suma importancia para el negocio pues de ello depende que el cliente se lleve una buena impresión a esta variable se le da una calificación de 8 en relación a la habilidad del personal, un 8 en supervisión y un 7 con capacitación.

Algo indispensable para que un cliente se sienta satisfecho es el buen proceso de facturación al momento de realizar la cuenta por esta razón en la casa de la calidad esta variable tiene una relación de 8 con respecto a la variable de buen proceso de facturación, este aspecto es muy importante pues aunque se le haya atendido bien y la comida haya sido de su agrado si al momento de hacerle su cuenta esta está alterada muy difícilmente este cliente volverá a visitar el restaurante.

El cliente quiere ser atendido por personal profesional por lo que este aspecto se califica con un 8 en relación a habilidad del personal, un 9 con capacitación, un 9 con conocimientos de los procesos y un 7 con contratación del personal. Por ello al momento de contratar el personal hay que asegurarse que este sea completamente apto para desempeñar el cargo que está solicitando, también deben realizarse supervisiones para verificar las habilidades que posee cada uno de los trabajadores.

Los meseros deben estar a la disposición inmediata de los comensales pues estos deben ser la prioridad del negocio, esta variable implica supervisión por parte de la gerencia con una calificación de 8 para ver que se cumpla, habilidades por parte del personal con una calificación de 7, tener conocimientos de los procesos con una calificación de 7 y en relación a la capacitación posee un 6.



Para poder aclarar cualquier duda que tenga el cliente los meseros deben poseer habilidades personales con una relación de 7 entre ambas variables, supervisión 3, conocimiento de los procesos 9, al lograr esta relación tenemos como resultado un cliente satisfecho.

Todos los clientes deben ser iguales en el trato y en el tiempo del servicio, no debe haber preferencias ni favoritismo por esta razón la variable igualdad recibe se relaciona con supervisión con una calificación de 9, con capacitación que posee un 7 y un 8 en conocimiento de los procesos sino hay suficiente personal a los clientes se les debe atender conforme van llegando al restaurante esto con el fin que todos estén satisfechos, por ende el personal debe estar comprometido plenamente en sus labores y no mezclar su vida personal con la laborar y de darse el caso de la llegada de algún familiar al restaurante este debe ser atendido del mismo modo que a los demás clientes.

Un personal que inspire confianza es lo que buscan los clientes y esta posee una relación con conocimiento de los procesos con una calificación de 9 y con contratación del personal con 9 es por ello que la presentación del personal es un factor importante a este respecto ya que ellos son la principal imagen que tiene el restaurante.

Los clientes son los que impulsan a andar cualquier negocio por esta razón la prioridad debe ser satisfacerlos, haciendo una relación con respecto a la habilidad de personal y capacitación con una calificación de 8 y personal comprometido 9. Es necesario comprometer al personal a que por medio de sus habilidades den una atención de calidad, capacitarlos para que estén más entregados a sus funciones y a disposición de lo que el cliente pida.



Atención personalizada muestra una relación en base a supervisión, conocimiento de los procesos con una calificación de 7, capacitación 9, personal comprometido 6 y habilidad del personal 8.

El cliente quiere ser recibido de forma cortés y empática que sea acompañado hasta el lugar donde se sentara y que sea tratado con cortesía en todo momento así que la relación que posee con respecto a supervisión y conocimiento de los procesos es de 6, habilidad del personal con 8, capacitación con 5 y personal comprometido con 7. La cortesía entonces reflejara amabilidad, educación y consideración hacia el cliente.

Cuando se habla del servicio al cliente, un factor que cobra gran importancia es la satisfacción, ya que si este recibe un buen servicio lo más probable es que quede conforme con la atención recibida, y este regrese al restaurante, un cliente satisfecho es el que hace la mejor publicidad de voz a voz.



4.2.3.6 Evaluación de la competencia

Análisis de la competencia (BENCHMARKETING)

Objetivo de Empresa	Ratio de mejora	Argumento de venta	Ponderación	1	2	3	4	5	sardinas	el recreo
4	0.8	5	20						5	3
3	0.6	5	15						4	3
2	0.66666667	4	8						3	4
2	0.4	3	6						3	3
3	1	3	9						3	3
2	0.5	4	8						4	4
4	1	4	16						4	3
4	0.8	3	12						4	3
3	0.75	3	9						3	4
3	1	3	9						3	4
4	1.33333333	4	16						4	3
5	1	4	20						3	3
3	0.75	4	12						3	4
5	1.25	4	20						3	4
4	1	5	20						4	3
4	1.33333333	3	12						3	4

Tabla 9



La Satisfacción del Cliente es el fundamento del enfoque de la Gestión de la Calidad. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes constituye la base para obtener clientes satisfechos. Por ello los estudios de satisfacción del cliente constituyen un elemento fundamental para comprender el nivel de calidad de los servicios y ajustar sus características a la calidad demandada. De este modo es posible diferenciarse de la competencia, ampliar la cuota de mercado e incrementar los beneficios.

Con respecto a la competencia consideramos que el principal competidor por su cercanía y tipo de servicio que ofrece es el restaurante Sardinias, con respecto a las variables analizadas la puntuación que alcanzo el restaurante EL RECREO en su mayoría es menor a la de Sardinias, este dato obtenido a través de la voz del cliente demuestra que el nivel de afluencia de comensales es mucho mayor que en EL RECREO , cabe mencionar que este posee varias ventajas en su posición geográfica, en las instalaciones las cuales no son aprovechadas al máximo.

Para este análisis se puede concluir que no todas las expectativas que tiene el cliente se están cumpliendo a cabalidad, falta prestar más atención a las instalaciones, la manera como están adecuando la decoración, y las mesas. además de tener que prestar atención a detalles pequeños como el aspecto de los empleados, este detalle podría mejorar en gran manera el servicio, además de dar un toque de elegancia y pulcritud al lugar, así mismo se estará dando un valor al cliente, al este poder identificar quien lo atiende y no tender a confundirse.

Para la descripción de dichos análisis se retomaron algunos principios de calidad de la página web [www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-la-funcion-de-despliegue-de-la-calidad-qfd-o-casa-de-la-calidad/](http://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-la-funcion-de-despliegue-de-la-calidad-qfd-o-casa-de-la-calidad/)



### 4.3 Definición del problema de calidad

El sector de alimentos cuenta con gran competencia y más aún cuando está ubicado en una de las localidades más transcurridas de Carazo como lo es la carretera panamericana sur.

De acuerdo a los aspectos analizados en la matriz “casa de la calidad” mediante la aplicación de encuestas, se pudo determinar que el mayor problema en cuanto a la calidad de servicio en el restaurante EL RECREO es:

- La lentitud en la atención brindada por los meseros.

El mayor efecto que se encontró de este problema es la insatisfacción que tienen los clientes, ya que si bien es cierto que el negocio cuenta con una cartera de clientes fieles de todo el departamento, este problema causa que la mayoría de los nuevos clientes que visitan el restaurante no regresen.

Dado a que en este sector se encuentra una gran competencia cada vez mayor debido al frecuente ingreso de nuevos negocio, el restaurante se ve en la necesidad de mejorar la calidad de atención de sus servicios acorde a las necesidades de los clientes.

El diagrama de causa y efecto que se presenta a continuación fue desarrollado para trazar las diferentes causas que están afectando los procesos en la atención del restaurante EL RECREO. Para el problema que se presenta como efecto surgen varias categorías de causas: materiales, medio ambiente, método de trabajo, maquinaria, mano de obra y medición.



### Diagrama de Ishikawa

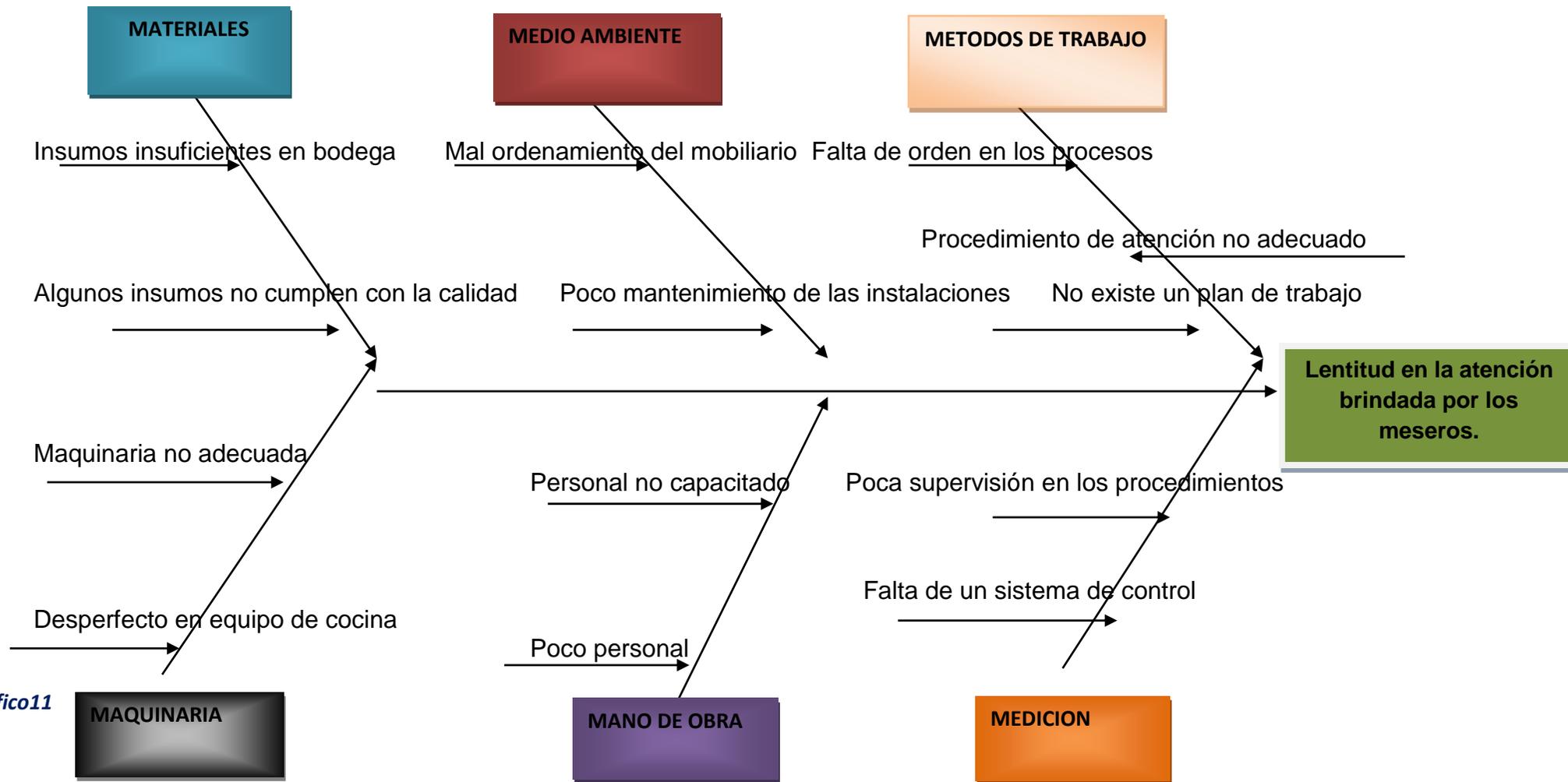


Grafico11

XOCHILT MUÑOZ-OSCAR CHAVEZ



## Análisis Ishikawa

Esta herramienta se utiliza para realizar una representación gráfica de las causas que provocan el problema en estudio o las causas que afectan la calidad del negocio.

### **Materiales:**

Falta de ingredientes en el área de cocina: Este suele pasar cuando las cocineras realizan el proceso de elaboración de algún platillo y descubren que falta alguno de los ingredientes, es ahí donde se presenta el retraso porque la cocinera se tiene que dirigir al encargado de almacén para que le proporcione el insumo.

Algunos insumos no cumplen con la calidad: Esto suele pasar principalmente con los productos perecederos, que al momento de la preparación del platillo resultan estar en mal estado y con lleva a que la cocinera recurra aalmacén.

### **Medio ambiente:**

Mal ordenamiento del mobiliario: Este se da cuando los meseros al inicio su jornada no cumplen con ordenar cada una de las mesas y sillas del comedor, que luego en el proceso de atención obstaculizan el movimiento de los mesero por ende esto hace que se cree un retraso en el servicio.

Poco mantenimiento de las instalaciones: Aquí se hace referencia del mal estado en que se encuentra el espacio de piso entre cocina y el área de comedor, el deterioro de este causa lentitud en el traslado del platillo de cocina a la mesa, por la continuidad con la que transcurre aquí y la precaución con la que se debe pasar.



### **Métodos de trabajo:**

Falta de orden en los procesos: Ninguno de los procesos del restaurante tiene organizado sus actividades en específico, suelen trabajar por un orden lógico, el cual normalmente se desorienta cuando se presenta una afluencia masiva de clientes por lo cual se crea un desorden que causa retraso.

Procedimiento de atención no adecuado: esto se da cuando los clientes realizan su orden y los meseros no hacen uso de la comanda para anotar los pedidos, por ende este no llega a caja y el proceso vuelve a iniciar luego que el cliente reclama por su pedido.

No existe un plan de trabajo: No cuentan con un manual de funciones en específico de cada puesto, por lo que el personal no tiene bien definidas sus funciones ni los tiempos en que deben llevar a cabo sus actividades lo que ocasiona lentitud en la atención.

### **Maquinaria:**

Desperfecto en equipo de cocina: Esta causa se origina en el momento de la preparación de los platillos ya que al presentarse un desperfecto en cocina retrasa la atención y la rapidez al momento de atender al cliente.

Maquinaria no adecuada: La maquinaria que posee el restaurante no se encuentra en óptimas condiciones, hay momentos en los que fallan uno o más equipos retrasando la producción del día.

### **Mano de obra:**

Poco personal: Restaurante el recreo cuenta con dos meseros en el área de atención y estos realizan varias funciones al mismo tiempo, lo que dificulta poder cubrir a todos los clientes evitando.



Personal no capacitado: Esto se da al momento de contratar al personal para brindar la atención, al no contar con el personal capacitado la atención que se le brinda al cliente no es de calidad.

**Medición:**

Falta de un sistema de control: No existen sistemas con los cuales puedan llevar registros de los procedimientos que se efectúan para brindar la atención, esto genera un descontrol de los procesos y por ende retraso en el servicio de atención.

Poca supervisión en los procedimientos: Debido a la publicidad de funciones que ejercen por la falta de personal, al administrador se le dificulta la realización de supervisiones constante, no se verifica que el personal cumpla y ejerza adecuadamente sus funciones.

La aplicación de la herramienta Ishikawa se hizo según la página web [www.quees.info/diagrama-de-ishikawa.html](http://www.quees.info/diagrama-de-ishikawa.html)



### Análisis y diagrama de Pareto

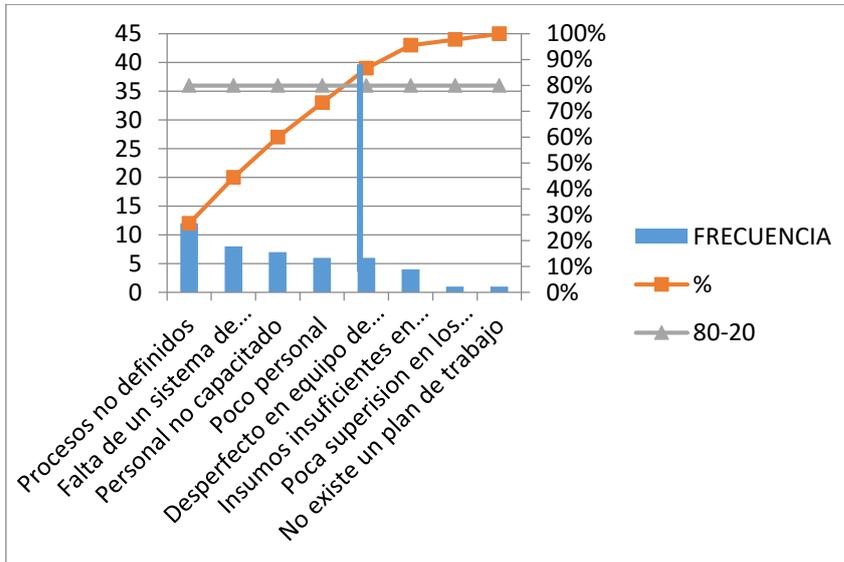
A través de la implementación de esta herramienta de la calidad podemos determinar las causas que inciden directamente en el problema y por medio de esta llevar a cabo la realización del plan de mejora continua.

El proceso de Mejora Continua busca alcanzar la excelencia en todos los campos: las capacidades del personal, la eficiencia en el uso de los recursos, las relaciones con los clientes y los colaboradores, todos los aspectos que puedan mejorarse en una organización y que pueda traducirse como una mejora de la calidad del servicio ofrecido.

Para obtener los datos con los que se realizó esta herramienta se efectuaron estudios de satisfacción del cliente, desarrollando cuestionarios de expectativas y de percepción de calidad, y aplicándolos a través de encuestas bajo el formato de la metodología SERVQUAL, se encuestó a un total de 45 personas, en esta se establecieron los factores que inciden directamente en la insatisfacción de los clientes por la mala atención recibida en el restaurante EL RECREO.

TABLA DE CAUSAS QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO				
CAUSAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%	80-20
Procesos no definidos	12	12	27%	80%
Falta de un sistema de control en los procesos	8	20	44%	80%
Personal no capacitado	7	27	60%	80%
Poco personal	6	33	73%	80%
Desperfecto en equipo de cocina	6	39	87%	80%
Insumos insuficientes en bodega	4	43	96%	80%
Poca supervisión en los procedimientos	1	44	98%	80%
No existe un plan de trabajo	1	45	100%	80%
Total	45			

Tabla 10



**Grafico 12**

Por medio de este análisis se logró la identificación cinco factores principales que ocasionan la lentitud en la atención brindada por los meseros en el restaurante EL RECREO, se detectaron las causas para la implementación de un plan de acción donde se pueda contrarrestar esta problemática. Dentro de las principales problemáticas tenemos:

- Procesos no definidos
- Falta de un sistema de control
- Personal no capacitado
- Poco personal
- Desperfecto en equipo de cocina



4.4 Plan de mejora

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSO / MATERIALES	COSTO ANUAL	RESPONSABLE
<b>Procesos no definidos (duplicidad de funciones de los colaboradores )</b>	Asignar funciones de acuerdo al perfil del cargo	Elaborar el manual de funciones de cada cargo (cada uno de los colaboradores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de ficha de funciones donde se especifiquen las actividades que con lleva cada proceso.</li> <li>• Imprimir ficha de funciones da cada cargo</li> <li>• Colocar la ficha en lugar visible</li> <li>• dar a conocer a cada colaborador las fichas de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de impresión</li> <li>• fotocopidora,</li> <li>• tape sellador.</li> <li>• Papelería</li> </ul>	ninguno	Administrador
<b>Falta de un sistema de control</b>	Examinar las actividades de cada colaborador	Elaborar un plan de control y seguimiento de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las actividades por área</li> <li>• Asignación de funciones a cada uno de los colaboradores</li> <li>• Revisar requerimiento humano y materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de impresión</li> <li>• fotocopidora,</li> <li>• tape sellador.</li> <li>• Papelería</li> </ul>	C\$40.00	Gerente propietario Administrador



<b>Poca supervisión en los procedimientos</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de plan de control y seguimiento de las actividades que realiza cada colaborador</li> <li>• Supervisiones periódicas a los colaboradores.</li> </ul>			
<b>Personal no capacitado</b>	Garantizar un servicio de calidad a los clientes	Brindar capacitaciones continuas a los colaboradores en cuanto a la atención al cliente y la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar plan de capacitación</li> <li>• Definir la temática según las necesidades de cada área</li> <li>• Asistir a las capacitaciones que promueve CANTUR, INTUR</li> <li>• Adquisición de servicios profesionales (capacitadores). – calendarizar capacitaciones trimestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar los servicios de un capacitador.</li> </ul>	C\$23,200.00	Gerente propietario
<b>No existe un plan de trabajo</b>						
<b>Poco personal</b>	Mejorar la rapidez en los procesos	Realizar contrataciones de personal temporal en fechas de alta demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertar puesto de trabajo temporal. aplicar entrevistas previas.</li> <li>• realizar contrato temporal.</li> <li>• brindar inducción general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono, servicio de impresión y tape sellador.</li> </ul>	C\$4900.00	Administrador



<p><b>Desperfecto en equipo de cocina</b></p>	<p>Evitar retrasos en la elaboración de platillos</p>	<p>Aplicar mantenimientos trimestrales a los equipos de cocina</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de equipo semanalmente</li> <li>• Limpieza de equipos diariamente según sea su uso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar los servicios de un técnico en refrigeración.</li> <li>• Calendarizar los mantenimientos</li> <li>• Teléfono</li> </ul>	<p>C\$3000.00</p>	<p>Gerente propietario</p>
<p><b>Insumos insuficientes en bodega</b></p>	<p>Disponer de todos los insumos para el cumplimiento de los pedidos</p>	<p>Implementar auditorías internas al inventario de almacén</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar un parámetro de tiempo laboral de la gerente para auditar el inventario de almacén.</li> <li>• Realizar un calendario semanal para auditar los inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lápiz, libreta</li> </ul>	<p>C\$40.00</p>	<p>Gerente propietario</p>

**Tabla 11**

El monto total de inversión de este plan de mejora es representado por una cantidad de C\$31,180.00 córdobas anualmente.



### Cedulas de los Costos del Plan de Mejora

A continuación, se representan los costos que incurre una de las capacitaciones que se propone a realizar trimestralmente al Restaurante el Recreo.

#### MATERIALES PARA CAPACITACION(TRIMESTRAL)

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Lapicero	16	6	96.00
Folder	1	160	160.00
Resma de papel	1	120	120.00
Marcador	2	12	24.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 400.00</b>

#### ALIMENTACION EN CAPACITACION(TRIMESTRAL)

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Refrigerio	9	30	270.00
Almuerzo	9	100	900.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 1,170.00</b>

#### DETALLE DE LOGISTICA PARA CAPACITACION(TRIMESTRAL)

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Personal a capacitar	8	0.00	0.00
Pago de capacitador en atención al cliente	1	4000	4000.00
Arreglo del local	1	230	230.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 4,230.00</b>



**MANTENIMIENTOS DE EQUIPOS DE COCINA (TRIMESTRAL)**

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Contrato Temporal	1	750	750.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 750.00</b>

**CONTRATOS TEMPORALES (ANUAL)**

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Contrato Temporal	2	2,450	4,900.00
<b>Total</b>			<b>C\$ 4,900.00</b>



**Fichas de cargo para la ejecución del manual de funciones**

<b>FICHA DE CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Mesero
<b>Ubicación</b>	Atención al cliente
<b>Subordinado</b>	N/A
<b>Definición del cargo</b>	Atender a los clientes de un establecimiento, proporcionar alimentos y bebidas durante su estancia.
<b>Funciones</b>	Arma y ubica las mesas.
	Coloca las sillas y las servilletas.
	Lleva los cubiertos y sirve los platos dependiendo del tipo de servicio.
	Presta también el servicio de bar que consiste en preparar y servir las bebidas.
	Hace el desmontaje y organizar nuevamente las sillas, mesas, manteles y todos los elementos que fueron necesarios para la realización del servicio.

<b>FICHA DE CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Administrador
<b>Ubicación</b>	Caja
<b>Subordinado</b>	Cocinera, Mesero, G. seguridad
<b>Definición del cargo</b>	Responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales.
<b>Funciones</b>	Planear métodos estratégicos para un mayor desempeño y desarrollar planes para coordinar actividades.
	Organiza que actividades deben realizarse, con quien se cuenta para realizarlas y que decisiones tienen que tomarse.
	Dirigir y motivar a empleados, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos.
	Controlar las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como planearon y corregir cualquier desviación significativa.

<b>FICHA DE CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Guarda de Seguridad
<b>Ubicación</b>	Restaurante
<b>Subordinado</b>	N/A
<b>Definición del cargo</b>	Velar por la seguridad, primordialmente en relación a las personas.
<b>Funciones</b>	Mantener el orden dentro de las instalaciones.
	Proteger la integridad física de los clientes, trabajadores y propietarios
	Vigilar los vehículos de los clientes.



	Prohibir el acceso a personas que se encuentren en completo estado alcohólico.
	Cuidar las instalaciones y bienes del restaurante
<b>FICHA DE CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Cocinera
<b>Ubicación</b>	Cocina
<b>Subordinado</b>	Ayudante de cocina
<b>Definición del cargo</b>	Preparar platillos para los comensales en diversos establecimientos, encargados del menú del restaurante.
<b>Funciones</b>	Preparar los alimentos según el platillo.
	Limpiar el área de trabajo durante su turno.
	Debe preparar las comidas en tiempo y forma.
	Debe trabajar a un ritmo constante y ordenado.
	Se requiere que cumpla y sirva las comidas de acuerdo a las normas de higiene.
	Cumplir con los procedimientos de seguridad.



**Formato de Evaluación para la ejecución de planes de control.**

<b>FORMATO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL RESTAURANTE EL RECREO</b>			
	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
<b>Datos del evaluado</b>			
Nombre completo			
Cargo			
<b>Datos del evaluador</b>			
Nombre completo			
Cargo			
<b>Periodo de Evaluación (Trimestral)</b>			
Desde:	Hasta:		
La evaluación del desempeño laboral, competencias técnicas y conductuales requeridas para el cargo			
<b>1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del servicio que ejecuta:</b>			
Cumplimiento de las responsabilidades	Incumplimiento de responsabilidades por efecto de:		
<b>2. Competencias relacionadas con el desempeño del servicio</b>			
LIDERAZGO: Motivación, orientación, coordinación y compromiso organizacional.			
Observaciones:			
PLANEACIÓN: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo para el servicio que representa o actividad que ejecuta:			
Observaciones:			
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para participar activamente en la ejecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.			
Observaciones:			
ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO: Preocupación por actuar de acuerdo a estándares y competencias profesionales, motiva darle "toque profesional" a todo lo que se hace.			
Observaciones:			



<b>3. Aspectos positivos del evaluado:</b>	
<b>4. Aspectos por mejorar del evaluado:</b>	
<b>5. Recomendaciones y/o sugerencias al Evaluado:</b>	
<b>FIRMAS</b>	
Evaluado:	Evaluador:



## V. CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado el análisis de la calidad en el servicio de atención al cliente en el restaurante EL RECREO, llegamos a las siguientes conclusiones:

Se logró evaluar la calidad del servicio que brinda el restaurante, este cuenta con algunas ventajas competitivas que pueden ayudar a posicionarse dentro del segmento al cual esta dirigido.

Para diagnosticar y conocer la calidad del servicio, se utilizó la metodología CASA DE LA CALIDAD través de la herramienta SERVQUAL, identificando las necesidades, expectativas y Percepción de los clientes que han recibido los servicios del restaurante.

A través de la investigación se logró definir la problemática que inciden en la baja calidad del servicio, la cual es Lentitud en la atención brindada por los meseros, esta se conoció mediante la aplicación de la herramienta de Ishikawa donde se evaluaron las causas del problema y el efecto que estas ocasionan. Por medio del análisis de Pareto se logró evaluar todas las fallas y saber si se pueden resolver o mejor evitarlas, estableciendo un orden de prioridades para la toma de decisión.

Por lo cual se propuso la implementación de estrategias a través de un plan de mejora que ayuden a alcanzar un nivel de calidad satisfactorio para los clientes, y dar solución a las problemáticas que se presentan actualmente.



## VI. ANEXOS

### Servqual

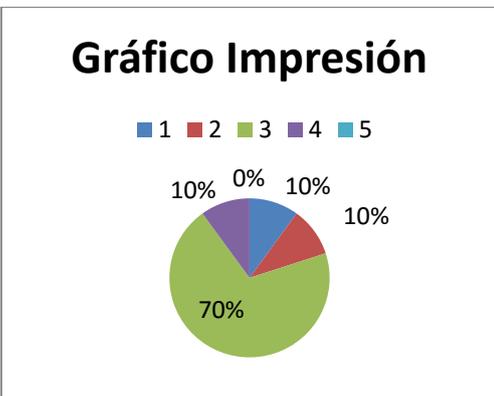
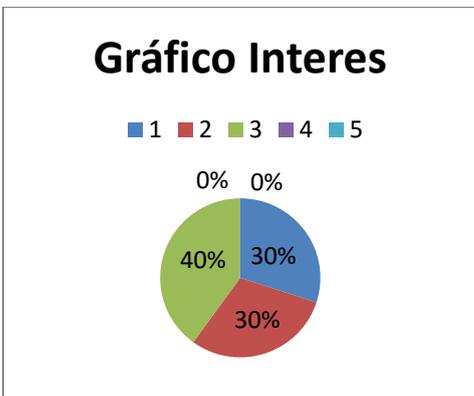
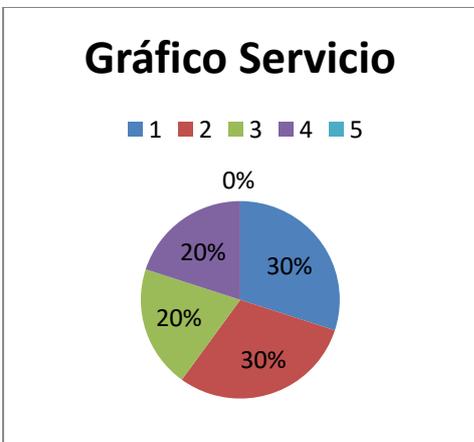
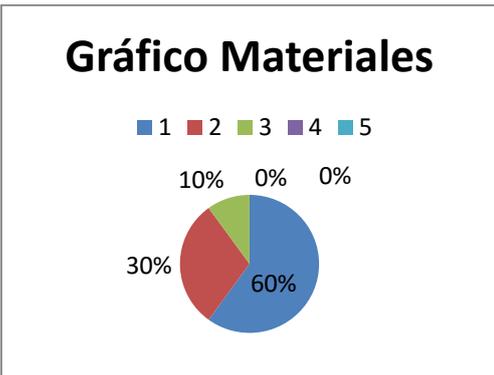
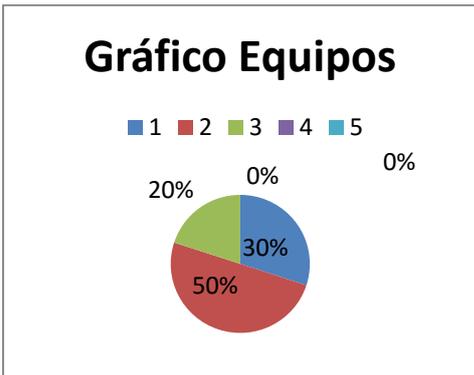
#### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FAREM-Carazo

#### Evaluación del servicio en el Restaurante y Centro recreativo EL RECREO

Este cuestionario es anónimo. No lo firme ni escriba una identificación.

Se miden diferentes aspectos a los que usted debe de responder marcando con una "X" un número entre el 1 y el 5 siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

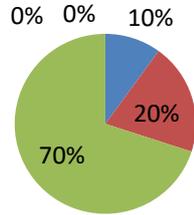
Elementos tangibles:	1	2	3	4	5
1.-El Restaurante tiene equipos de apariencia moderna					
2.- Los elementos materiales (muebles, equipos) son visualmente atractivos					
3.- el personal del Restauran tiene buena presentación					
4.- Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.					
<b>Fiabilidad o presentación el servicio:</b>					
5.- El servicio responde a lo que usted esperaba					
6.- Cuando los meseros le promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple					
7.- Cuando tiene un problema en el servicio el mesero demuestra interés en solucionarlo					
8.- El mesero brinda bien el servicio desde la primera vez					
9.- Los meseros y personal demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas.					
<b>Capacidad de respuesta:</b>					
10.- El tiempo que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio					
11.- los meseros nunca están demasiado ocupados para atenderle.					
12.- Si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado.					
13.- Los meseros de muestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio.					
14.- Le demuestran amabilidad y buen trato					
<b>Seguridad:</b>					
15.- El comportamiento de los meseros le inspira confianza y seguridad					
16.- Los meseros tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.					
17.- Los meseros demuestran igualdad para todos sus clientes.					
18.- los meseros demuestran capacidad de organización del servicio.					
<b>Empatía:</b>					
19.- El mesero se preocupa por los intereses de sus clientes.					
20.- Ofrece horarios convenientes para todos los clientes.					
21.- El mesero entiende las necesidades específicas del cliente.					





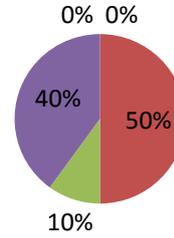
### Gráfico Capacidad

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



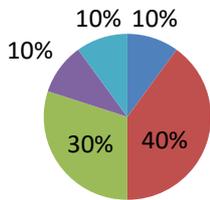
### Gráfico Sastifacion

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



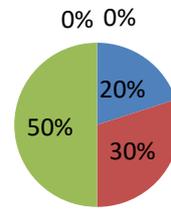
### Gráfico Disposicion

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



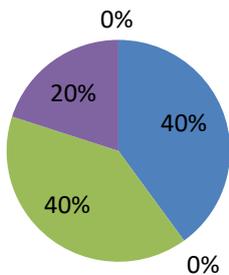
### Gráfico Atencion

■ 1 ■ 2 ■ 3



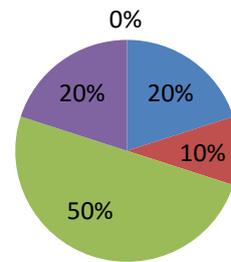
### Gráfico Eficiencia

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



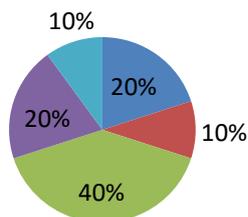
### Gráfico Amabilidad

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



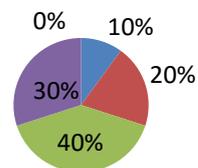
### Gráfico Confianza

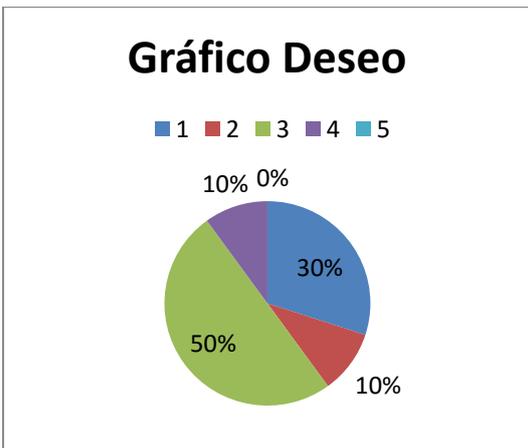
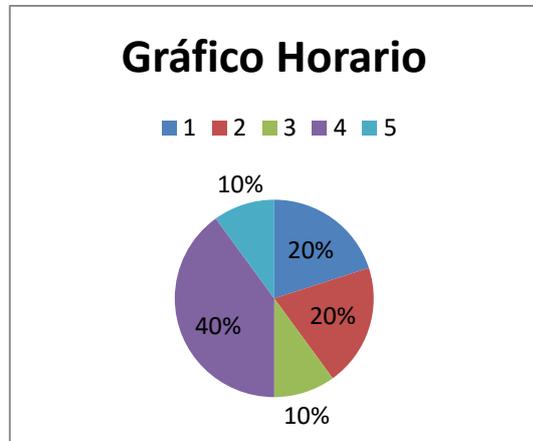
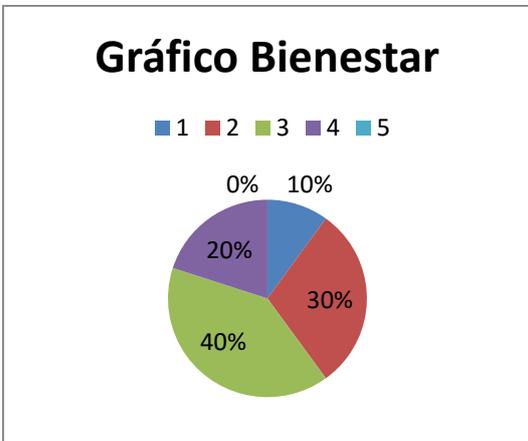
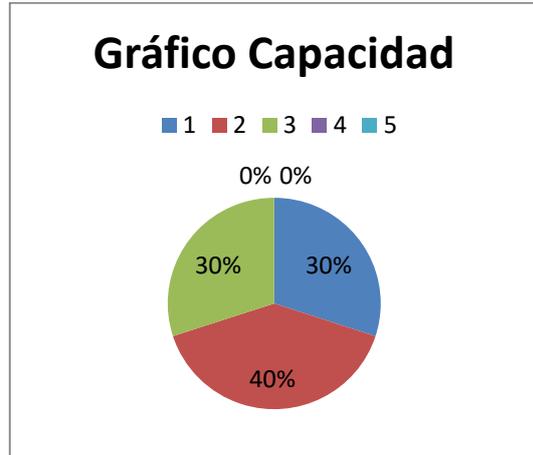
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



### Gráfico Conocimiento

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5







## VII. BIBLIOGRAFIA

- **Bibliografía**
- Conferencia de casa de la casa de la calidad.( Msc. Freddy Cárdenas )
- Conferencia de costos de calidad (Msc. Harlen Montiel )
- Conferencias de las normas APA (Msc. Patricia Lopez)
  
- **Bibliografía web**
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Seminarios de graduación
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- Desarrollo de una Cultura de Calidad. Humberto Cantú Delgado Segunda Edición. Mc Graw Hill.
- [www.quees.info/diagrama-de-ishikawa.html](http://www.quees.info/diagrama-de-ishikawa.html)
- [www.gestiondecalidadtotal.com/casa\\_de\\_la\\_calidad.html](http://www.gestiondecalidadtotal.com/casa_de_la_calidad.html)
- [www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-la-funcion-de-despliegue-de-la-calidad-qfd-o-casa-de-la-calidad/](http://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-la-funcion-de-despliegue-de-la-calidad-qfd-o-casa-de-la-calidad/)