

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo
FAREM-Carazo
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas
V año



Seminario de Graduación

Tema:

Propuesta de estrategias de mejoras en la gestión de la calidad de los servicios en las empresas e instituciones de la IV región.

Subtema:

Propuesta de estrategias de mejoras en la gestión de la calidad del servicio de atención al cliente en el restaurante Perú, ubicado en el municipio de Diriamba, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2016.

Autores:

Br. Benavides Rodríguez Miguel Antonio

Br. Narváez Cardenal Cindy Ocabed.

Carné:

12093973

12094479

Tutor:

Esp. Sanabria Herrera Adelaida del Socorro.

Turno:

Matutino.

Jinotepe-Carazo, Diciembre 2016

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo
FAREM-Carazo
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas
V año



Seminario de Graduación

Tema:

Propuesta de estrategias de mejoras en la gestión de la calidad de los servicios en las empresas e instituciones de la IV región.

Subtema:

Propuesta de estrategias de mejoras en la gestión de la calidad del servicio de atención al cliente en el restaurante Perú, ubicado en el municipio de Diriamba, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2016.

Autores:

Br. Benavides Rodríguez Miguel Antonio

Br. Narváez Cardenal Cindy Ocabed.

Carné:

12093973

12094479

Tutor:

Esp. Sanabria Herrera Adelaida del Socorro.

Turno:

Matutino.

Jinotepe-Carazo, Diciembre 2016

Tabla de contenido

Título del tema y subtema	i.
Dedicatoria	ii.
Agradecimiento	iii.
Valoración del docente	iv.
Resumen	v.
I. Introducción al tema y subtema	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos	4
3.1. General	4
3.2. Específicos.....	4
IV. Desarrollo del tema	5
4.1 Aspectos generales de la empresa	5
4.1.1 Razón Social.....	5
4.1.2 Misión.	5
4.1.3 Visión.....	5
4.1.4 Valores.	5
4.1.5. Políticas.	6
4.1.6. Estructura Orgánica.....	6
4.2. Diagnóstico del análisis de la calidad.....	9
4.2.1. Descripción de los Procesos del Servicio.	9
4.2.2. Procesos de servicio al cliente del restaurante Perú.	12
4.2.2.1. Proceso general del restaurante	13
4.2.2.1.1. Proceso de compras	15
4.2.2.1.2. Proceso de cocina.....	17
4.2.2.1.2.1. Proceso de cocina (mise and place).....	18
4.2.2.1.2.2. Proceso de cocina (producción)	21
4.2.2.1.3. Proceso de caja	24
4.2.2.1.4. Flujo de proceso de atención al cliente	27
4.2.3. Descripción de los costos y gastos involucrados en los procesos.....	30
4.2.4. Análisis de las necesidades/satisfacción del cliente	38
4.2.4.1. Tipos de clientes	38

4.2.4.2.	Descripción de la voz del cliente (Ques)	40
4.2.4.3.	Definición del vector CómoS.....	45
4.2.4.4.	Matriz de relación de QUES y COMOS.....	49
4.2.4.5.	Evaluación de la competencia (benchmarking)	54
4.2.4.6.	Despliegue de la función de calidad (QFD).....	59
4.2.4.7.	Validación de la información.....	60
4.2.4.8.	Curva de valor más SERVQUAL.....	61
4.3.	Definición del problema de calidad.....	61
4.3.1.	Proceso Seis Sigma	66
4.3.2.	Diagrama de Pareto.....	69
4.4.	Plan de mejora	72
4.4.1.	Descripción de los costó del plan de mejora	87
V.	Conclusiones.....	115
VI.	Bibliografía.....	116
VII.	Anexos	117
Gráfico 1:	Estructura orgánica.....	7
Gráfico 2:	Portafolio de servicios.....	11
Gráfico 3:	Proceso general.....	13
Gráfico 4:	Proceso de compra.....	15
Gráfico 5:	Mise and place.....	18
Gráfico 6:	Proceso de producción	21
Gráfico 7:	Proceso de caja	24
Gráfico 8:	Reporte de los costos	32
Grafico 9:	Benchmarking.....	54
Gráfico 10:	Ishikawa.....	62
Grafico 11:	Diagrama de Pareto.....	71
Grafico 12:	Estructura orgánica propuesta	93
Grafico 14:	Dimensión tangible	155
Grafico 15:	Dimensión de confiabilidad	155
Gráfico 16:	Aspecto de garantía.....	156
Gráfico 17:	Dimensión de respuesta	156
Gráfico 18:	Dimensión de empatía	156
Gráfico 19:	Condensación de las dimensiones de SERVQUAL.....	157
Tabla 1:	Capacidad del personal.....	7
Tabla 2:	Simbología ANSI	12

Tabla 3: Verificación de compras	16
Tabla 4: Verificación de mise and place	19
Tabla 5: Verificación de Producción	22
Tabla 6: Verificación de caja	24
Tabla 7: Verificación del mesero	25
Tabla 8: Condensación de los procesos	26
Tabla 9: Verificación de servicio al cliente	28
Tabla 10: Verificación de tiempo de espera	29
Tabla 11: Reporte de calidad	31
Tabla 12: Clasificación de los costos	32
Tabla 13: Tipos de los clientes	39
Tabla 14: Descripción de los QUES	40
Tabla 15: Simbología Benchmarking.....	54
Tabla 16: Cuantificación de la competencia	54
Tabla 17: Alfa de Cronbach.....	60
Tabla 18: Promedio de dimensión.....	61
Tabla 19: Dimensiones de SERVQUAL	61
Tabla 20: Curva de valor más SERVQUAL.....	61
Tabla 21: Jerarquización de las causas	70
Tabla 22: Programa de mejoramiento N.1	73
Tabla 23: Programa de mejoramiento N.2	78
Tabla 24: Programa de mejoramiento No.3	80
Tabla 25: Programa de mejoramiento No.4	82
Tabla 26: Programa de mejoramiento No.5	84
Tabla 27: Programa de mejoramiento No.6	86
Tabla 28: Costo de estrategia No.1	87
Tabla 29: Costo de estrategia No. 2.....	88
Tabla 30: Costo de estrategia No. 3.....	88
Tabla 31: Costo de estrategia No. 4.....	88
Tabla 32: Costo de estrategia No. 5.....	89
Tabla 33: Costo de estrategia No. 6.....	89
Tabla 34: Costo total del plan de mejora	89
Tabla 35: Tabla del personal.....	93
Tabla 36: Evaluación de la competencia	94
Tabla 37: Control en el proceso de compra	99
Tabla 38: Control de producción (Cocina).....	100
Tabla 39: Control del proceso de caja.....	101
Tabla 40: Formato de control de cocina	102
Tabla 41: Formato de control de cocina	103
Tabla 42: Evaluación de desempeño de cocina	105
Tabla 43: Evaluación de atención al cliente	106
Tabla 44: control en la atención al cliente	107
Tabla 45: costo proyectado	112

Tabla 46: proyección a 6 meses de los costos.....	113
Tabla 47: Clasificación de la MIPYME	117
Tabla 48: Cronograma de trabajo.....	126
Tabla 49: Plan de trabajo	132
Tabla 50: Operacionalización de variables.....	136
Tabla 51: Frecuencia de visita.....	143
Tabla 52: Cálculo de la muestra representativa	144
Tabla 53: Cálculo de la mano de obra.....	146
Tabla 54: Espera de los productos perecederos	146
Tabla 55: Mantenimiento.....	147
Tabla 56: Mantenimiento de llave de pase	147
Tabla 57: Afilado de cuchillo.....	147
Tabla 58: No cuenta con proveedor	147
Tabla 59: Programación del menú	148
Tabla 60: Unidades desechadas	148
Tabla 61: Tiempo de facturación	148
Tabla 62: Consumo no autorizado	148
Tabla 63: Factor de corrección.....	149
Tabla 64: Consumo del personal.....	149
Tabla 65: Alquiler	149
Tabla 66: Servicios básicos.....	149
Tabla 67: Lomo saltado, estándar	150
Tabla 68: Lomo saltado, restaurante Perú	151
Tabla 69: Productividad de la mano de obra.....	151
Tabla 70: Dimensión tangible	152
Tabla 71: Dimensión de confiabilidad.....	153
Tabla 72: Dimensión de respuesta.....	153
Tabla 73: Dimensión de garantía	153
Tabla 74: Dimensión de empatía.....	154
Ilustración 1: Proceso general	14
Ilustración 2: Diagrama de afinidad	44
Ilustración 3: Arquitectura del Perú	145
Imagen 1: Requerimientos técnicos	45
Imagen 2: Matriz de relación	49
Imagen 3: Bechmarketing.....	54
Imagen 4: Menú MR. Chicken	55
Imagen 5: Área de comedor.....	55

Imagen 6: Entretenimiento	55
Imagen 7: Base de datos	56
Imagen 8: Menú los pollos.....	56
Imagen 9: Área de comedor	56
Imagen 10: Responsable.....	56
Imagen 11: Menú "Restaurante Perú"	57
Imagen 12: Caja registradora	57
Imagen 13: Sala V.I.P	57
Imagen 14: Entretenimiento Perú.....	57
Imagen 15: Área de comedor	58
Imagen 16: Área de cocina.....	58
Imagen 17: Casa de la calidad	59
Imagen 18: Formula Cronbach.....	60
Imagen 19: Diseño del menú, restaurante Perú	108
Imagen 20: Software Mónica.....	109
Imagen 21: Formato de categorización	118
Imagen 22: Registro sanitario.....	121

Título del tema y subtema

Tema:

Propuesta de estrategias de mejoras en la gestión de la calidad de los servicios en las empresas e instituciones de la IV región.

Subtema:

Propuesta de estrategias de mejoras en la gestión de la calidad del servicio de atención al cliente en el restaurante Perú, ubicado en el municipio de Diriamba, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2016.

Dedicatoria

“Los ojos que miran son comunes. Pero los ojos que observan son muy raros. La vista es una función de los ojos, pero el hecho de tener visión es una función del corazón”.

Dr. Myles Munroe

Dedico este trabajo a:

A Dios, por haberme dado sabiduría, perseverancia y fortaleza; para vencer los obstáculos que se presentaron en el desarrollo de la carrera y lograr esta meta propuesta. Mostrándome que su infinito amor es inherente sin importar las fallas que tiene el ser humano.

A mis padres, Lesbia del Carmen Rodríguez y Miguel Antonio Benavides Mejía, quienes a lo largo del tiempo siempre están conmigo, siendo ejemplo de perseverancia, y esfuerzo, enseñándome que con poco se puede lograr mucho y apoyando cada una de mis decisiones.

A mi hermana, Yamileth del Socorro Benavides Rodríguez; por haber confiado en mí y haberme dado la oportunidad más maravillosa que puede tener una persona en la vida que es la educación. Ella miro lo que yo podía llegar hacer, creyendo que en un día se convertiría en realidad.

Dr. Miguel Antonio Benavides Rodríguez.

Dedicatoria

“Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia”

Proverbios 2:6

Dedico este seminario primeramente a Dios, Rey de reyes y Señor de señores, quien en el transcurso de mi vida ha sido mi guía, fortaleza, ayuda, fuente de sabiduría y protector. A Él las gracias, porque me ha regalado vida y salud para culminar mi carrera.

A mis padres, María Auxiliadora Cardenal Sanarrusa y Roberto Narváez Romero, quienes me han dedicado tiempo para formarme académicamente, bajo principios cristianos y valores; además me han enseñado a apreciar las cosas por muy insignificante que se vean y reconocer que para hacer grandes cosas solo se requiere de voluntad.

A mis hermanos, Martha Narváez, Elizabeth Narváez y Roberto Narváez, quienes han sido fuente de motivación y apoyo en las adversidades; ellos, con quienes he compartido experiencias y me han mostrado ser magníficas compañías.

A mi abuelito Casto José Narváez Pérez, que también ha sido un ejemplo a seguir y que en momentos más difíciles estuvo presto a ayudar sin esperar previa recompensa.

Br. Narváez Cardenal Cindy Ocabad.

Agradecimiento

“Lámpara es a mi pies tu palabra, y lumbrera mi camino”. (Salmo 119:105)

Agradezco primeramente:

A Dios, que a través de las dificultades y limitaciones durante el lapso de la carrera siempre me ha ayudado, quien me ha dado todo y me ha hecho ser quien soy, por el culmino esta etapa de mi vida académica.

A mis padres, Leobia del Carmen Rodríguez y Miguel Antonio Benavides Mejía, por su apoyo y consejo en lo largo de mi formación profesional.

A mi tutora Msc. Adelaida del Socorro Sanabria Herrera por haber compartido su conocimiento y experiencia. Además de su grado de rigurosidad en el desarrollo de trabajo, permitiendo obtener lo mejor de uno para el cumplimiento del mismo.

A mis profesores en particular: “Educar es un arte difícil y delicado integrado por un poco de ciencia, mucho amor y mucha paciencia” (Gastón Courtois).

A la administradora del restaurante Perú Jeyssi Raquel Ruiz García, quien brido la oportunidad de realizar el trabajo investigativo.

Br. Benavides Rodríguez Miguel Antonio.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, quien ha proveído los recursos necesarios para poder llegar a la cima de mis metas y coronar mis sueños con la más grande satisfacción. Él, maestro por excelencia, que me ha enseñado que la perseverancia y la humildad son valores que llevan al triunfo de una carrera, aunque el camino sea largo y los tropiezos muchos.

A mis padres, María Auxiliadora Cardenal Sanarrusa y Roberto Narváez Romero, quienes han luchado continuamente para darme el privilegio de escalar un peldaño más. Y a mis hermanos, Martha Narváez, Elizabeth Narváez y Roberto Narváez, que han confiado en que puedo alcanzar mis metas y me han alentado para no desmayar.

A mi tutora, Esp. Adelaida del Socorro Sanabria Herrera, quien puso su dedicación y esmero en la enseñanza brindada, quien ha trabajado con amor para compartir sus conocimientos y experiencias.

A los docentes que han sido protagonistas en mi aprendizaje alcanzado, que contribuyeron con paciencia para poder coronar una de mis metas.

A la administradora del restaurante Perú, Sra. Jeissy Ruiz, que permitió realizar la investigación en esa empresa y nos brindó la información necesaria, con respeto y amabilidad.

A mis abuelitos y amigos, Gracias por enseñarme que no importa cuán difícil sea el camino, lo esencial es intentarlo, ya que perder también es ganar.

Br. Narváez Cardenal Cindy Ocabel.

Valoración del docente

Jinotepe, 13 de Diciembre 2016.

Msc. Elvira Azucena Sánchez
Directora del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo

Estimada Maestra: Reciba un cordial saludo.

Por este medio hago entrega formal, del informe de seminario de graduación, bajo el Tema: “**Propuesta de Estrategias de mejoras en la gestión de la calidad de los servicios, en las empresas e instituciones de la IV Región**”. Presentado por los bachilleres:

Nombres y Apellidos	Carné
Br. Benavides Rodríguez Miguel Antonio.	12093973
Br. Narváez Cardenal Cindy Ocabed.	12094479

Siendo el subtema: **Propuesta de estrategias de mejoras en la gestión de la calidad del servicio de atención al cliente en el restaurante Perú, ubicado en el municipio de Diriamba, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2016.**

El cual ha cumplido con los requisitos establecidos de acuerdo a la normativa de Seminario de Graduación. Este trabajo ha contribuido a desarrollar y obtener habilidades y conocimientos relacionados al perfil de la carrera y sobre todo ajustados a las exigencias del entorno económico y laboral actual.

Por lo anterior apruebo este trabajo, y por tanto puede ser defendido de acuerdo a los procedimientos académicos establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, para ostentar al título de licenciatura en Administración de empresas.

Sin más a que agregar me despido, deseando Bendiciones a usted y a cada persona que lea este documento, el cual es el resultado de mucho esfuerzo y dedicación.

Atentamente,

Esp. Adelaida del Socorro Sanabria Herrera
Tutora de Seminario de Graduación

Cc. Archivo

¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!

Resumen

El presente trabajo investigativo es referente a la gestión estratégica de la calidad del servicio en la atención al cliente del restaurante Perú, ubicado en el municipio de Diriamba, departamento de Carazo. En su consecución, se hizo uso de herramientas y métodos, para solidificar la información.

Este informe contiene, primeramente los aspectos generales de la empresa, construida a partir de la estructura mental del propietario y personal administrativo; posterior a ello, se inició con la parte central de la investigación, haciendo énfasis en el proceso general del servicio brindado y luego se presenta el flujo del proceso de atención al cliente. Además, se realizó el cálculo de los costos y gastos de calidad y no calidad involucrados en el proceso, cada uno con su respectiva descripción.

Por otra parte, a través de la metodología de la casa de la calidad, se hizo el análisis de la satisfacción de los clientes, describiendo primeramente las necesidades del cliente, luego los requerimientos técnicos. Cabe mencionar que para la construcción de la casa de la calidad, fue elemental trabajar con la metodología SERVQUAL y el coeficiente Alfa de Cronbach posteriormente, se detalla la matriz de relación de los QUES y los COMOS, de ellos, los aspectos más relevantes. A través del Benchmarking, se hizo el evalúo de la competencia, tomando como referencia el restaurante Mr. Chicken y Los Pollos.

Además, se delimitó el problema de calidad, apoyándose en el diagrama de Ishikawa y consolidando los resultados de las metodologías antes mencionadas. Se utilizó la metodología de Seis Sigmas para encontrar los cuellos de botellas presentes en el proceso. Una vez condensados cada uno de los problemas, se dio origen al plan de mejora, determinando sus objetivos, estrategias y plan de mejoramiento a implementar, sin olvidar los costos y gastos requeridos para su ejecución, estos fueron calculados y descritos; asimismo se redactó el costo-beneficio de este plan. También se presentaron propuestas de la filosofía del restaurante, por último, sus respectivas conclusiones, bibliografía y anexos.

I. Introducción al tema y subtema

El seminario de graduación tiene como temática, propuesta de estrategias de mejoras en la gestión de la calidad de los servicios; el cual se tomó como referencia el objeto de estudio el Restaurante Perú, ubicado en el municipio de Diriamba. Según las normas ISO 9000:2000 e ISO 9004:2000, lo define como un proceso mediante el cual se planifican acciones encaminadas a la mejora de las actividades desarrolladas por las empresas, esas acciones se ejecutan midiendo los resultados que han supuesto y han actuado en consecuencia con el producto.

La presión competitiva para mejorar la calidad de los productos, servicios y la eficacia de gestión, es claramente uno de los principales factores que inducen a las organizaciones a buscar una práctica de mejora continua, incrementando la probabilidad en la satisfacción del cliente, creando conciencia de calidad en la sensibilización a todos los miembros de la organización a través de los resultados.

Uno de los ocho principios de la calidad en base a la norma ISO 9000 versión 2000, es la mejora continua, debido a que es un parámetro de alineamiento de las actividades en todos los niveles organizacionales, estableciendo flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

Según Allendez Patricia y Puente Marcelo (2010), “La gestión de calidad es el aseguramiento de la calidad como todas aquellas acciones llevadas a cabo sistemáticamente que están destinadas a obtener un proceso productivo que asegure que el producto o servicio cumpla los requerimientos de calidad”.

La importancia de implementar la gestión de la calidad, ya sea para los productos o servicios de la organización, reside en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar desde el interior de la organización un conjunto de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características presentes tanto en el producto como en el servicio cumplan con los requisitos exigidos por el cliente.

Dicha temática ha ido adquiriendo un papel preponderante para los negocios gastronómicos, ya que se ha convertido en una estrategia que permite contar con la lealtad del cliente y facilitar el proceso de fidelización, a la par de la atracción de los nuevos.

Cabe mencionar que las experiencias gastronómicas de los consumidores han venido evolucionando con mayor rapidez en los últimos años; debido a los múltiples cambios en el entorno social, tales como las mejoras en la educación, la globalización, las influencias culturales y finalmente, por el incremento en la concientización respecto a una alimentación sana.

Precisamente ahí es donde radica la importancia de conocer, comprender y satisfacer las expectativas de los clientes actuales y futuros; por esta razón, se acentúa la importancia de la calidad de los servicios en los restaurantes, ya que la misma siempre se alineará con el nivel de satisfacción percibido por los clientes.

Con este trabajo investigativo, se pretende realizar un diagnóstico en el Restaurante Perú, para mejorar el estilo de calidad en los servicios prestados a sus clientes y por ende maximizar las contribuciones y resultados de cada uno de los subordinados, haciéndolos parte de las estrategias que el restaurante adopta con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión de la calidad en los servicios.

II. Justificación

Para el presente informe de seminario de graduación, se consultaron libros referentes a la calidad de los servicios y sitios web, además de visita a instituciones como: Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), Ministerio de Salud (MINSA), Alcaldía y los Bomberos, ya que estos tenían intervención para la constitución del objeto de estudio (Restaurante Perú), concerniente a los aspectos legales que deberían cumplir el sector de restaurantes, todo esto con el fin de constatar lo teórico con lo práctico.

Para el cumplimiento y desarrollo de la temática, se hizo necesaria la utilización de herramientas de la calidad, tales como: la casa de la calidad(QFD), servicios de la calidad(SERVQUAL), el diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, six sigmas y el ciclo de Deming (PHVA), estos como un valor agregado con respecto al seminario de graduación, con el fin de absorber detalles que justifiquen la investigación, siendo para el lector comprensible y adaptable al contexto general de cualquier otro estudio; además, que será una pauta de desarrollo intelectual de ambas partes puesto que se considera beneficioso para el cumplimiento de metas.

El diagnóstico de la calidad de los servicios, permitirá cumplir con expectativas complejas en cualquier ámbito del entorno, al identificar debilidades y brindar soluciones que emerjan para el cumplimiento de objetivos progresivos con espacio y tiempo, garantizando nuevos retos, para ser más exigentes y competitivos. Se pretende consolidar aspectos trascendentales en el estudio de la calidad de los servicios, con el cual se requiere conocer las particularidades de la percepción del individuo con respecto a la prestación del servicio que les brindan las MIPYMES.

Cabe mencionar que para el restaurante Perú esta investigación le será de mucha utilidad, debido que le permitirá conocer sus principales debilidades en la realización de sus actividades y a partir de ellos corregir dicha desviaciones a través de la propuesta de solución, para solidificar la prestación del servicio en pro a la satisfacción del cliente y el desarrollo empresarial.

III. Objetivos

3.1. General

- Realizar propuesta de estrategias de mejoras en la gestión de la calidad del servicio de atención al cliente en el restaurante Perú, ubicado en el municipio de Diriamba, departamento de Carazo, durante el segundo semestre del año 2016.

3.2. Específicos

- ❖ Diagnosticar la situación actual de la calidad del servicio de atención al cliente, en el restaurante Perú, utilizando las herramientas tales como el servicios de la calidad (SERVQUAL) y función de despliegue de la calidad (QFD), para la identificación de las expectativas y percepción de los clientes.
- ❖ Identificar la problemática de la calidad en el servicio de atención al cliente, mediante la técnica de ISHIKAWA y PARETO, para la determinación de las variables que intervienen en el proceso de la prestación del servicio del restaurante Perú.
- ❖ Elaborar un plan de mejoramiento continuo, mediante el ciclo de Deming planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), para el fortalecimiento del aprendizaje permanente en todos los ámbitos del restaurante Perú en pro de la calidad de los servicios.
- ❖ Determinar los costos para la ejecución del programa de mejoramiento continuo, que contribuya a la optimización de las actividades del restaurante Perú, mediante un análisis costos-beneficios.

IV. Desarrollo del tema

4.1 Aspectos generales de la empresa

4.1.1 Razón Social.

Restaurante Perú

Según la clasificación de la ley de promoción, fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (ley 645) en el decreto N° 17- 2008, artículo 3 que concierne a la clasificación de la MIPYME, se encuentra clasificada en pequeña empresa. Asimismo según la clasificación del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) ley 298, se encuentra ubicado en un tenedor (Ver anexos N° 1).

4.1.2 Misión.

Somos una pequeña empresa de servicios gastronómicos, dedicada a la elaboración de platillos varios, ofreciendo diversidad de sabores con altos estándares de calidad, con el fin de sobrepasar las expectativas del cliente, comprometidos en brindarles una excelente atención, respeto, creatividad, responsabilidad y un agregado de pasión para complacer el gusto del cliente.

4.1.3 Visión.

Ser un restaurante líder en el mercado gastronómico, a nivel nacional, reconocidos por la calidad en el servicio, creatividad en nuestros platillos y ambiente de confort, asegurando credibilidad por parte de nuestros clientes.

4.1.4 Valores.

- Servicio: Garantizar al cliente el mejor servicio tanto en los platillos como en el trato.
- Creatividad: Renovación constante de los platillos.

- Trabajo en equipo: Estamos comprometidos a realizar trabajos con carga equitativa y ayuda mutua.
- Respeto: Tanto en clientes internos como externos.
- Tolerancia: Evitar actuar por impulso promoviendo la equidad entre compañeros.
- Espíritu ecológico: Ofrecer máxima calidad, sin dañar el entorno.
- Compromiso: Misma calidad y buen servicio.
- Responsabilidad: entrega a tiempo, manteniendo la calidad.
- Liderazgo: Ser reconocidos por calidad y buen servicio.

4.1.5. Políticas.

- Se prohíbe fumar dentro del local.
- Se prohíbe la introducción de mascotas.
- Evitar visitas de índole personal a los operarios.
- Prohibido el lenguaje altisonante entre compañeros de trabajo, propietario y clientes.
- Respetar el horario de trabajo estipulado.
- Prohibido el uso de palabras obscenas entre compañeros de trabajo
- Seguir estrictamente las instrucciones de los jefes inmediatos.
- Promover el trabajo en equipo, desligándose de diferencias personales.

4.1.6. Estructura Orgánica.

El diseño fundamental del restaurante Perú (ver Gráfico #1), indica la distribución arquitectónica y la dependencia entre las áreas, estableciendo las líneas de autoridad y la toma de decisiones; asimismo, identifica la localización de los empleados en cada área funcional dentro del negocio, especificando las tareas que se desarrollan completamente según el cargo que desempeña. Seguidamente; en la tabla #1 se determinan el número personas se encuentran asignadas asegurando el cumplimiento de las actividades otorgadas, para la eficiencia en la coordinación de los esfuerzos de los subordinados.

Estructura funcional del restaurante Perú.

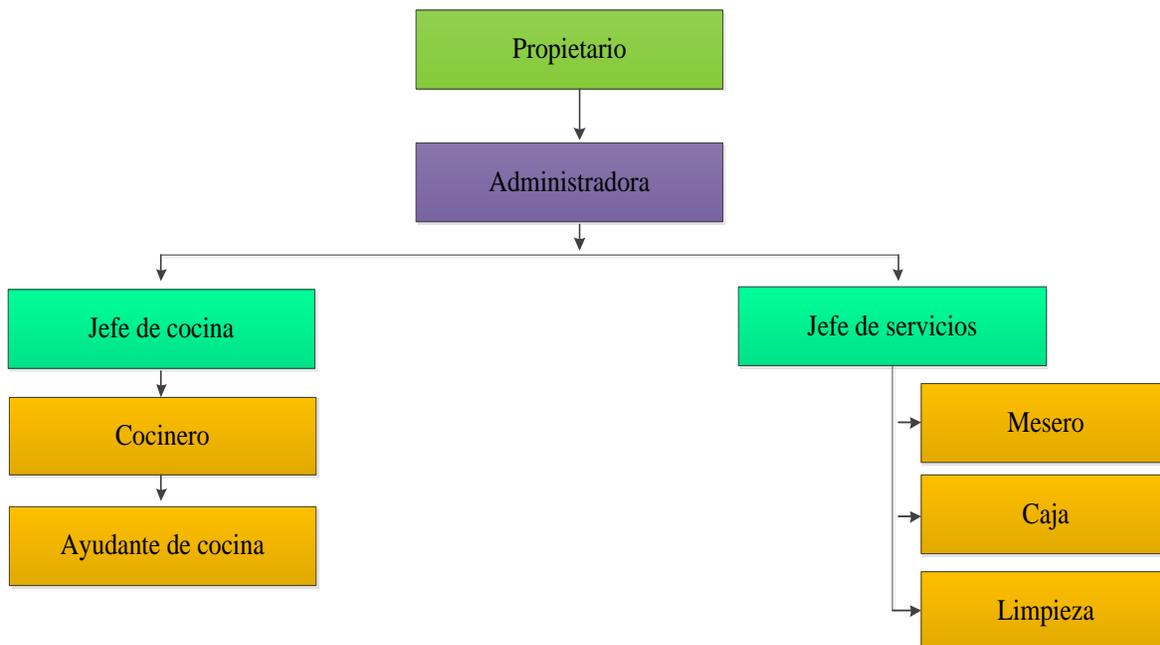


Gráfico 1: Estructura orgánica

Capacidad de personal delegado en cada área funcional

Colaboradores	Cantidad
Propietario	1
Administradora	1
Jefe de cocina	
Cocinero	1
Ayudante de cocina	1
Jefe de servicio	
Mesero	1
Caja	1
Limpieza	1
Total	7

Tabla 1: Capacidad del personal

A continuación se especifican las funciones correspondientes a cada colaborador del restaurante Perú:

- ❖ **Propietario:** El señor Yonel Pérez, dueño del restaurante, se encarga de abrir y cerrar el local; además, de supervisar que los colaboradores estén cumpliendo a cabalidad con el horario de entrada.
- ❖ **Administradora:** Antes del inicio de operaciones, desarrolla actividades específicas junto al jefe de cocina, ya que elaboran el menú del día; posterior a ello, realiza las compras para la elaboración de los platillos. Además le corresponde estar en el área de caja durante todo el día y al final realizar un arqueo. También tiene la obligación del pago de nóminas.
- ❖ **Cocinero:** Se encarga de la elaboración del menú diario, así también, de las especificaciones de cada platillo y cantidades a comprar. Durante las operaciones diarias controla el tiempo de elaboración de los platillos. Éste dirige la preparación de alimentos tanto corrientes como especiales.
- ❖ **Ayudante de cocina:** Se encarga de preparar los ingredientes para cocinar, además de pesar, medir y mezclar ingredientes según las recetas y el criterio del comensal, utilizando diferentes utensilios y equipos de cocina. Éste entrega los platos al camarero.
- ❖ **Mesero:** Le corresponde armar mesas, ubicarlas y colocar sillas, además decoración de mesas, colocar servilletas, cristalería y cubertería. También es el encargado de la atención al cliente.¹
- ❖ **Limpieza:** Se encarga de limpiar las mesas y piso de todo el salón-restaurante, lavar trastes y retirar los manteles que necesiten una lavada e informar.
- ❖ **Caja:** Su principal función es la realización de factura a los comensales, asimismo llevar un registro de las diferentes transacciones que se realizan en el restaurante de los ingresos y egresos.

¹ Fuente: Datos proporcionados por la administradora

4.2. Diagnóstico del análisis de la calidad

4.2.1. Descripción de los Procesos del Servicio.

4.2.1.1 Generalidades del restaurante Perú.

El restaurante Perú se encuentra ubicado frente a los juzgados en Diriamba-Carazo. Su propietario es el señor José Yonel Pérez y la administradora del restaurante es la señora Jeyssi Raquel Ruiz García, contando con una capacidad de 7 colaboradores.

La capacidad del restaurante es de 20 personas, debido a que cuenta con un total de 5 mesas, cada una con capacidad de 4 sillas; además posee una zona de V.I.P, esta se encuentra amueblada con dos juegos de sofás, acondicionada para 10 personas. Cada zona tiene por separado sus debidos entretenimientos (música y televisor plasma).

El horario de atención es de lunes a jueves desde las 8:00 am a 9:00 pm y viernes a domingo desde las 8:00 am a 11:00 pm.

4.2.1.2 Principales características

El restaurante consta con un espacio reducido en la colocación de las mesas, las instalaciones están diseñadas para una tienda no para restaurante, no posee ruta de evacuación, la presentación del menú es mostrada en una pizarra acrílica específicamente en la entrada del restaurante; además, cuenta con dos salones (normal y V.I.P) para la prestación del servicio, el espacio es reducido y no tiene área de estacionamiento, la rotulación del restaurante no da una imagen concreta del servicio que presta. En su decoración se encuentran cuadros haciendo alusivo a la cultura peruana, además solamente un mesero se encarga de atender las 5 mesas del salón normal más el salón V.I.P.

Posee un entretenimiento de aparatos audiovisuales y medio de reproductor de música; cada mesa contiene un salero, servilletas y un centro de mesa. Asimismo la silletería es de un estilo definido para las mesas.

4.2.1.3 Servicios que ofrece

El restaurante tiene una carta-menú que ofrece comida peruana y nicaragüense, con cobertura de desayuno, almuerzo, cena, refrescos naturales, cervezas y servicios a domicilios. La variedad va acorde a los días de la semana y fin de semana, debido que el menú esta predeterminado; sin embargo, este es adaptable según los gustos y preferencias del cliente con respecto a la comida que pretende demandar.

A continuación en el gráfico #2 muestra de manera representativa la cartera de producto del restaurante Perú, para la prestación del servicio a sus clientes.

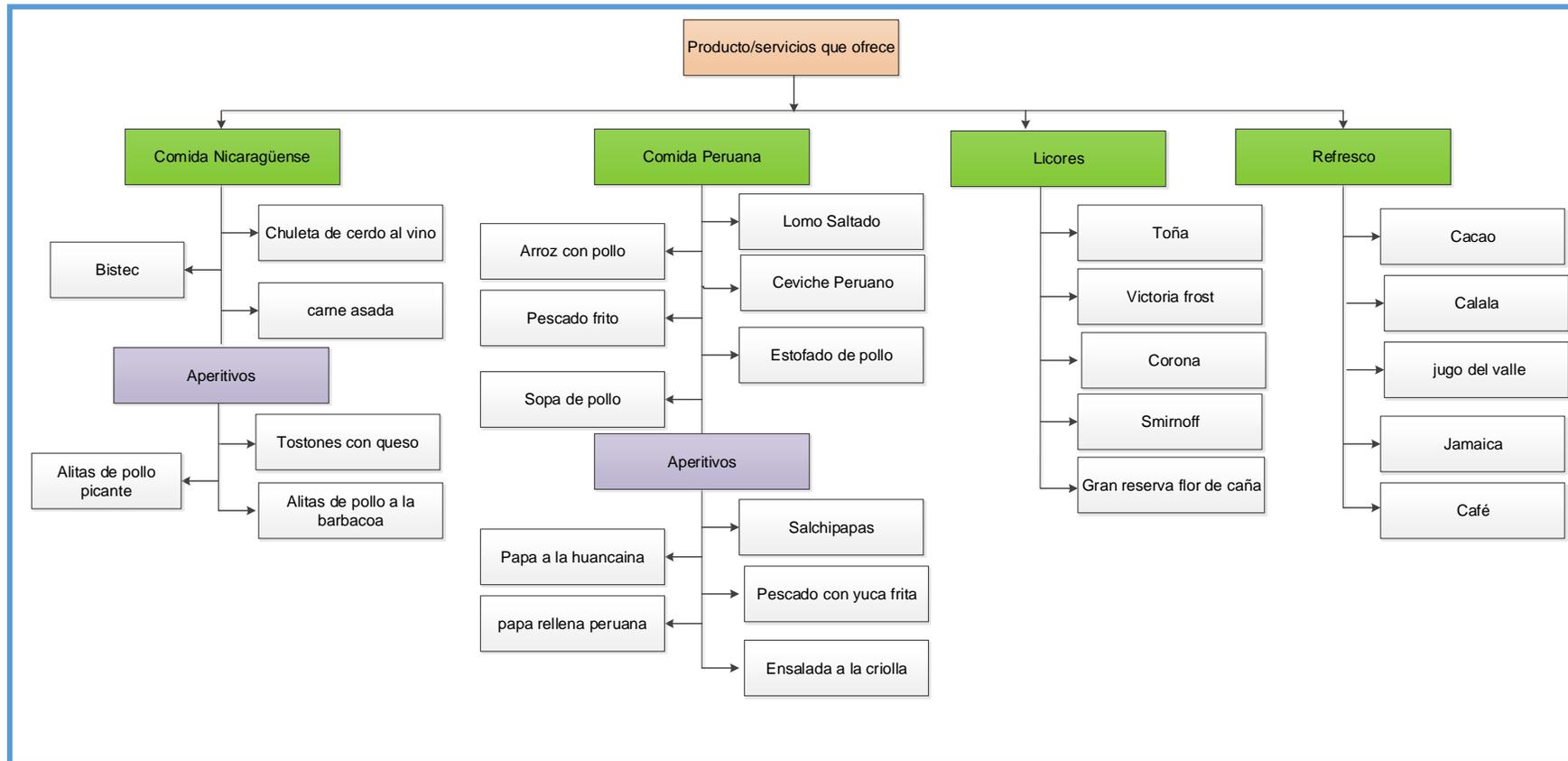


Gráfico 2: Portafolio de servicios²

² Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

4.2.2. Procesos de servicio al cliente del restaurante Perú.

Según la norma ISO (International Standar Organitacional) 9000:2005 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Es necesario comprender que un producto o servicio llega a obtener excelentes resultados cuando se especifican los procesos llevados a cabo en ella, obteniendo así una estandarización en cuanto a la fabricación, para que cada etapa tenga la misma especificación y poseer uniformidad en el proceso a nivel global. Cabe recalcar que éste, es un factor clave para proporcionar mayores beneficios a los clientes al brindar un excelente servicio y de esta forma mantener la lealtad y la fidelidad de los clientes.

El diagrama de flujo de proceso, es en sí, una especificación de las actividades que contempla la elaboración de un producto o en la demanda de un servicio; además, se torna importante determinar el tiempo que requiere cada una de ellas, para esto se debe tener en claro sus procesos y procedimientos.

El restaurante Perú, realiza operaciones 6 días a la semana, siendo los más concurridos, sábados y domingos, posee 7 colaboradores, ofrece un menú bastante amplio (comidas Nicaragüenses y Peruanas) y precios accesibles; sin embargo, el platillo más demandado es lomo saltado (platillo peruano), el cual se ha retomado para la elaboración del diagrama de flujo de proceso, se ha de valorar cada detalle en el proceso genérico del producto y servicio, antes, durante y después que el comensal ha recibido su servicio, en un día en específico.

Codificación	
	Inicio
	Proceso
	Subproceso
	Decisión
	Actividad que aporta valor
	Flujo de informacion

Por otro lado, la tabla N°2, hace énfasis a la codificación aplicada a nivel general de los flujogramas; la cual es la metodología ANSI; donde sus principales directrices son los procedimientos administrativo.

Tabla 2: Simbología ANSI

En el gráfico N°3, se especifica de manera general el proceso que realiza el restaurante para la prestación del producto/servicio, por lo cual se tomó como referencia el platillo de lomo saltado, siendo el más demandado entre la cartera de productos peruanos. Se identificaron las diferentes áreas que interactúan, desde la adquisición de insumo hasta la retirada del cliente.

4.2.2.1. Proceso general del restaurante

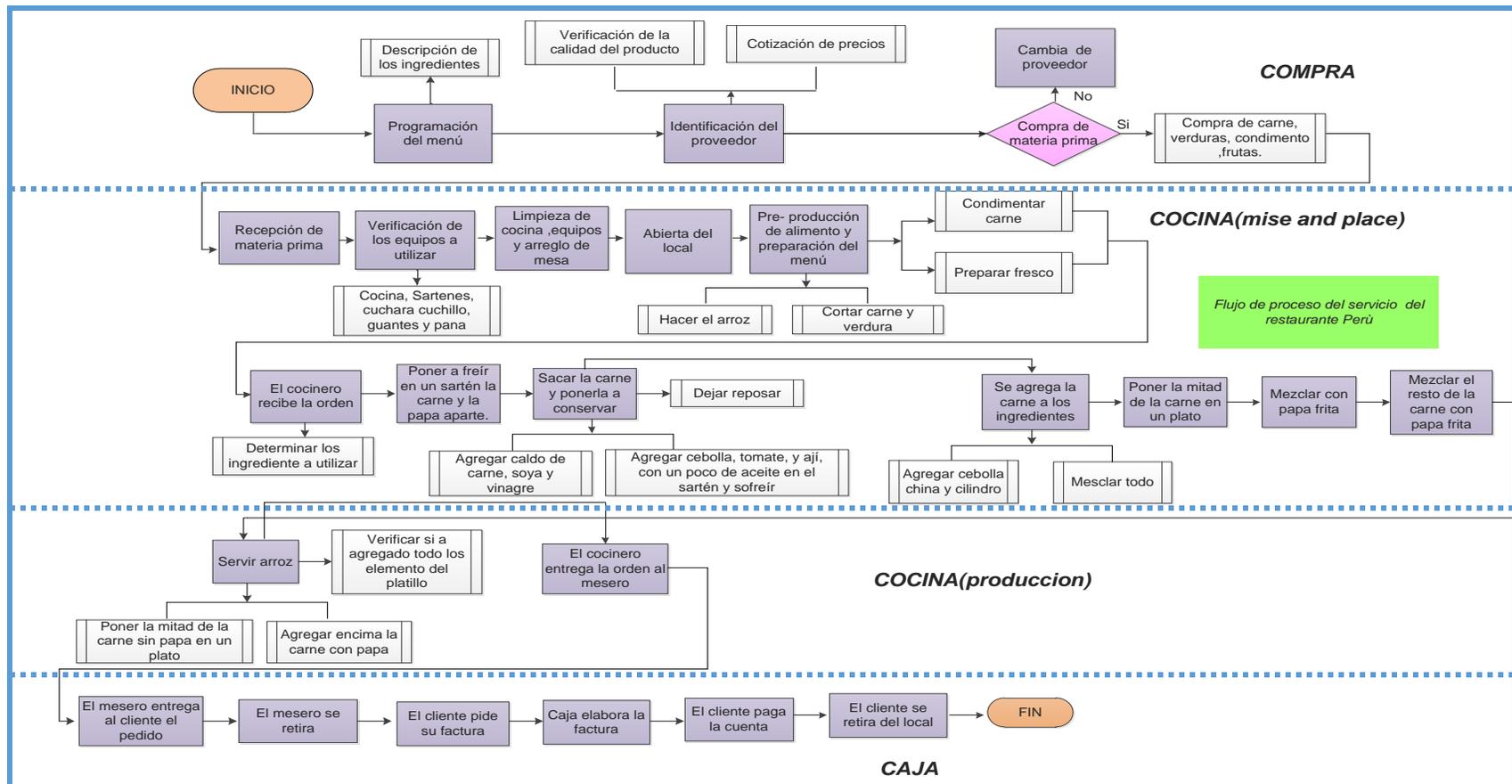


Gráfico 3: Proceso general

La siguiente ilustración muestra de manera genérica las diferentes etapas que realiza el restaurante Perú, con sus respectivos encargados de realizar las actividades asignadas.

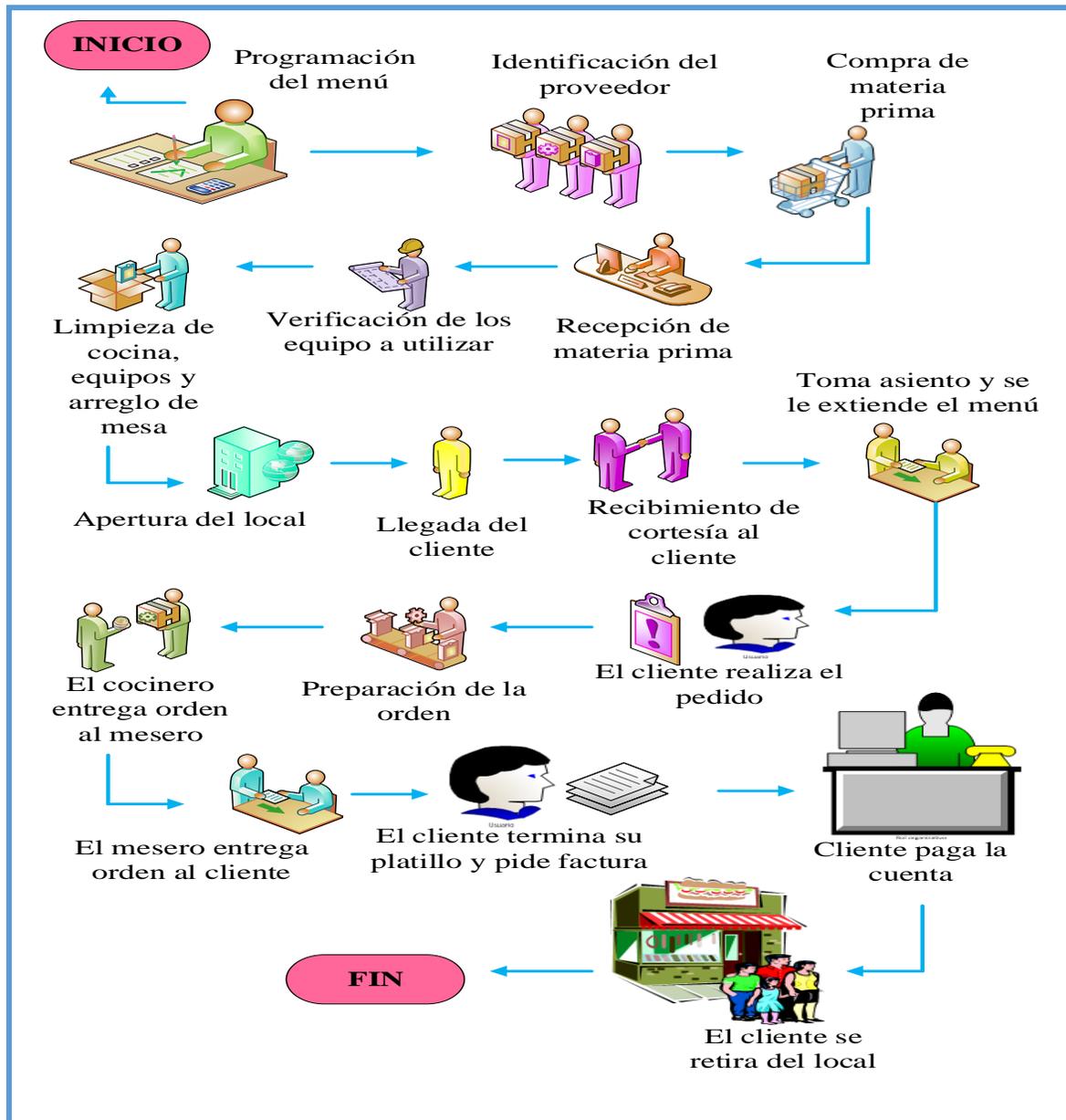


Ilustración 1: Proceso general³

³ Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

A continuación se detallan de manera específica cada una de las áreas que interactúan en cuanto a la prestación del servicio, asimismo se describe cada proceso y subproceso que conlleva la realización de sus funciones. Cabe mencionar que dentro de la estructura sistémica de un restaurante la calidad de los servicios resulta ser un factor crítico y determinante, dado que las impresiones de un servicio de calidad se derivan de un mayor número de clientes satisfechos y la intención de retorno al establecimiento; por tal motivo resulta vital conocer su funcionamiento de lo que se hace constatado con lo que debería hacer, para mejora las principales desviaciones del proceso.

4.2.2.1.1. Proceso de compras

Las compras realizadas corresponden específicamente para la elaboración de los platillos, cabe señalar que estos insumos radican en la producción de 45 platos.

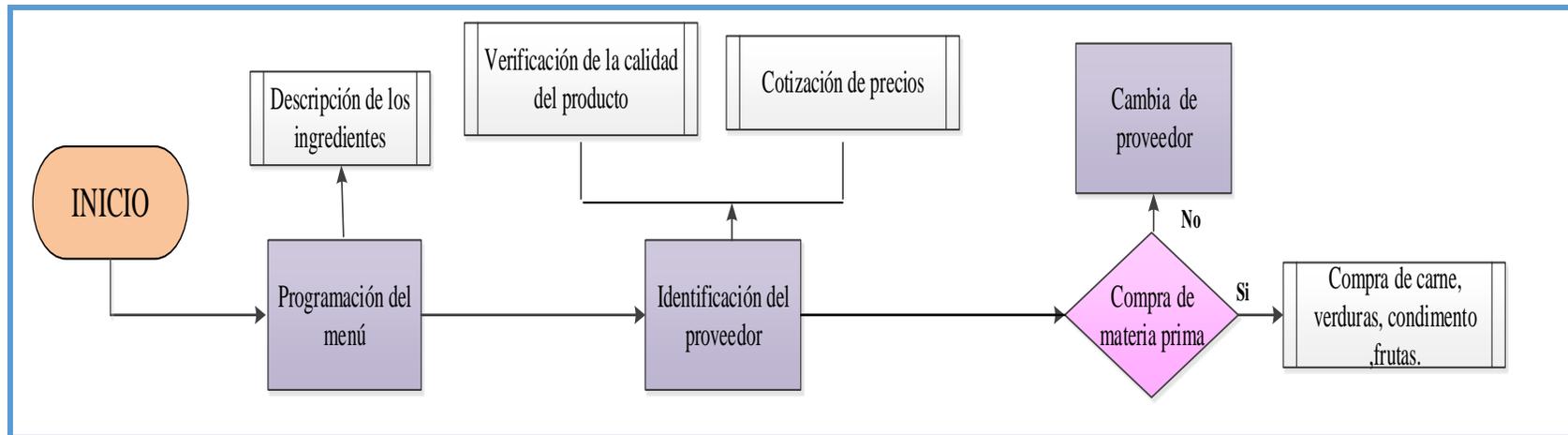


Gráfico 4: Proceso de compra

⁴ La tabla #3 muestra el prorrateo del tiempo que se lleva realizar el proceso y sub proceso en el área de compra, la cual se realiza de manera diaria.

Tiempo	Descripción	Responsables	Recursos		
			material	Financiero	
20 Min.	1. Programación del menú del día.	Cocinero y Administradora	Libreta y lápiz		
10 Min.	1.1. Descripción de ingredientes.				
10 Min	2. Identificación del proveedor.				
20 Min.	2.1. Cotización de precios.				
5 Min.	2.2. Verificación de calidad de productos.				
1 Hora	3. Compra de materia prima.			Canasta	C\$ 1700
	3.1. Compra de carnes, verduras, condimentos, frutas y productos básicos.				
2 hora y 5 minutos	Total de tiempo que se incurre en el área de compra.				

Tabla 3: Verificación de compras

- **Programación del menú del día:** Antes de dar apertura a las operaciones del día del restaurante, se debe de realizar un listado del menú a ofertar; luego, los ingredientes que se requieren para su elaboración, así como cada una de las cantidades para cada platillo. Esta actividad es realizada por el administrador y el cocinero, se realiza en un tiempo de 20 minutos.

⁴ Fuente: Elaborado por el grupo de investigador.

- **Identificación del proveedor:** Se realiza un sondeo de los principales proveedores de la materia prima (productos básicos, perecederos y carnes); asimismo, se cotizan los precios para cada uno de ellos, paralelo a la verificación de la calidad de los productos. Quien ejecuta esta actividad es la administradora, para ello se requiere un tiempo de 35 minutos.

- **Compra de materia prima:** Posterior a la identificación del proveedor, se adquiere la materia prima (Compra de carnes, verduras, condimentos, frutas y productos básicos), de mayor calidad y frescura, y se requiere de 1 hora para la compra y la persona encargada es la administradora.

El área de compra no implementa ningún tipo de control, en cuanto a la formalidad de presupuesto, método de inventario y formato de ratificación de la calidad de los productos.

4.2.2.1.2. Proceso de cocina

El área de cocina se divide en dos etapas: Mise and place y producción. A continuación, se explica la etapa de pre-producción, la cual consta de tener la mayor parte de los ingredientes preparados antes que llegue el cliente, independientemente el tipo de platillo que éste ordene, con el fin de agilizar el proceso de producción una vez que el cliente realiza el pedido.

En el gráfico #5 muestra la pre-producción del platillo de lomo saltado, cabe mencionar que se eligió realizarlo en base a éste, debido a que es el más demandado en la comida peruana. Asimismo se especifica cada proceso llevado a cabo para tener una mejor comprensión de lo que se refiere cada proceso.

4.2.2.1.2.1. Proceso de cocina (mise and place).

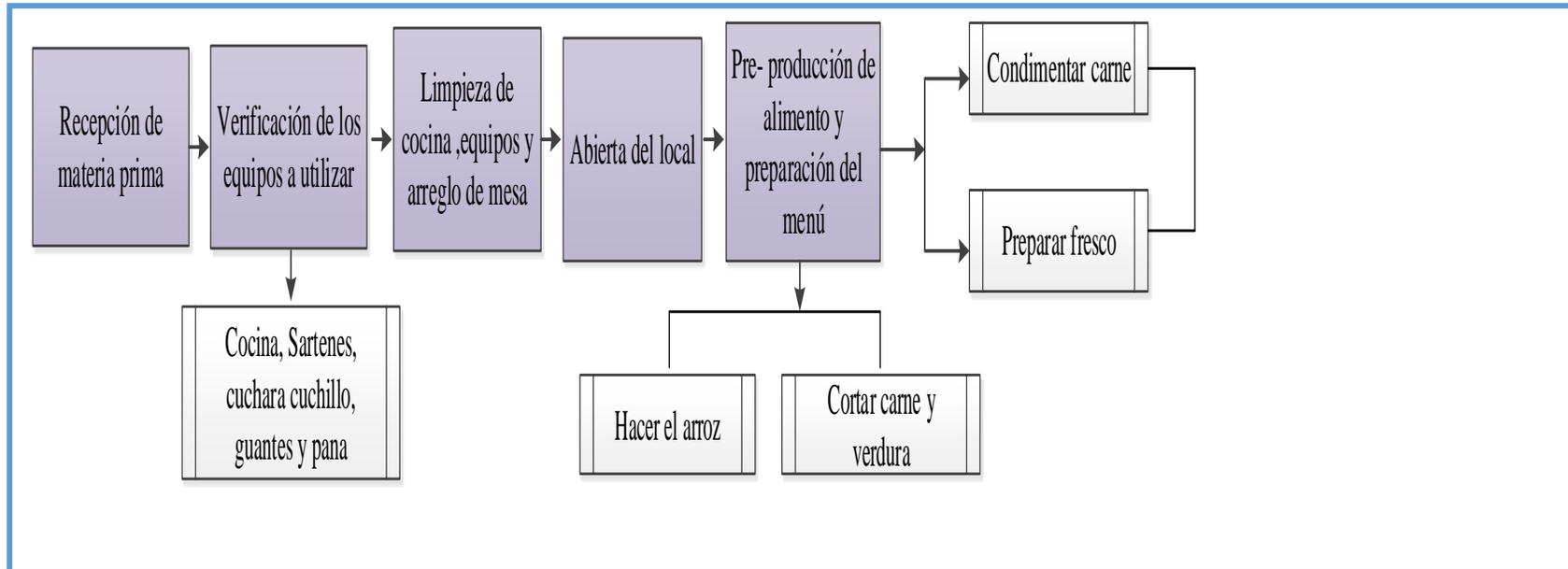


Gráfico 5: Mise and place

⁵ La tabla #4 muestra el prorratio del tiempo se lleva realizar el proceso y sub proceso en la etapa de mise and place.

Tiempo	Descripción	Responsable	Recursos
			Materiales
30 Min	4. Recepción de materia prima	Cocinero y ayudante de cocina.	Refrigeradora y mantenedora
10 Min	5. Verificación de los equipos a utilizar		Cocina, sartenes, cucharas, cuchillos, guantes y panas.
30 Min	6. Limpieza de cocina, equipos y arreglo de mesas		Desengrasante, Detergente, PASTE de aluminio y aromatizante.
10 Min	7. Abierta del local		Producto perecedero y mobiliario y equipo de operación.
1 Hora	8. Pre-producción de alimentos y preparación del menú-		
	8.1. Cortar carnes y verduras		
	8.2. Condimentar carnes		
	8.3. Hacer el arroz.		
	8.4. Preparar frescos.		
2 horas	Total de tiempo que se incurre en la etapa de mise and place		

Tabla 4: Verificación de mise and place

- **Recepción de materia prima:** Una vez comprado todos los productos, se seleccionan las carnes, frutas y verduras para mantenerlas en refrigeración con el objeto de que se mantengan frescas y libres de contaminación. Esta operación requiriere de media hora para su consecución, lo realiza el encargado de cocina.

⁵ Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

- **Verificación de los equipos a utilizar (10 minutos):** Se comprueba que se cuente con el equipo necesario para la ejecución de operaciones, estos son los sartenes, cucharas, cuchillos, guantes y panas, el tiempo estándar en que se realiza esta actividad tiene un lapso de tiempo de 10 minutos y lo realiza el ayudante de cocina.

- **Limpieza de cocina, equipos y arreglo de mesas (30 minutos):** Se acondiciona toda el área de comedor, (arreglo de mesas, colocar manteles, servilletas, chileros). Posteriormente a ello se limpia y organiza la cocina, primordialmente que los equipos de cocina estén limpios, (es necesario que todo esté listo antes de que se abra el local), el tiempo de duración es de 30 minutos y el encargado de realizarlo es la persona de limpieza.

- **Abierta del local:** Una vez que ya esté lista la parte interna del restaurante, se inicia operaciones, y cada trabajador ocupa su puesto, con el fin de no demorarse al momento de que un cliente visite el local. Esta actividad se realiza en 10 minutos.

- **Pre-producción de alimentos y preparación del menú: (1 hora).** Antes de que haya algún pedido, se deben cortar y condimentar carnes, cortar verduras, cocinar el arroz y preparar frescos. Con el fin de no congestionarse en el tiempo de preparación de los productos centrales, esto lo realiza el cocinero junto al ayudante de cocina.

El gráfico #6 muestra la producción del platillo del lomo saltado, una vez que el cliente realiza el pedido, cabe mencionar que aquí se realiza la preparación de los insumos, ya que en la etapa de preproducción se había hecho el procedimiento complementario para este.

4.2.2.1.2.2. Proceso de cocina (producción)

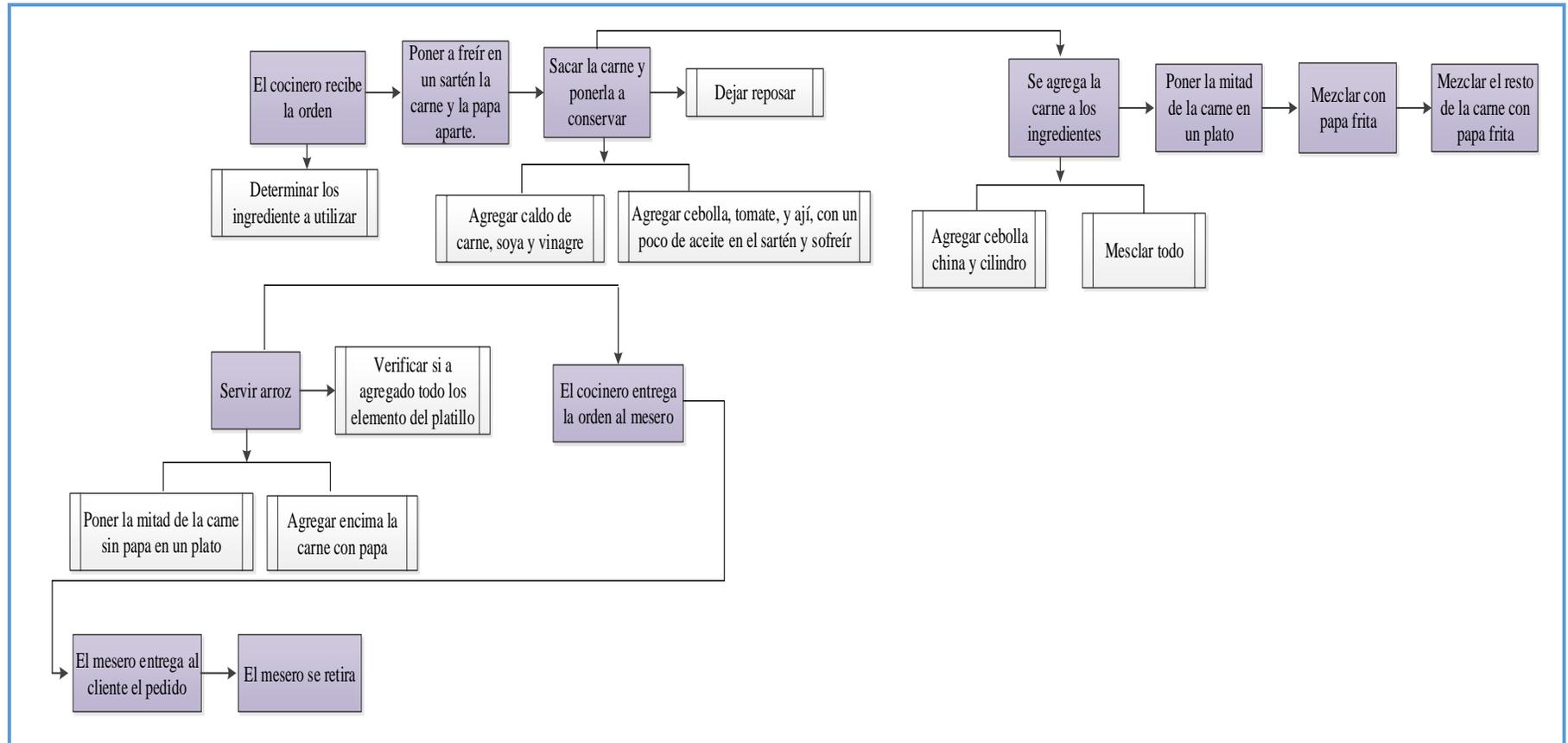


Gráfico 6: Proceso de producción¹

La tabla #5 muestra el prorrato de tiempo se lleva realizar el proceso y sub proceso en el área de Cocina (producción).

Tiempo	Descripción	Responsables	Recursos
			Materiales
1 Min	9. El cocinero recibe la orden	Cocinero, Ayudante de cocina y Mesero	Comanda
1 Min	9.1. Determina los ingredientes a utilizar.		Carnes, ingredientes, arroz, agua, utensilios y herramientas de cocina
40 seg.	10. Pone a freír en un sartén la carne		
40 seg.	11. Sacar la carne y poner a conservar.		
30 seg	12. Agregar cebolla, tomate y ají en un poco de aceite en un sartén y sofreír.		
30 seg	12.1. Dejar reposar.		
5 seg.	12.2. Agregar caldo de carne, soya y vinagre.		
5 seg.	13. Se agrega la carne a los ingredientes		
30 seg	13.1. Mezclar todo		
2 seg.	13.2. Agregar cebolla china y cilantro.		
1 seg	14. Poner la mitad de la carne en un plato.		
5 seg.	15. Mezclar con papas fritas.		
30 seg	16. Mezclar el resto de la carne con papas fritas		
1 min	17. Servir Arroz		
	18.1. Poner la mitad de carne sin papas en un plato		
	18.2. Agregar encima la carne con papas.		
1 Min	18.3. Verifica si a agregado todos los elementos del platillo		
	19. El cocinero entrega la orden al mesero		
40 seg.	20. El mesero le entrega al cliente		Bandeja
2 seg.	21. El mesero se retira.		
8 minutos con 33 segundos	Total de tiempo que se incurre en el área de Cocina (producción)		

Tabla 5: Verificación de Producción

- **El cocinero recibe la orden (1 minuto):** Al momento de que el cliente realiza su pedido, el mesero llega a cocina y entrega la orden. El cocinero determina los ingredientes y los equipos a utilizar.
- **Pone a freír en un sartén la carne (2 minutos) y se fríen aparte las papas:** En el sartén se pone a calentar el aceite, se fríe la cebolla en trozos, luego se agrega la carne también en trozos, esperar que la carne se dore y luego se saca para ponerla a conservar.
- **Agregar cebolla, tomate y ají en un poco de aceite en un sartén y sofreír (30 segundos):** Estos ingredientes se dejan reposar por 30 segundos y agregar el caldo de la carne, soya y vinagre.
- **Se agrega la carne a los ingredientes (37 segundos):** Mezclar todo y agregar cebolla china y cilantro, en trozos.
- **Poner la mitad de la carne en un plato (36 segundos):** Esto se realiza para poder mezclar solo una parte de la carne con las papas fritas.
- **Servir arroz (1 minuto):** Utilizar un plato amplio (extendido) para colocar el arroz, poner la mitad de carne sin papas en ella, agregar encima la carne con papas y verifica si ha agregado todos los elementos del platillo. (Cabe recalcar que el arroz debe estar cocinado desde antes)
- **El cocinero entrega la orden al mesero (1 minuto con 42 segundos):** El mesero verifica que la orden vaya completa; posteriormente, se le entrega al cliente y se le pregunta si quiere algo más; luego, se retira.

En el área de cocina se realiza mantenimiento de los mobiliarios y equipos, cada 15 días, además se realiza un control de plaga, mantenimiento de toma corriente, afilado de cuchillo y mantenimiento de llave pase.

Sin embargo el área de cocina (producción) y mise and place carece de control en cuanto a la supervisión en el proceso de elaboración, implementación de normas higiénicas de los productos perecederos y comida del personal.

4.2.2.1.3. Proceso de caja

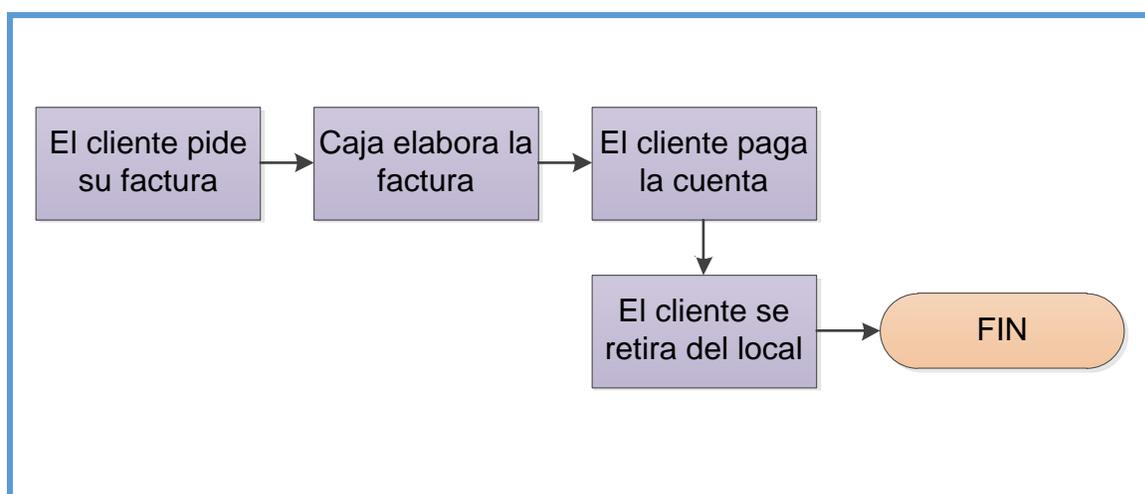


Gráfico 7: Proceso de caja ⁶

La tabla #6 muestra el prorateo del tiempo se lleva realizar el proceso y sub proceso en el área de caja.

Tiempo	Descripción	Responsables	Recursos
			Materiales
10 min	22. El cliente pide su factura.	Caja	Facturas, caja registradora
	23. Caja elabora la factura.		
	24. El cliente paga la cuenta.		
	25. El cliente se retira del local.		
10 min	Total de tiempo que se incurre en el área de caja.		

Tabla 6: Verificación de caja

⁶ Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

- **El cliente pide su factura (10 minutos):** El cajero elabora la factura y la entrega al mesero. El cliente verifica si la cuenta esta correcta y luego paga la cuenta, éste se retira del local.

En el área de caja, no existe un formato de arqueo, pago electrónico y un sistema de base de datos que muestre detalladamente el movimiento de las ventas durante el día; ya que el registro lo llevan manual así como el resguardo del dinero. Cabe señalar que existe la manipulación de caja por el personal de trabajo.

Una vez que el cliente se retira del establecimiento, el mesero procede a limpiar el área de comedor. A continuación la tabla N° 7 muestra el tiempo que conlleva la realización de estas actividades.

Tiempo	Descripción	Responsables	Recursos
			Materiales
	26. El cliente se retira del local.		
10 min	27. Se levantan los cubiertos y platos	Mesero y ayudante de cocina	Desinfectantes desengrasante
20 Min.	28. Se lavan las herramientas de cocina		
10 min	29. Se limpia el área de comedor.		
40 minuto	Total de tiempo que se incurre en el área de caja.		

Tabla 7: Verificación del mesero

- **Se levantan los cubiertos y platos (10 min):** Una vez que el cliente se ha retirado, los cubiertos, platos y vasos se llevan al área de cocina para ser lavados; además se verifica si los manteles no quedaron con manchas; si aún caso pasara, se cambian.
- **Se lavan las herramientas de cocina (20 minutos):** Es necesario que la herramienta que se va utilizando se vaya lavando. Esto es para no congestionar la cocina con herramientas sucias.
- **Se limpia el área de comedor (10 minutos):** Este debe quedar limpio en cuanto el cliente se retire.

La tabla #8 muestra el prorrateo del tiempo total que se lleva realizar el proceso en general para cada proceso que interviene en la prestación del servicio. Cabe mencionar que el tiempo estándar del proceso de compra y el proceso de cocina (mise and place) son para una estimación de 45 platillos; sin embargo, el proceso de cocina (producción) y proceso de caja se especifica para el lomo saltado; por tanto al momento de calcular el tiempo prorrateado se realiza al proceso de compra y proceso de cocina (mise and place), para conocer el tiempo estimado del platillo.

Tiempo estándar	Tiempo prorrateado (En base al platillo de lomo saltado).	Descripción	Responsable
2 hora y 5 minutos	2.778 minutos.	Proceso de compra	Cocinero y administradora
2 horas	2.666 minutos.	Proceso de cocina (mise and place)	Cocinero y ayudante de cocina
8 minutos con 33 segundos	8 minutos con 33 segundos	Proceso de cocina(producción)	Cocinero, ayudante de cocina y mesero
10 minutos	10 minutos	Proceso de caja	Caja
4 horas, 23 minutos y 33 segundos.	23 minutos y 33 segundos.	Tiempo invertido en la prestación del servicio. ⁷	

Tabla 8: Condensación de los procesos

⁷ Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

4.2.2.1.4. Flujo de proceso de atención al cliente

Para que una empresa brinde un buen servicio, es necesario que el gerente esté en constante interacción con el empleado, midiendo de esta forma que los procesos y procedimientos se estén llevando a cabo; además, debe fijar su atención en el cliente, con el cual se dará cuenta el nivel de satisfacción que están teniendo. Asimismo el proceso de objeto de estudio es la atención al cliente.

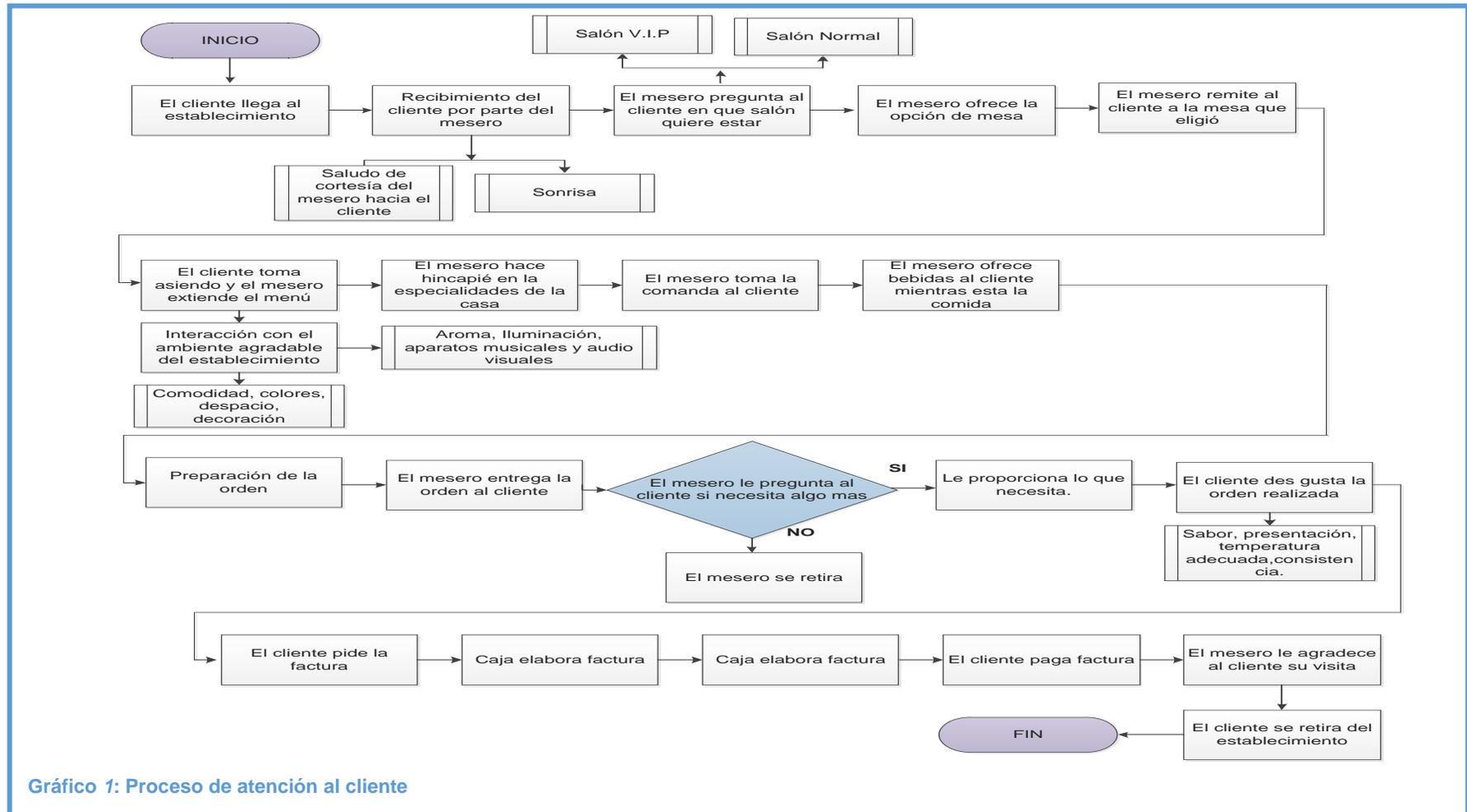


Gráfico 1: Proceso de atención al cliente

La tabla #9 muestra el prorrato del tiempo se lleva realizar el proceso y sub proceso en el área de atención al cliente, cabe mencionar que se retomó las etapas genéricas y a partir de ella asignarle el tiempo de duración.

Tiempo	Descripción	Responsable	Recursos
			Material
3 Min	30. Llega el cliente	Mesero	Carta- Menú y comanda
	30.1. Se le atiende con cortesía		
	32. Verifica si hay mesas disponibles.		
	33. El cliente escoge el área en la que desea estar.		
	34.1. Área de comedores o sala V.I.P		
35. Toma asiento y se le extiende el menú.			
1 Min	36. El cliente pide Lomo Peruano		
4 minutos	Total de tiempo que se incurre en el área de atención al cliente		

Tabla 9: Verificación de servicio al cliente

- **Llega el cliente:** Entra el comensal al establecimiento, el mesero le recibe, con debida cortesía y amabilidad, ofrece las dos áreas disponibles: la V.I.P o la de comedores. En este caso se pone de ejemplo un cliente que escogió el área de comedores.
- **Verificar si aún hay mesas disponibles:** Cabe recalcar que el área de comedores posee solo 5 mesas, con espacio para 4 personas. En caso de que no haya espacio, se le ofrece la otra área (V.I.P), si no lo desea, el cliente se retira del local.

- **Toma asiento y se le extiende el menú:** El mesero ofrece el menú del día con sus respectivos precios. Asimismo comida a la carta: peruana y nicaragüense, se ofertan los aperitivos (peruanos y nicaragüenses), y respectivas bebidas (refrescos naturales, gaseosas y bebidas alcohólicas).

- **El cliente pide lomo saltado:** El cliente observa el menú y realiza su pedido; en este caso, es el platillo peruano llamado lomo saltado. Esta actividad tiene una duración de 1 minuto.

La tabla #10 muestra el tiempo de espera, desde que el cliente llega al establecimiento, como el tiempo que lleva en el área de cocina elaborar el pedido del cliente y luego el tiempo que con lleva el pago de la factura, debido que estos son los puntos de contacto con el cliente.

Tiempo	Descripción
4 min.	Área de atención al cliente
8 min.	Área de cocina
10 min	Área de caja
22 min.	Totalidad de tiempo que el cliente espera por el servicio.

Tabla 10: Verificación de tiempo de espera

4.2.3. Descripción de los costos y gastos involucrados en los procesos.

Restaurante Perú
Reporte de costos de calidad
Mensual

Clasificación de los costos de calidad del Restaurante Perú					
Procesos involucrados en la prestación del servicio	Coste de obtención de la calidad	Costo	Absoluto	Relativo con respecto al subtotal	Relativo con respecto al total
	Prevenición				
Cocina(producción)	Mantenimiento de mobiliario y equipo	C\$1,600.00	C\$3,360.00	48%	24.04%
	Control de plaga	C\$300.00		9%	
	Mantenimiento en toma corriente	C\$300.00		9%	
	Afilado de cuchillo	C\$360.00		11%	
	Mantenimiento de llave pase	C\$800.00		24%	
Costo de fallas					
Interna					
Compra	Compra diaria		C\$10,488.93		75%
	Definición del menú del día	C\$591.78		6%	
	No cuenta con proveedor definido	C\$936.99		9%	
Cocina(mise and place)	Limpieza de los utensilios	Intangible			
Atención al cliente(mesero)	Consumo no autorizado	C\$127.50		1%	
Cocina(producción)	Desperdicios				
	Elaboración del platillo del lomo saltado	C\$1,140.00		11%	
	Factor de corrección	C\$510.00		5%	

	Descomposición de las verduras	C\$115.00		1%	
	Tiempo ocioso				
	Elaboración del platillo	C\$4,773.69		46%	
	Espera de los producto perecedero	C\$1,873.97		18%	
	Falta de control de la comida del personal	C\$420.00		4%	
Caja	Arqueo de caja	Costos intangibles			
	No cuenta con base de datos				
	No soporta los egresos con facturas				
	Manipulación de los demás personal de trabajo				
Externa					
Atención al cliente(mesero)	Limitación de la comanda				
	Tiempo de espera del cliente por el menú				
	Carencia técnica en la explicación del menú				
Cocina(producción)	Higiene en los alimentos		C\$126.03	100%	1%
	Presentación de la comida	Intangible			
	Mala porción de los platillos				
	Espacio reducido en el área del comensal				
Caja	Pago en efectivo	Intangible			
	Tiempo de realización de la factura	C\$126.03			
total de costo			C\$13,974.96		100.00% ⁸

Tabla 11: Reporte de calidad

⁸ Fuente: Ver memoria de cálculo (anexo No 10).

Representación gráfica de los costos de calidad

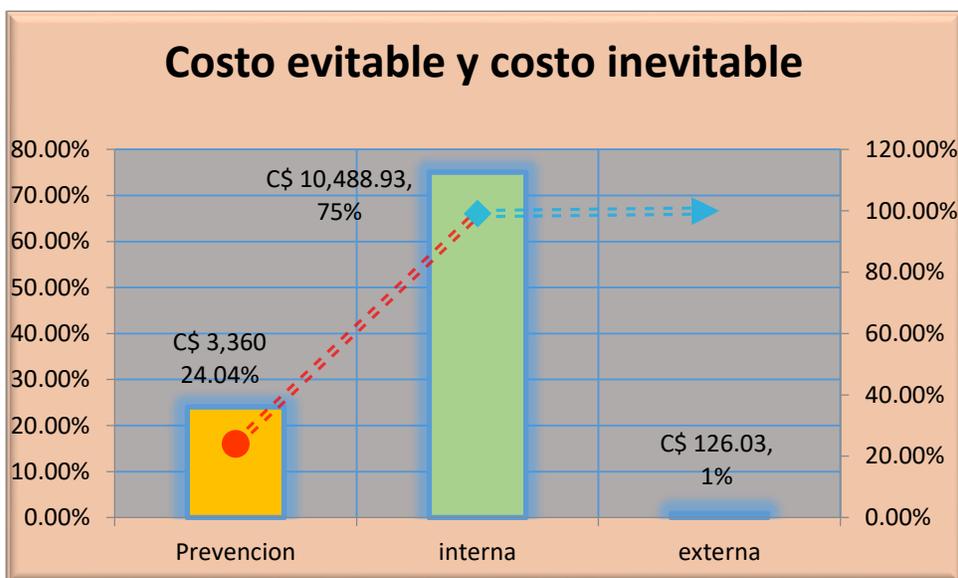


Gráfico 8: Reporte de los costos

Tabla de simplificación de los datos de los costos

Costos	Valor absoluto	Frecuencia	Frecuencia acumulada
Prevención	C\$3,360.00	24.04%	24.04%
Interna	C\$10,488.93	75%	99.10%
Externa	C\$126.03	1%	100%

Tabla 12: Clasificación de los costos

Como se puede observar en la gráfica No. 8, el restaurante Perú asigna un porcentaje bajo a los costos de prevención, el cual su único rubro es el mantenimiento de mobiliario y equipo, el costo de evaluación no se visualiza, debido que no se implementa ningún tipo de sub-clasificación de este, por lo cual será sujeto a realización de propuesta para obtener mayor control en los procesos llevados a cabo; sin embargo, existen múltiples deficiencias a lo interno del establecimiento así como externamente, cabe señalar que la mayoría de los

componentes de éste; es costo intangible, pero que tiene mucha incidencia en los clientes en cuanto a la prestación de servicios.

Costos de calidad

Prevención

- ✓ Mantenimiento de mobiliario y equipo.

El restaurante cuenta con una capacidad de dos cocinas industriales en la elaboración de los platillos; lo cual para su buen desempeño se realiza mantenimiento preventivo cada 15 días con un costo de C\$ 400.00, siendo su monto total mensual de C\$1,600.00, esto con el objetivo de minimizar los defectos en la producción.

- ✓ Control de plaga.

El restaurante Perú designa la cantidad de C\$300.00 mensuales, con el objetivo de prevenir la contaminación alimentaria producido por diversos insectos voladores en las cocinas, siendo las principales cucarachas y ratones; debido que constituyen una de las mayores amenazas para las empresas de restaurante.

- ✓ Mantenimiento en toma corriente

La inversión que el restaurante determina es C\$ 300.00 mensual, ya que al utilizar diferente sistema eléctrico puede provocar daños, repercutiendo en un retraso durante las actividades de operaciones cotidianas y el mantenimiento preventivo minimiza las posibilidades de fallas previsibles.

- ✓ Afilado de cuchillo

La capacidad total de cuchillo afilado es de 60.00 unidades, estos son de diferentes formas y tamaños donde el costo unitario es de C\$ 6.00, obteniendo un total de C\$ 360.00 de inversión mensual. Cabe mencionar que este rubro es de vital importancia, porque agiliza el proceso de corte de verduras durante el proceso de elaboración de los platillos.

✓ Mantenimiento de llave pase

El mantenimiento abarca a dos lava manos, un lava platos y tres grifos; la realización de esta actividad es cada quince días con un costo de C\$200.00, mensual es de C\$800.00; esto con el fin de reducir los gastos anormales de las tarifas de agua potable por el filtro en las llave pase o por descomposición.

Seguidamente, el área que implementa estos costos de prevención es la de cocina, el cual proyecta un costo total de C\$ 3,360.00 mensual, esta cantidad representa el 24.04% del valor relativo total de los costos de obtención de la calidad y los rubros de mantenimiento de mobiliario–equipo constituye el 48.00% del total de costo de prevención, procedido del mantenimiento de llave pase con el 24.00%.

Costo de no calidad

Costo de fallas internas

❖ Compra diaria

La administradora es la encargada de efectuar la compra, esta se basa según la meta del restaurante que es para la elaboración de 45 platillos, sin embargo si la empresa realizara la compra mensual se economizaría el tiempo que incurre en la actividad cotidianamente y minimizar el costo de los producto por lote, cabe mencionar que se tiene que tener en cuenta la característica organoléptica de dichos rubro. No se muestra el costo debido que solamente se nos proporcionó la cantidad total para la compra; la cual es C\$ 1,700.00, pero no el desglose de esta cantidad de producto comprado para realizar un contraste de precio en cuanto a la compra diaria y la compra por lote.

❖ Definición del menú del día

Para esta actividad se incurre en un tiempo de 30 minutos, el cual los responsables son: el cocinero y la administradora, ambos colaboradores tienen salarios de C\$ 6,000.00, ganando por día C\$197.26 por hora C\$ 24.66 y por

minutos C\$ 0.41, esta cantidad se multiplica por el tiempo incurrido, donde el total para definir el menú diario es de C\$ 591.28.

❖ No cuenta con proveedor definido

Al no tener un proveedor definido, el tiempo de holgura es de 1 hora y 35 minutos, cabe señalar que el valor por hora es C\$ 24.66 y por minuto C\$ 0.41, obteniendo un costo de C\$ 936.99 siendo el responsable la administradora.

❖ Limpieza de los utensilios

En cuanto a los alimentos y residuos, se alojan en las hendeduras de los utensilios, siendo vehículos de las llamadas enfermedades de transmisión alimentaria (ETA). Estas son enfermedades de carácter infeccioso o tóxico, causadas por agentes que penetran al organismo por medio de los alimentos, esto es originado por la falta de limpieza de los utensilios. Se hace hincapié que este rubro representa un costo intangible.

❖ Consumo no autorizado

El mesero en cada visita que realiza al área cocina toma piscacha de carne, lo que se tomó como referencia para el cálculo un total de una onza y al determinar el prorrateo del valor de la carne se obtuvo C\$ 5.31 diario, a la semana C\$ 31.88 y al mes es de C\$ 127.50.

❖ Desperdicios

✓ Elaboración del platillo del lomo saltado

La norma estándar en cuanto a la elaboración del platillo de lomo saltado para dos platos es de C\$ 114.50, sin embargo en el restaurante Perú incurre en un costo de C\$ 162.00, la divergencia es de C\$ 47.50 diario, a la semana C\$ 285.00 y al mes C\$ 1,140.00.

✓ Factor de corrección

Este aspecto se refiere a no realizar la compra de carne con el proveedor directamente, sino utilizar intermediario como el mercado, lo que ocasiona que la empresa tenga disminución en cuanto a la compra del insumo. En este caso, por

la compra de una libra de carne en bruto paga C\$ 85.00; sin embargo, la misma carne de res pero limpia ya no pesa una libra si no 12 onzas obteniendo una pérdida de 4 onzas equivalente a C\$ 21.25 diario, a la semana C\$ 127.50 y al mes C\$510.00.

✓ Descomposición de las verduras

Al realizar la compra diaria con la cantidad óptima para realización de los platillos queda un excedente en el rubro de las verduras, la cual se van acaparando durante las compras y al llegar el mes, el promedio de unidades desechadas son: 10 tomates a precio de C\$6.00, chiltoma a precio de C\$ 5.00 y 7 cebollas a precio de C\$ 5.00, siendo el total de costo de desecho C\$ 115.00 mensual.

❖ Tiempo ocioso

✓ Elaboración del platillo

productividad de la MOD

$$= \text{platillo elaborado diario} / (\text{cantidad de empleado})(\text{horas trabajadas}).$$

Primeramente se evaluó la productividad tanto del cocinero como el ayudante de cocina, teniendo en consideración que la meta de elaboración de platillo es de 45 y el total de horas trabajadas es de 11; por lo tanto, la cantidad de platillo hecho es de 2 por personas en una hora, contrastado con el estándar de platillo de lomo saltado que es de 22 minutos, comprobando que el tiempo ocioso por platillo es de 12 minutos, con un total de 242 minutos, con un costo de C\$ 0.41, teniendo un valor absoluto mensual de C\$ 4,773.69.

✓ Espera de los productos perecederos

El área de cocina tiene que esperar 1 hora y 35 minutos, donde el valor por hora es de C\$24.66, por minuto C\$0.41 no haciendo ningún tipo de actividad fructífera para la empresa, ocasionándole pérdida de C\$ 30.09 diario, C\$ 234.25 semanal y mensual C\$ 936.99, esta cantidad se multiplica por dos, para obtener el costo total perdido el cual asciende C\$ 1873.97.

- Falta de control de la comida del personal

Al no tener un menú para el personal de trabajo, ocasiona que al momento de servirse, el colaborador exagera las porciones de alimento en su platillo, repercutiendo en un costo de C\$ 420.00 mensual.

Los costos de fallas del área de caja, son clasificados como intangibles difícilmente se pueden medir y se calcula mediante criterios subjetivos, estos son:

- ✓ Arqueo de caja
- ✓ No cuenta con base de datos
- ✓ No soporta los egresos con facturas
- ✓ Manipulación de los demás personal de trabajo

El total de costo para la falla interna asciende a C\$ 10,488.93, representando el 75.00% del costo total de la obtención de la calidad y el rubro que se encuentra en esta categoría específicamente el tiempo ocioso en la elaboración del platillo equivale al 46.00%.

❖ Costo de fallas externas

- ✓ Tiempo de realización de la factura

El tiempo que se incurre esta actividad es de 10 minutos y se tomó como referencia la afluencia de los clientes en un día hábil (viernes), donde la cantidad de cliente que visita el establecimiento es de 20 personas al finalizar periodo, por tanto la persona encargada de las 11 horas laborales solamente ocupa 3.33 horas, el resto del tiempo es perdido el cual es de 7.67 equivalente a C\$126.03 mensual.

4.2.4. Análisis de las necesidades/satisfacción del cliente

4.2.4.1. Tipos de clientes

Lory Peresson (2007) cita a Julio Cesar Méndez (2006) al definir que “el cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio.”

Cabe señalar que toda empresa está en funcionamiento en un mercado por que posee clientes a quien complacer o satisfacer. El fin de cualquier organización es captar y mantener clientes, en una cantidad mínima que le brinde una razón para continuar ofreciendo productos o servicios que generen beneficios a la organización.

El restaurante Perú, su mercado meta son los clientes del departamento de Carazo, entre rangos de edades de 20 años en adelante que cuente con poder adquisitivo para demandar la cartera de producto/servicios que ofrece el restaurante.

A continuación en la tabla No.13 muestra la clasificaciones de los tipos de comensales que frecuenta en un establecimiento gastronómico.

Tipos de clientes	Característica principal
Discutidor	Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que se digan
Enojón	Para este tipo de cliente el decirle no hay es motivo de enojo.
Conversador	Estas personas pueden ocupar mucho del tiempo. Además de entrar a comprar algo, cuentan la historia de su vida.
Ofensivo	Lo mejor es ser excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer

	bajar el nivel de confrontación.
Infeliz	Estas personas no necesariamente tienen un problema con la persona que lo atienda o con la empresa, su conflicto es con la vida en general.
El que siempre se queja	No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad.
Exigente	Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control.
Coqueteador	Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres.
El que no habla y el indeciso	Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

Tabla 13: Tipos de los clientes

Para la determinación de los Qués del cliente se utilizó la herramienta de SERVQUAL, debido a que presenta una adecuada estructura por dimensiones de lo que el cliente espera recibir del producto/servicio prestado por un restaurante en particular.

4.2.4.2. Descripción de la voz del cliente (Ques)

Dimensión de SERVQUAL	N°	Req. Técnico		N.I.C
		Nec. Del cliente		
Aspecto de tangibilidad	1	Instalaciones atractivas		4
	2	Área de estacionamiento		3
	3	Área de comedor atractivo		4
	4	Presentación del personal		3
	5	Decoración acorde a su imagen		4
	6	Presentación de la carta menú		5
	7	Acondicionamiento de los servicios higiénicos		2
	8	Espacio físico del área del comedor		5
	9	Ambiente agradable		3
	10	Entretenimiento		5
Aspecto de confiabilidad	11	Entrega a tiempo		5
	12	Resolución de inconveniente		4
	13	Rapidez en la facturación		3
	14	Exactitud de la orden		4
	15	Consistencia y sabor en el platillo		5
	16	Prestigio del establecimiento		5
Aspecto de respuesta	17	Disposición del personal en atender al cliente		3
	18	Rapidez en el servicio		5
	19	comprensión del personal hacia los clientes		4
Aspecto de garantía	20	Profesionalidad del personal		4
	21	Higiene de los alimentos		5
	22	Cooperación del personal		3
Aspecto de empatía	23	Entendimiento de necesidades por parte del personal		5
	24	Atención personalizada		5
	25	Los empleados se anticipa a la necesidades del cliente		5
	26	Cortesía del personal		4
	27	Trato empático del personal		4

Tabla 14: Descripción de los QUES

A continuación se detallan los QUES de mayor importancia que los clientes expresaron, cabe mencionar que parcialmente su calificación obtuvo un puntaje de 5, siendo un indicador no trivial para tomar en cuenta al visitar un restaurante.

Aspecto de tangibilidad

❖ Presentación de la carta menú:

El cliente desea que la carta menú en el restaurante sea legible, con amplia variedad de productos y atractivo; ya que es una forma de llamar la atención y sea apetitivo al momento de verle.

❖ Espacio físico del área del comedor:

Para un comensal, se la hace elemental que haya mayor comodidad y espacio en el restaurante, ya que les permitirá que estén un mayor tiempo en el mismo, por ende, repetir su compra.

❖ Entretenimiento

Los clientes perciben el entretenimiento como no adecuado para el lugar y el momento; para ellos, un buen entretenimiento es un valor agregado, que permite la comodidad y genera distracción en el momento de espera del platillo, por ende, un mayor confort.

Aspecto de confiabilidad

➤ Entrega a tiempo

La holgura de tiempo que comprende la atención al cliente no satisface en su totalidad, provocando en el comensal ansiedad e incomodidad, siendo este un factor que limita el enriquecimiento del restaurante.

➤ Consistencia y sabor en el platillo

La calidad en la elaboración de la comida es para el cliente lo que mayor prioridad tiene; sin embargo, aquí no se le satisface en un 100%, puesto que a veces la consistencia varía de un día respecto a otro, pero si se mantiene el sabor.

➤ Prestigio en el establecimiento

Para el cliente, cuando un establecimiento cuenta con un buen prestigio, aporta un valor agregado de confianza y seguridad al cliente con respecto a la manipulación, preparación y servicio responsable con calidad de sus alimentos.

Aspecto de respuesta

✓ Rapidez en el servicio:

El cliente necesita que se le atienda rápidamente (tiempo de respuesta), es una de las características más relevantes y que más se manifiestan en los estándares de servicio y representa la eficacia del proceso.

Aspecto de garantía

• Higiene de los alimentos:

Un mal manejo de higiene de los alimentos repercute en gran manera en los clientes, da mala imagen al establecimiento y una publicidad deteriorada; por ello, para el comensal es necesario que se integren todas las medidas higiénicas, para fidelizarse al restaurante.

Aspecto de empatía

- ❖ Entendimiento de las necesidades de los clientes por parte del personal y anticipación de las necesidades del cliente

La calidad en el servicio ha ido adquirido un papel preponderante para el cliente, permite contar con su lealtad y facilitar el proceso de fidelización, a la par de la atracción de los nuevos; por esta razón, se acentúa la importancia de la calidad de los servicios en los restaurantes contando con un personal calificado, ya que la misma siempre se alineará con el nivel de satisfacción percibido por los clientes.

- ❖ Atención personalizada

El personal de contacto es un punto clave para el cliente, por lo que la formación del equipo humano debe adecuarse a lo que este espera. Debe capacitarse para responder de forma adecuada ante situaciones imprevistas.

Jerarquización de la voz del cliente (Ques)

Usando el diagrama de afinidad, se agruparon las necesidades de los clientes en diferentes categorías, según el nivel de importancia que este le adjudicó a cada QUES, como se muestra en el gráfico #10, la utilización de este diagrama nos permite obtener una métrica numérica importante y objetiva sobre las necesidades prioritarias del cliente y una estructura mental que tiene el cliente cerca de los productos/servicios que oferta el restaurante.

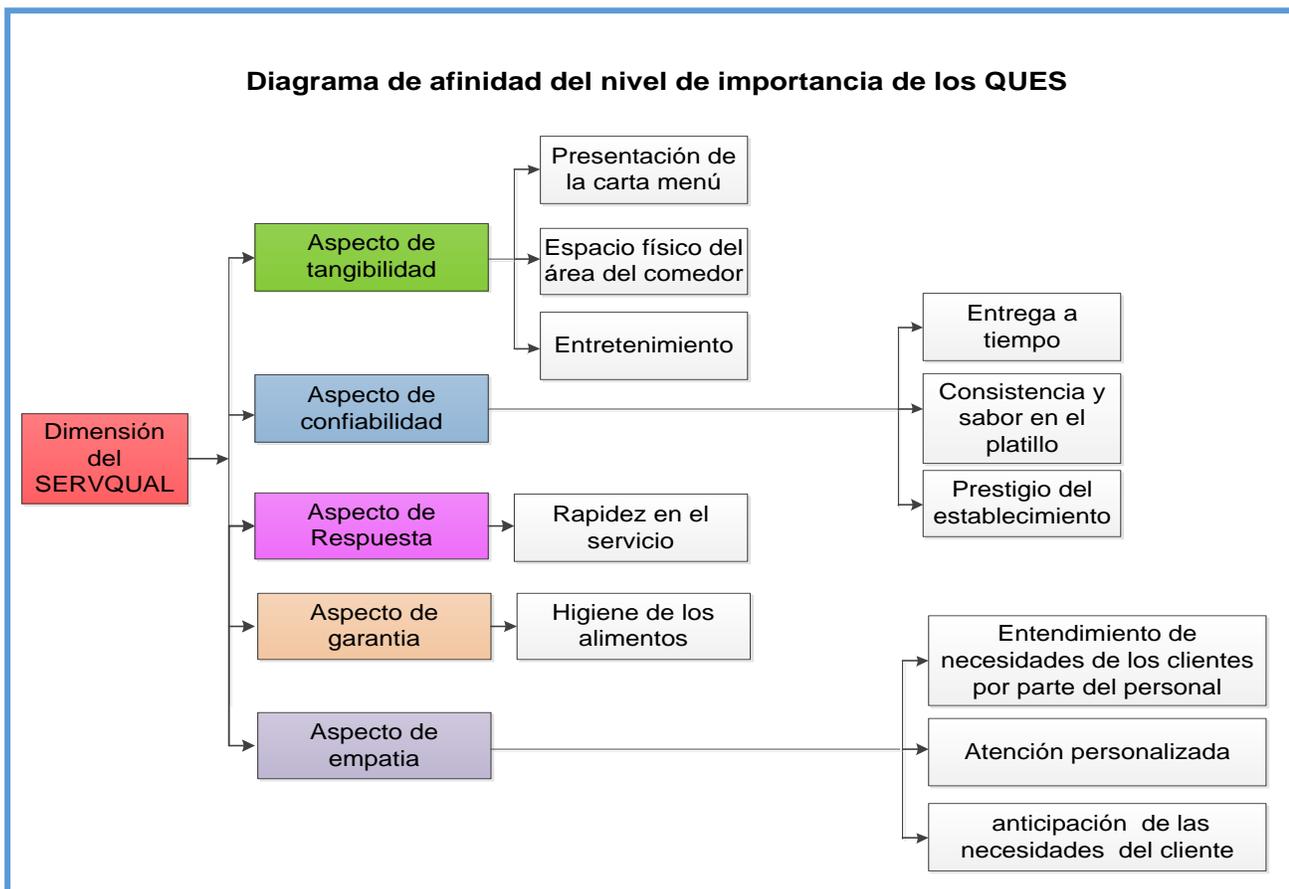


Ilustración 2: Diagrama de afinidad

⁹ Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

4.2.4.3. Definición del vector CómoS.

Los QUES fueron analizados y sintetizados, para que aquellos que respondan a una misma necesidad se ajusten en una sola y darle respuestas operativas a los mismos a través de los CÓMOS. Cabe mencionar que el rango de relación se categorizará de la siguiente manera:

- ✓ Relación muy fuerte 
- ✓ Relación fuerte 
- ✓ Relación Débil 

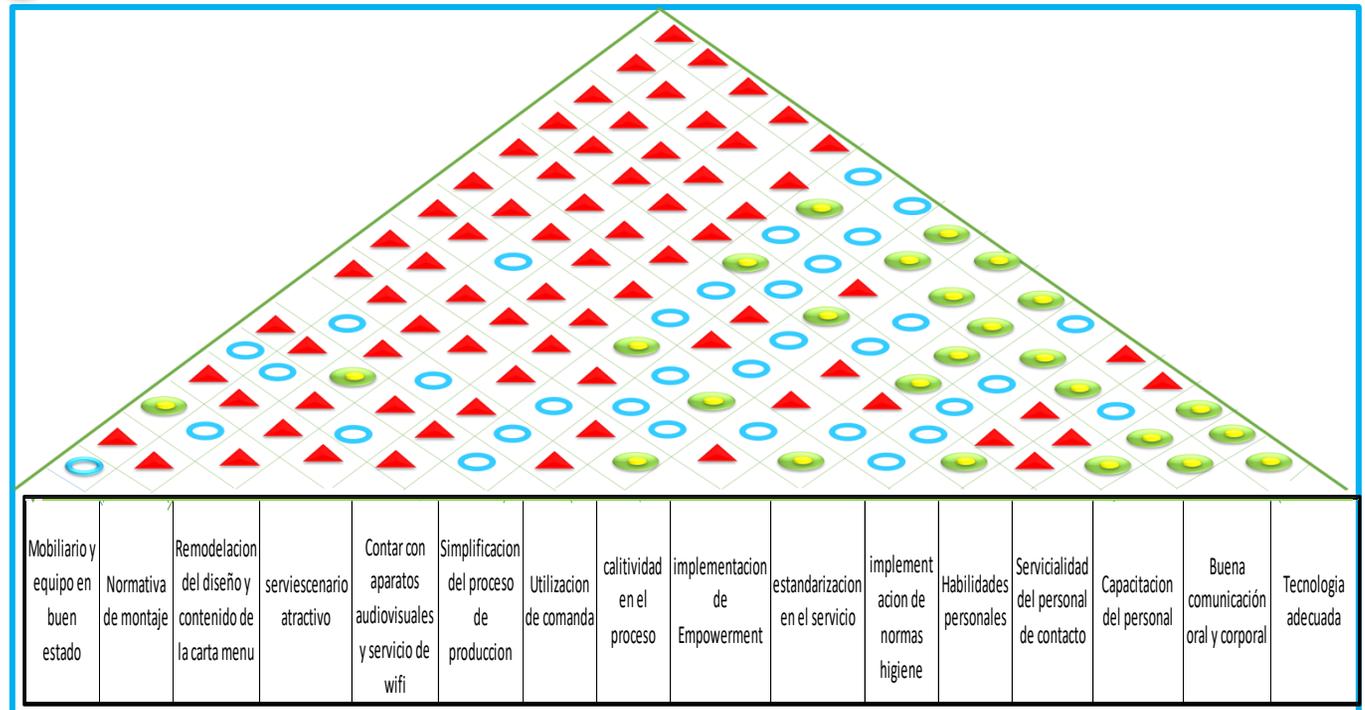


Imagen 1: Requerimientos técnicos

A continuación se detallan cada uno de los CÒMOS, que debe de tener en cuenta el restaurante con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, entre ellos tenemos:

✓ **Mobiliario y equipo en buen estado**

Para este restaurante, es elemental que se invierta en la compra de mobiliarios y equipos más tecnificados, con el fin de agilizar el proceso productivo y brindar un mejor servicio en la atención al cliente; además, esta contribuye a la optimización de gastos por deterioro continuo de los equipos, permitiendo así un control mayor de los recursos.

✓ **Normativa de montaje**

El restaurante debe enfatizarse en la distribución física de mesas y sillas, ya que se requiere de espacio, para dar al cliente la mayor comodidad y cumplir con una parte de sus expectativas.

✓ **Remodelación del diseño y contenido de la carta menú**

La carta-menú, debe ser atractiva para el cliente, que se especifiquen de manera más detallada los platillos y bebidas ofertadas. El contenido de este debe ser claro y con la mayor precisión posible, para que el cliente pueda realizar sus pedidos sin ninguna incertidumbre. Además el diseño debe ser llamativo, el cual haga una caracterización de lo que se está ofreciendo y dar pautas de confiabilidad.

✓ **Servi-escenario atractivo**

Se hace necesario que el restaurante tome en cuenta la decoración de la infraestructura, adornos y pintura, puesto que influye grandemente en el agrado y comodidad del cliente. La mayoría de veces, el sentirse bien depende del lugar donde la persona se encuentre y sobretodo, que lo que se observe.

✓ **Contar con aparatos audiovisuales y servicio de wifi**

Los aparatos audiovisuales, debe estar orientado al público al que principalmente se dirige, porque sirven de distracción al momento de esperar el platillo; además, los servicios de wifi, son un medio de entretenimiento importante

para el cliente. Estos dos, permiten que haya una mayor satisfacción y no se limite en la compra de los platillos.

✓ **Simplificación del proceso de producción**

El proceso de producción, es una parte sensible en el servicio al cliente, ya que de este depende el tiempo de cumplimiento en la entrega de pedidos. Minimizar el tiempo en la producción pero con la misma calidad, pues se aumenta la productividad y mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

✓ **Utilización de comanda**

La utilización de esta variable es muy importante para el cliente, ya que permite al mesero cumplir con los requerimientos del platillo pedido, está vinculado con el de cocina, ya que las especificaciones escritas deben ser cabales.

✓ **Calitividad en el proceso**

El nivel de calidad del producto tiene relación en gran medida con el cumplimiento del proceso, este es el que genera la productividad en las operaciones y ayuda a tener un mayor acaparamiento de clientes al igual que el desarrollo de la empresa.

✓ **Implementación de Empowerment**

Se transmite al cliente mayor confiabilidad para la visita en el establecimiento. Cuando los empleados ocupan una parte esencial en la empresa, por eso se le debe transmitir el sentido de pertenencia, con el fin de que trabajen motivados y generen mayor productividad.

Estandarización en el servicio

El servicio del restaurante no debe ser cambiante, debe generalizarse y buscar mejoras sin descuidar la atención personalizada.

✓ **Implementación de normas higiénicas**

La implementación de normas higiénicas son elementales, más aún porque se está trabajando con productos alimenticios, y tratando con la salud de las personas.

✓ **Habilidades personales**

El personal debe ser capaz de dar más de lo que se le pide, desarrollar sus habilidades para cumplir con las actividades y expectativas del cliente, en tiempo y forma.

✓ **Servicialidad del personal de contacto**

El personal que está en contacto directo con el cliente debe mostrar los valores necesarios, ya que son fundamentales en el trato con el cliente y es la primera impresión que se recibe.

✓ **Capacitación del personal**

La capacitación que se le brinde al personal permitirá que el restaurante cumpla con sus metas y expectativas, ya que a través de este, el cliente reciba buen trato y genera satisfacción.

✓ **Buena comunicación oral y corporal**

Cuando se interactúe con distintas personas, cada colaborador debe saber identificar con quien está tratando, ya que es la forma más eficaz de mostrar al cliente empatía y confiabilidad.

✓ **Tecnología adecuada**

Este restaurante debe estar equipado con tecnología actualizada, debido a que el cliente está demandando nuevos servicios, y es más exigente en la adquisición de ello. Esta es una pauta de crecimiento del negocio, ya que permite optimizar los recursos, con la misma calidad.

4.2.4.4. Matriz de relación de QUES y COMOS.

Esta matriz se utilizó para determinar las fuerzas de las relaciones entre las necesidades del cliente y los parámetros de diseño, utilizando la escala tradicional del 0 al 9, donde se tomaron en consideración los QUES de mayor relevancia como un factor decisivo al momento de visitar un restaurante en particular.

Dimensión de SERVQUAL	N°	Req. técnico Nec. del cliente	Nivel de importancia de los clientes	Mobiliario y equipo en buen estado	Normativa de montaje	Remodelación del diseño y contenido de la carta menu	serviescenario atractivo	Contar con aparatos audiovisuales y servicio de wife	Simplificación del proceso de producción	Utilización de comanda	calitividad en el proceso	implementación de Empowerment	estandarización en el servicio	implementación de normas higiene	Habilidades personales	Serviciabilidad del personal de contacto	Capacitación del personal	Buena comunicación oral y corporal	Tecnología adecuada
Aspecto tangible	1	Instalaciones atractiva	▲ 4	7	8	0	8	8	2	0	4	5	3	5	5	5	2	0	4
	2	Area de estacionamiento	▲ 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	Area de comedor atractiva	▲ 4	5	9	0	7	9	3	5	3	0	5	4	4	3	4	0	0
	4	Presentación del personal	▲ 3	0	0	0	0	0	0	4	0	5	2	5	6	4	4	7	0
	5	Decoración acorde a su imagen	▲ 4	0	4	2	4	5	0	0	0	0	3	4	0	0	5	0	0
	6	Presentación de la carta menu	● 5	0	0	8	0	2	5	8	0	0	3	6	4	3	3	7	0
	7	Acondicionamiento de los servicios higienicos	◆ 2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	9	0	0	0	0	0
	8	Espacio fisico del area del comedor	● 5	6	9	0	8	3	5	5	3	0	3	0	0	2	6	0	0
	9	Ambiente agradable	▲ 3	0	6	0	5	7	5	0	3	7	0	9	6	0	5	8	4
	10	Entreteneimiento	● 5	0	0	0	4	9	0	0	0	0	2	0	4	0	3	0	5
Aspecto de confiabilidad	11	Entrega a tiempo	● 5	5	3	0	2	6	9	7	8	5	4	0	0	4	7	8	8
	12	Resolucion de inconveniente	▲ 4	0	2	0	0	5	8	5	5	8	0	0	3	0	7	0	5
	13	Rapidez en la facturación	▲ 3	0	0	2	0	0	6	8	0	0	0	0	6	2	3	0	9
	14	Exactitud de la orden	▲ 4	0	0	2	3	0	8	4	5	0	8	0	4	3	4	2	7
	15	Consistencia y sabor en el platillo	● 5	4	0	0	0	0	6	4	8	0	7	7	6	3	6	0	5
	16	Prestigio del establecimiento	● 5	0	3	2	6	0	0	0	9	0	2	5	0	0	5	0	0
Aspecto de respuesta	17	Disposicion del personal en atender al cliete	▲ 3	0	0	0	0	0	7	3	6	9	4	6	4	3	6	3	0
	18	Rapidez en el servicio	● 5	7	4	0	3	5	9	6	5	3	6	4	5	6	8	4	9
	19	comprension del personal hacia los cliente	▲ 4	0	0	0	0	4	4	4	5	4	6	0	4	5	8	5	0
Aspecto de garantía	20	Profesionalidad del personal	▲ 4	0	0	0	0	0	7	5	8	5	5	4	7	4	9	3	4
	21	Higiene de los alimentos	● 5	5	0	0	0	0	5	0	9	0	4	9	0	2	7	0	4
	22	Cooperación del personal	▲ 3	0	0	0	0	0	7	3	7	9	6	6	4	4	4	5	5
Aspecto de empatía	23	Entendimiento de necesidades de los clientes por parte del personal	● 5	0	0	0	0	0	7	8	8	6	7	0	3	4	7	5	0
	24	Atención personalizada	● 5	0	0	0	0	2	8	4	6	3	5	0	5	7	6	4	5
	25	anticipación a de las necesidades del cliente	● 5	0	0	0	2	0	8	5	9	0	9	5	4	9	6	3	5
	26	Cortesía del personal	▲ 4	0	0	0	3	0	3	8	0	3	5	0	0	8	6	8	0
	27	Trato empatico del personal	▲ 4	0	0	0	5	4	5	8	4	5	8	0	4	8	8	8	0

Imagen 2: Matriz de relación

Se realizó un contraste a nivel lineal de los QUES y los COMOS, determinando las posibles soluciones técnicas de la exigencia que mostraban los clientes, cabe mencionar que se retomaron como punto de partida los COMOS que tenían pesos mayores de 5. Por lo que a continuación se muestra las necesidades de los clientes que expresaban verbalmente con sus respectivas soluciones.

Aspecto tangible:

- ❖ La presentación de la carta menú se relaciona con remodelación y diseño de la carta menú con un puntaje de 8, debido a que por el uso constante del menú este se va deteriorando, por lo que se debe sustituir gradualmente durante un periodo determinado, cabe mencionar que el diseño juega un papel psicológico en la mente del cliente, ya que a través del menú proyecta una imagen pulcra del negocio.

Asimismo, si se emplea paralelamente a la comanda (8) se tendrá un mayor dominio de la orden realizada por los clientes, mitigando las equivocaciones en la entrega de un pedido, todo esto debe marcarse con una adecuada implementación de las normas higiénicas (6), para rebasar la expectativa del cliente una vez que compare lo abstracto con lo real, esto debe ir acompañado una comunicación oral y corporal (7) por parte de los meseros para la realización de una buena prestación del servicio.

- ❖ El espacio físico del área del comedor se soluciona con una normativa de montaje (9), esta especifica la distribución de los mobiliarios y equipos, así mismo la posición que deben tener las mesas independientemente de su tamaño y forma, para tener una mayor fluidez al momento de la interacción de los clientes y agilidad en el servicio. El serviescenario (8) se refiere a la apariencia de las instalaciones lo cual es un valor agregado, que hace la diferenciación entre las competencias.

❖ Entretenimiento.

Contar con aparatos audiovisuales y servicios de wifi (9), si se emplea adecuadamente se crea ambiente agradable, más que si se acoplan a los colores, iluminación, olor y acompañado de la empatía de los empleados que se encuentra en la zona de contacto con los clientes, hace que el cliente repita su compra, ya que hoy en día los servicios periféricos representa una ventaja competitiva con respecto a los competidores.

Aspecto Confiabilidad:

✓ Entrega a tiempo:

Para dar solución al factor de entrega a tiempo, el negocio debe de hacer hincapié en parámetros como contar con aparatos audiovisuales y servicios de wifi (6), esto le permitirá que el cliente tenga una distracción para aprovechar el tiempo que debe transcurrir en la preparación de la comida y si existe un tiempo de demora extra, el cliente no se percate debido al entretenimiento que ofrece el negocio.

Seguidamente contar con tecnología adecuada (8), simplificará el proceso de producción (9), esto a su vez ocasionará la entrega de la orden con anticipación de lo previsto, obteniendo una mayor rotación de clientes y reducción de los costos, generando a nivel general una calitividad en el proceso (8) y buena comunicación oral y corporal (8). Otro de los factores relevantes para hacer frente en la entrega a tiempo son: utilización de comanda (7), capacitación del personal (7).

✓ Consistencia y sabor en el platillo:

La estandarización del servicio (7) define los esquemas y procesos predeterminados que definen la forma de prestar un servicio y a la vez concentran el conjunto de percepciones que el cliente reconoce y evalúa sobre lo que recibe al solicitarlo. Asimismo la habilidades personales (6), incide en la actitud de la

persona que presta el servicio, es el resultado del compromiso y disposición de prestar la máxima atención al cliente como política y cultura de la calidad.

Una adecuada implementación de las normas higiénicas (7) es fundamental para asegurar la calidad y el consumo en sí de la materia prima. Otro factor de vital importancia son: simplificación del proceso de producción (9), calitividad en el proceso (8), capacitación del personal (7).

✓ Prestigio del establecimiento:

El serviescenario atractivo (6), se refiere a la parte visual del establecimiento, decoraciones, iluminaciones y entretenimiento lo que hace que el cliente tenga un valor agregado al demandar el servicio central esto hace la diferencia de elección de los cliente en comparación con los de la competencia.

Aspecto Respuesta:

- Rapidez en el servicios:

Este es un factor que repercute significativamente en la satisfacción de los consumidores; por tanto, el tiempo de respuesta en los diferentes momentos del servicio debe simplificar el proceso de producción (9), asimismo se debe de utilizar en paralelo la utilización de comanda (6), estandarización del servicios (6), servicialidad del personal de contacto (6), capacitación del personal (8) y tecnología adecuada (9).

Aspecto Garantía:

- Higiene de los alimentos:

La calidad en el proceso (9), implementación de normas higiénicas (9), capacitación del personal (7), permitirán mayor calidad en la elaboración de los platos y dominio por parte del personal, debido que la mayoría de los clientes no repite su visita al establecimiento por una inadecuada presentación, sabor y textura de la comida proporcionada por el establecimiento.

Aspecto Empatía:

- ❖ Entendimiento de necesidades de los clientes por parte del personal

La simplificación del proceso de producción (7), utilización de comanda (8), calidad en el proceso (8), implementación de Empowerment (6), estandarización del servicio (7), capacitación del personal (7), son parámetros decisivos para entender y comprender las necesidades subyacentes de los clientes, siendo esto una ventaja competitiva con respecto al sector donde se encuentra, obteniendo fidelidad de los clientes a largo plazo.

- ❖ Atención personalizada

La simplificación del proceso de producción (7), calidad en el proceso (6), servicialidad del personal de contacto (7), capacitación del personal (6), hace sentir al cliente único durante su permanencia en el establecimiento, lo que incide en la frecuencia de visita, mayor prestigio y sobre todo que el cliente se sienta cómodo y a gusto con la prestación del servicio.

4.2.4.5. Evaluación de la competencia (benchmarking)

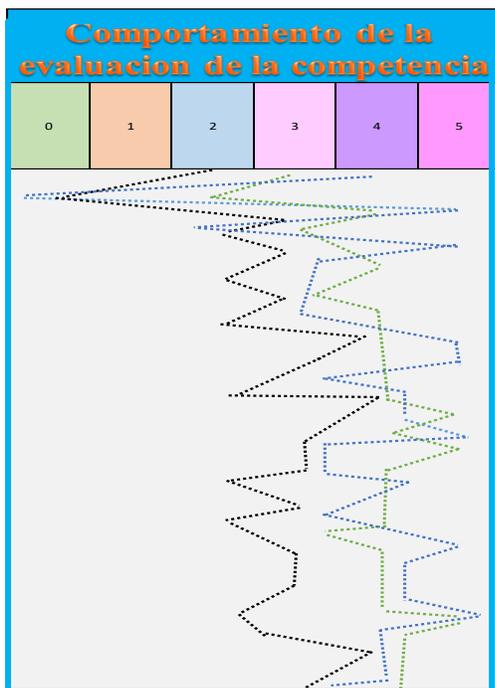


Gráfico 9: Benchmarking

La presión competitiva para mejorar la calidad de los productos y servicios y la eficacia de gestión, es claramente uno de los principales factores que inducen a las organizaciones a buscar una práctica mejor en cualquier otro lugar. El Benchmarking es una respuesta totalmente natural a la demanda 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 está, hacia donde se quiere estar.

Se tomó como referencia al restaurante los pollos y MR.Chicken, debido que se categorizaban en un tenedor y que la información recabada sería fructífera en la investigación en cuanto a la gestión de la calidad de los servicios en el sector gastronómico.

Codificación	
Simbología	Restaurante
.....	Perú
.....	Los Pollos
.....	MR.Chicken

Tabla 15: Simbología Benchmarking

Evaluación de la competencia	Los Pollos	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
	MR. Chicken	4	0	5	2	5	3	3	3	4	5	3	4	5	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3
	Perú	2	0	3	2	3	2	3	2	4	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3

Tabla 16: Cuantificación de la competencia

Se realizó una analogía de las percepciones de los clientes, con relación al grado de cumplimiento de sus necesidades tanto por parte del restaurante Perú como de los competidores más próximos, identificado los niveles actuales de cada uno de los parámetros del diseño.

Competencia # 1: MR.Chicken.

Aspecto tangible



Imagen 4: Menú MR. Chicken

El menú se encuentra colocado a mano derecha de la entrada del establecimiento, siendo un factor estratégico debido a que se muestran los precios dependiendo del tamaño y la totalidad de la cartera de producto que el negocio proporciona; el diseño es llamativo ya que los colores van de acuerdo a la imagen del restaurante, por tanto el cliente tiene la parte óptima de poder elegir de acuerdo a su preferencia.



Imagen 5: Área de comedor

El espacio físico es adecuado, permite la accesibilidad de los clientes y mesero sin necesidad de incurrir a la aglomeración, cabe mencionar que a los alrededores de las mesas se encuentra entretenimiento como un valor agregado para las familias que asisten con sus hijos, la capacidad del restaurante es de 32 personas en total, ya que cuenta con 8 mesas.



Imagen 6: Entretenimiento

El entretenimiento es un factor clave para el restaurante MR.Chicken, ya que es un factor adicional para atraer al cliente, siendo visualmente atractiva para apoyar al servicio central.



Imagen 7: Base de datos

El restaurante cuenta con un sistema de información que le permite agilizar el proceso en cuanto a la prestación del servicio, asimismo permite llevar un mejor control de los movimientos tanto de ingreso como egreso y una base de datos de sus clientes.

Aspecto tangible

Competencia # 2: Los pollos.



Imagen 8: Menú los pollos

El restaurante los pollos cuenta con un menú formal, el cual es diseñado por el proveedor de la toña, este se encuentra bien estructurado ofreciéndoles a sus clientes comida de entrada (res, cerdo, aves, filete a la plancha), mariscos e infantil (papa frita y macarrones con queso), en bebida ofrece licores tanto nacionales como extranjeros y vinos.



Imagen 9: Área de comedor

El espacio es adecuado, ya que los comensales cuentan con la libertad de estar en el segundo piso o estar en el área de bar, este es uno de los puntos fuertes que tiene este restaurante, porque tiene mayor capacidad de acaparamiento de los clientes, por lo que sus ingresos son cuantiosos tanto para el servicio de alimento como para el servicio de bebidas.



Imagen 10: Responsable

En el área de caja se encuentra una persona asignada para llevar un registro de las ventas que se efectúan en el día, así como el control de los inventarios, esto le facilita el trabajo, debido que cuenta un sistema de Información que le agiliza las actividades que desempeña a nivel macro del restaurante.

Aspecto tangible

Objeto de investigación: Restaurante Perú



Imagen 11: Menú "Restaurante Perú"

La carta menú del restaurante no cuenta con una presentación adecuada para que los clientes puedan observar los portafolios de comidas y bebidas que ofrece el restaurante, sino que es expuesto en una pizarra acrílica de 26 pulgadas de largo por 16 pulgadas de ancho colocada en el portón de entrada al restaurante. Además que el menú ya

estaba establecido y categorizado por los días de la semana y el cliente se tiene que adaptar a la oferta del día, cabe mencionar que existe un menú pero que este se encuentra deteriorado y es utilizado exclusivamente para el área de cocina.



Imagen 12: Caja registradora

No cuenta con un sistema de información, todo el registro es de manera tradicional, el pedido de los clientes lo anota en cuaderno para que al finalizar el día sepa cuánto se vendió y ese dinero se guarda en una pequeña caja registradora, cabe mencionar que no tiene una base de datos de sus clientes.



Imagen 13: Sala V.I.P

Posee un salón V.I.P con capacidad de 10 personas, este tiene su respectivo entretenimiento y un espejo, ocasionalmente es para realizar algún tipo de festejo o eventos especiales.



Imagen 14: Entretenimiento Perú

El entretenimiento que proporciona tanto en los dos salones (V.I.P Y salón normal) son los aparatos audiovisuales y musicales para que el cliente se sienta a gusto con el ambiente que le ofrece.



Imagen 15: Área de comedor

Seguidamente, el restaurante no posee asientos cómodos en el área de los comedores, en este aspecto los comedores cuentan con 4 sillas de acaparamiento, las posiciones de esto son perpendiculares resultando incómodo para los clientes durante su permanencia; asimismo, otro factor de incidencia a este ítem es el espacio entre los asientos, debido que si el cliente al momento de retirarse del local y jala su asiento, este impacta con el cliente vecino, porque se encuentra demasiado cerca no contando con privacidad.



Imagen 16: Área de cocina

El lugar de cocina tiene una apariencia desagradable porque la pintura de la pared se está cayendo, el estante necesita ser pintado porque posee suciedad y se hace más visible ya que está en color blanco, la mesa no se encuentra forrada, por lo que se queda incrustada y hace parecer una apariencia poco agradable.

A pesar que tiene poca capacidad de cabimiento de clientes, el restaurante cuenta con dos personas encargadas de la conversión de la materia prima a producto terminado y con un stock de materia prima. Además que los equipos utilizados están depreciados (vida útil), lo cual provoca un tardío en la atención del cliente.

4.2.4.6. Despliegue de la función de calidad (QFD)

A continuación se muestra de manera representativa la metodología de la casa de la calidad, para dar un panorama más explicativo de la interrelación de cada uno de los elementos que la conforma.

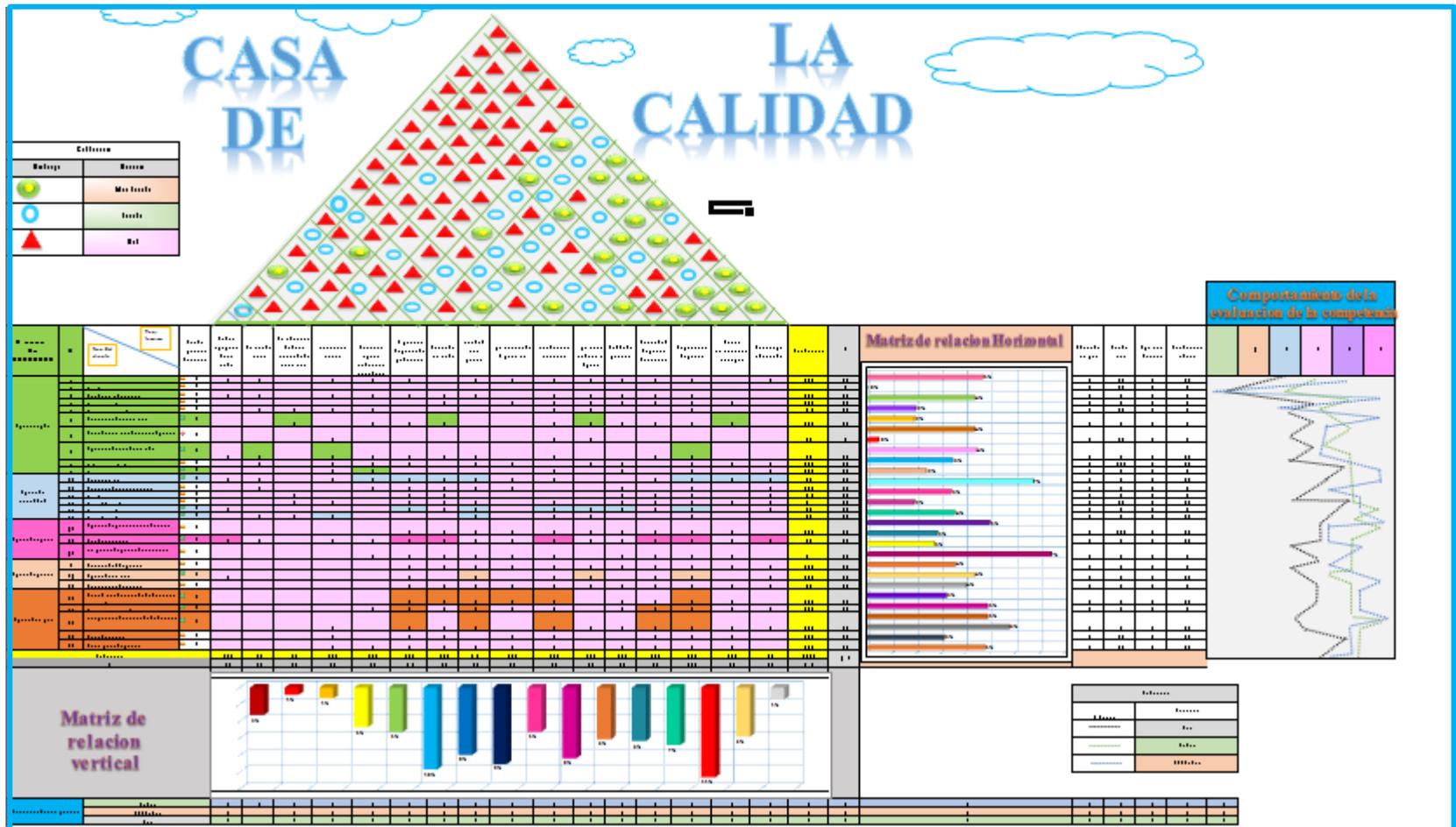


Imagen 17: Casa de la calidad

4.2.4.7. Validación de la información

La calidad es algo indispensable en las empresas para lograr una ventaja competitiva, ya que permite identificar puntos fuertes y débiles; por tal motivo, para el estudio de la medición de la calidad del servicio, se utilizó la herramienta del modelo SERVQUAL, que permitió analizar las expectativas y percepciones de los clientes del restaurante Perú, a través de las cinco dimensiones. En cuanto al análisis de confiabilidad de los resultados que generó SERVQUAL se validó con el coeficiente de alfa de cronbach el cual fue de 0,6985; es decir, que los ítems están relacionados entre sí.

Formula

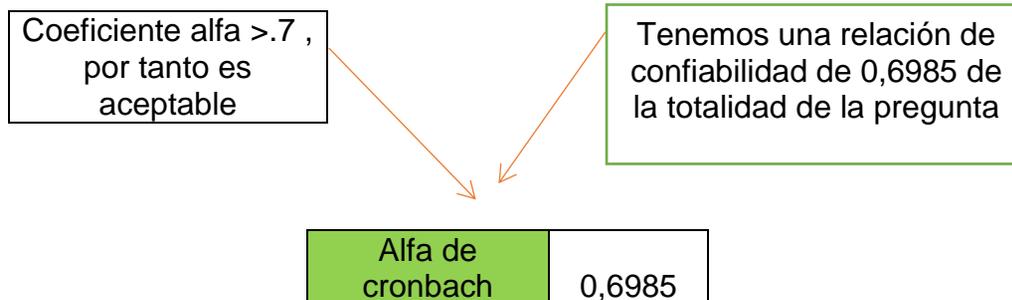
$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \sum \frac{Vi}{Vt} \right)$$

K	29
Sumatoria Vi	7,3473
Vt	22,5640 ¹⁰

Tabla 17: Alfa de Cronbach

Seccion1	1,0357
Seccion2	0,6744
Absoluto	0,6744

Imagen 18: Formula Cronbach



¹⁰ Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

4.2.4.8. Curva de valor más SERVQUAL.

Dimensiones	Evaluación con la competencia		
	Rest. Perú	Rest. MR.Chicken	Rest. Los pollos
Aspecto tangible	2	3	4
Aspecto de confiabilidad	3	4	4
Aspecto de respuesta	2	3	4
Aspecto de garantía	3	4	4
Aspecto de empatía	3	4	4 ¹¹

Tabla 19: Dimensiones de SERVQUAL

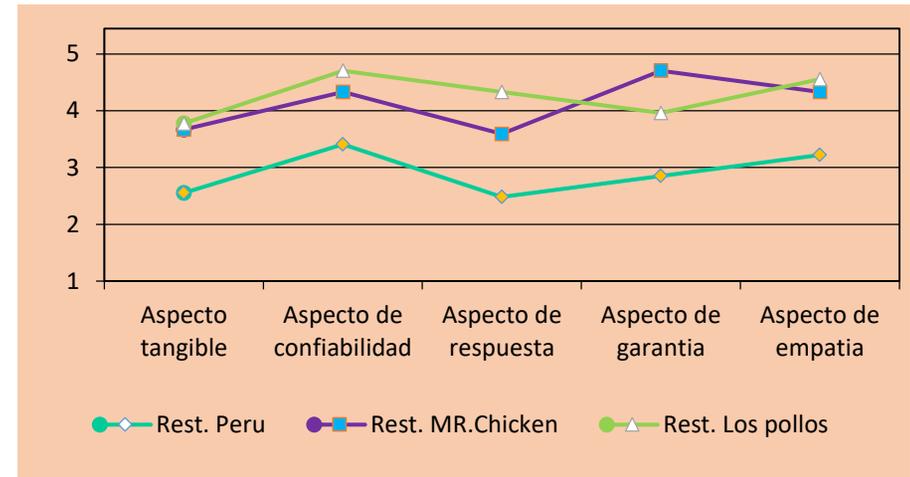
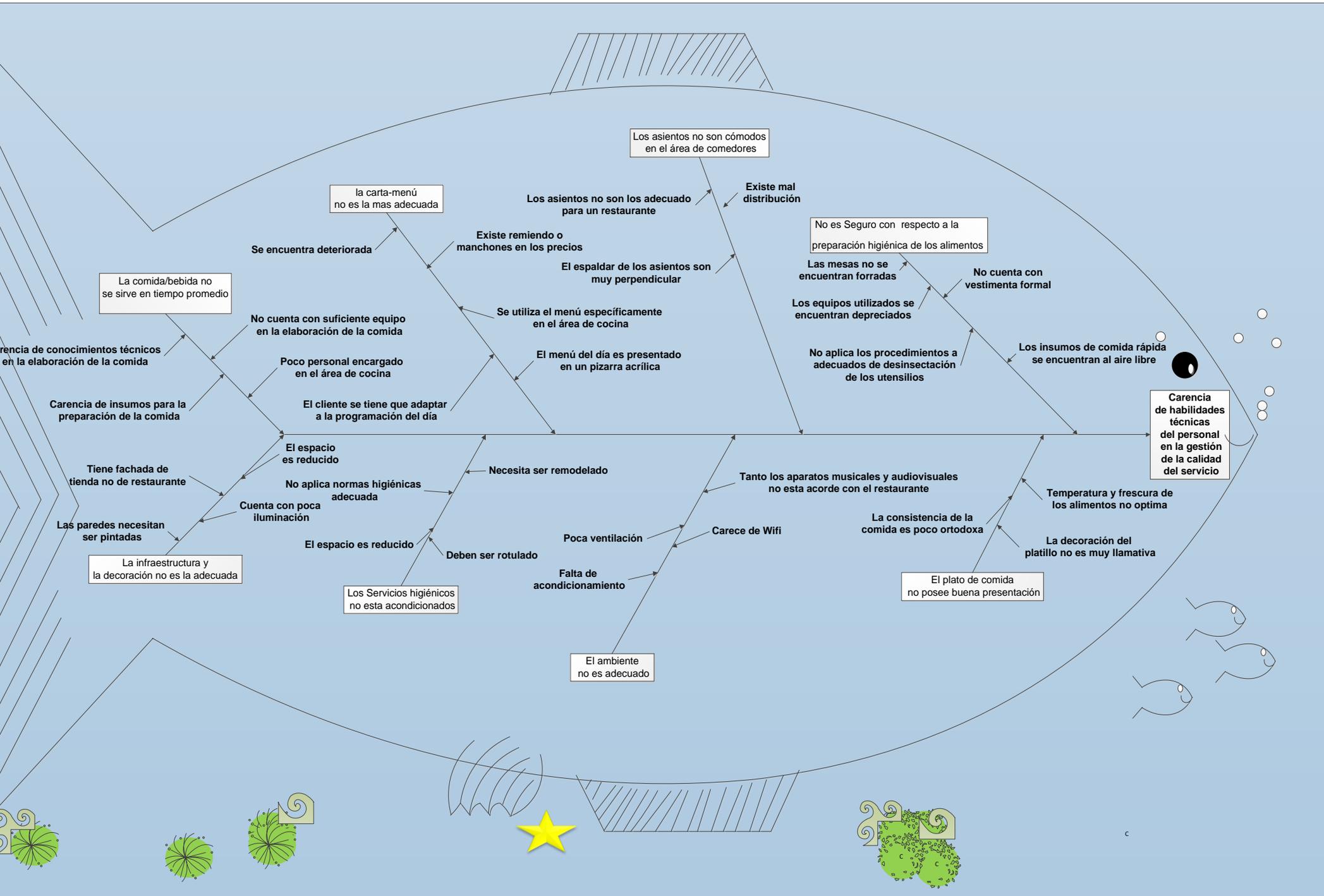


Tabla 20: Curva de valor más SERVQUAL

La curva de valor determina la posición actual que se encuentra el objeto de estudio (restaurante Perú), contrastado con la competencia en este caso Los pollos y MR.Chicken, la gráfica # 11 muestra que la mejor posición de mercado lo tiene MR.Chicken, seguido de los pollos, pero sin embargo el restaurante Perú está por debajo de ellos dos, por tanto necesita fortalecer ciertos aspectos que le facilite la solidificación en cuanto a la prestación de servicios.

4.3. Definición del problema de calidad

¹¹ Fuente: Elaborado por el grupo investigador.



Problema

❖ **No es seguro con respecto a la preparación higiénica de los alimentos**

Uno de los principales problemas radica en la higiene; ya que en el área de cocina, las mesas para la preparación de alimentos no se encuentran forradas, por ende se está más propenso a la adquisición de bacterias; además, que no se aplican los procedimientos adecuados en la desinfección de los utensilios, lo cual aporta a la contaminación. Por otra parte, los equipos utilizados en esta área se encuentran depreciados, lo cual limita a que los alimentos obtengan la textura deseada y se ocupa un mayor tiempo en la realización de tareas.

Otro aspecto importante es que los insumos de comida rápida se encuentran al aire libre, lo cual es un factor de riesgo para los clientes, debido a que las bacterias pueden propagarse y causar enfermedades. Es necesario indicar que el personal de cocina no cuenta con una vestimenta formal, siendo este un elemento que carece de importancia para el restaurante y lo desligan de la parte de higiene en la cual deben hacer hincapié.

❖ **Los asientos no son cómodos en el área de comedores.**

Existe una preocupación respecto al espacio del local, ya que este es un factor que limita la distribución de las mesas y otros equipos que forman parte del arreglo; cabe mencionar que los asientos no son adecuados para el restaurante y en sus características se identificó que son muy perpendiculares, lo que genera en el cliente menor satisfacción.

❖ **La carta menú no es la más adecuada.**

Para el cliente, es relevante encontrarse con un menú atractivo y bien especificado; sin embargo, esta es una de las debilidades del restaurante, ya que está deteriorado, con remiendo o manchones en los precios, lo que refleja en el cliente un mínimo de satisfacción y simplifica la atracción hacia el consumo de ciertos platillos. Este menú, se encuentra específicamente en el área de cocina, para uso también del cocinero, cabe mencionar que el menú del día es plasmado en una pizarra acrílica fuera del local.

❖ **La comida/bebida no se sirve en tiempo promedio.**

En este aspecto, las principales limitantes radican sobre el personal, ya que hay carencia de conocimientos técnicos en la elaboración de la comida y más aún porque hay poco personal encargada en el área, lo cual no permiten en muchas ocasiones tener una estandarización de los platillos; asimismo, existe carencia de insumos en el área, lo cual hace que el proceso se torne lento. Cabe señalar que no cuentan con suficiente equipos en la elaboración de la comida, factor que incide en la entrega a tiempo.

❖ **La infraestructura y la decoración no es la adecuada**

Este restaurante carece de espacio; por tal razón, no permite que se pueda crecer en cuanto al volumen de ventas, puesto que solo pueden incursionar 20 clientes, ya que solo alcanzan cinco mesas, omitiendo el área V.I.P. La fachada de la misma, es similar a una tienda de ropa, sus paredes necesitan ser pintadas, por tanto no se hace atractivo al cliente, otro aspecto importante es que la iluminación del local es poca, elemento incidente sobre las perspectivas del comensal, debido a que muchas veces buscan un ambiente agradable.

❖ **Los servicios higiénicos no están bien acondicionados.**

Entre las dificultades de este punto, se encuentra que no se aplican las normas higiénicas adecuadas en cuanto a limpieza de los servicios higiénicos, el espacio es reducido y necesita ser remodelado, lo que causa en el cliente mayor incomodidad al momento de hacer uso de ellos. Cabe destacar que este debe ser rotulado, para que el comensal no tenga que estar preguntando en cual debe entrar.

❖ **El ambiente no es adecuado.**

Debido al espacio reducido de este local, causa poca ventilación, lo cual es un efecto distractor para el cliente, su falta de acondicionamiento genera incomodidad y hace que la estadía en el mismo sea limitada. Los aparatos musicales y audiovisuales no van acorde con el restaurante, son músicas meramente para bares o simples fiestas; el servicio wifi no está disponible para el comensal, solamente para uso de los trabajadores.

❖ **El plato de comida no posee buena presentación.**

Debido a factores limitantes antes mencionados hace que el tiempo se prolongue, y el platillo no cumpla con los requerimientos del comensal, ya que este no llega con la temperatura y frescura optima, su consistencia sea poco ortodoxo y la decoración del mismo no sea muy llamativo, lo que incide grandemente en la compra del platillo y significativamente en la satisfacción del comensal.

Cada una de las causas antes indicadas, conlleva a una sola consecuencia, la cual es la carencia de habilidades técnicas del personal en la gestión de la calidad del servicios, ya que al final, es él quien percibe si todo el proceso lo están cumpliendo a cabalidad y el nivel de satisfacción que está generando en el cliente, de todo esto va a depender si el cliente repetirá su compra o lo acaparará la competencia.

4.3.1. Proceso Seis Sigma

Según Cantú Humberto (S.F), define Seis Sigma como un enfoque disciplinado que se basa en el uso de la estadística para mejorar el desempeño de los negocios, al eliminar defectos en los productos, procesos y transacciones de una organización, al disminuir el costo de operación y el de los productos vendidos, y al incrementar la satisfacción del cliente final.

La metodología Seis Sigma, está enfocada a mejorar los procesos de la organización; se aplica tanto en el diseño como en la calidad del producto o servicio y en su entrega. Desde el punto de vista del diseño, se busca que el proceso respectivo tenga la capacidad de generar resultados predecibles, mientras que en materia de calidad y entrega del producto se pretende un desempeño idóneo capaz de resistir cambios externos sin manifestar consecuencias mayores en el servicio.

En pocas palabras, el programa Seis Sigma busca que el producto o servicio se desempeñe de forma consistente, lo cual siempre ha sido el objetivo de las diversas metodologías de mejoramiento que se han creado desde la perspectiva de la calidad total. En el caso de Seis Sigma, mediante análisis más profundos y complejos se obtienen mejores resultados.

La base de la metodología Seis Sigma es un procedimiento llamado DMAIC (por sus siglas en inglés), que constituye un sistema para resolver problemas. El nombre proviene de las iniciales del proceso de definir, medir, analizar, mejorar, controlar.

Esta metodología se definirá en el proceso de atención al cliente del restaurante Perú, tomando en cuenta los 5 elementos que la componen:

1. Definir

El restaurante Perú, para la atención al cliente, requiere de la participación de 4 áreas de importancia: Compra, cocina, atención al cliente y caja, que permiten el logro de las metas y objetivos establecidos. El responsable de que las actividades se lleven a cabo correctamente es la administradora, quien también lleva el control de las operaciones diarias. El restaurante cuenta con capacidad de 9 colaboradores; estos son: Propietario, la administradora, Jefe de cocina, cocinero, ayudante de cocina, jefe de servicio, mesero, caja y limpieza.

Las compras se realizan diariamente, por tanto es necesario que antes de iniciarse operaciones, (en la atención al cliente), esté lista la materia prima requerida para el menú establecido. Sin embargo; es una de las debilidades del restaurante el no poseer los productos básicos, ya que si los tuvieran se ahorraría tiempo en esa actividad. Otro proceso a mejorar debe ser la debida especificación del tiempo de preparación del platillo ordenado, independientemente de que esté lleno o no el local.

Medir

Los principales clientes del restaurante son pertenecientes al departamento de Carazo, entre las edades de 20 años en adelante y que tienen un poder adquisitivo. Lo que principalmente busca el cliente al visitar el establecimiento, es un platillo de calidad, ambiente cómodo y agradable, acompañado de precios accesibles. Sin embargo, las críticas del cliente apuntan hacia la parte del ambiente del local, su infraestructura, el área de parqueo y el espacio entre mesas, ya que estos son elementos adjuntos a la buena prestación del servicio.

El proceso en la atención al cliente se vincula a un antes (la compra de materia prima y la recepción de ella), un durante (atención al cliente, parte fundamental en donde interactúa el cliente con todo el personal tanto directa como indirectamente) y un después (limpieza del restaurante).

Antes de que haya la compra de materia prima, se debe de definir el menú del día e identificación del proveedor de materia prima (ya que no poseen uno en específico); posterior a ello, la compra de la misma. Al iniciar operaciones/abierto del local, debe haber una pre-producción de los alimentos, para que cuando el comensal realice su pedido se entregue en el tiempo prometido. Para esto, también es necesario una buena coordinación entre las áreas; tanto el mesero como el de cocina deben de responder a las exigencias del cliente.

El restaurante Perú no posee parámetros que evalúen tal proceso, únicamente definen el tiempo para atender al cliente luego de que haya realizado su pedido: el tiempo estipulado va acorde al número de clientes que haya, duran alrededor de 22 minutos.

Otra debilidad que poseen, es que no existe un buzón de sugerencias, en el cual el cliente pueda compartir sus dudas o quejas acerca del servicio, sino que ellos esperan que el cliente lo comparta de forma verbal o simplemente preguntan si está satisfecho con el servicio.

Analizar

Al comparar este proceso implementado por el restaurante se sabe que están trabajando empíricamente; por ende, no están cumpliendo a cabalidad con las necesidades ni requerimientos de los clientes; sin embargo, pueden cumplir solamente, con entregar el pedido fresco, caliente y con buena presentación.

El objetivo principal del restaurante en la atención al cliente es cumplir con el tiempo de entrega del platillo, con calidad y frescura, el cual se torna muy difícil de cumplir. El cliente necesita que la atención sea más personalizada, con lo cual ellos no cumplen, puesto que cuentan solamente con 1 mesero, atendiendo las

dos áreas, por tanto no hay una capacidad de respuesta eficaz, además no existe un encargado de controlar el proceso de producción.

Quien está al frente del restaurante no vigila estas variantes; por tanto, han sido el elemento que debilita el crecimiento del mismo. Este es uno de los factores de mejora, ya que el buen servicio es dependiente de área de cocina vinculada con la atención brindada por el mesero. Lo demás (servicios periféricos), son un valor agregado, que permite fortificar la satisfacción del cliente.

Mejorar

El problema radica en la atención al cliente; para que este sea de calidad, deberán proporcionarse parámetros de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los requerimientos de los clientes, creando una ventaja competitiva respecto a los restaurantes y siendo la piedra angular para el desarrollo del mismo, ganando el mayor prestigio y mantener la fidelidad de los clientes. Además se debe hacer hincapié en el un número personal, ya que son elementales en cada área y más aún cuando hay suficientes en la atención al cliente.

Controlar

Es importante crear un formato de evaluación de desempeño para cada uno de los colaboradores y además definirles sus actividades a desarrollar y el proceso a llevar en cada una de ellas. Con esto habrá un mayor control en el cumplimiento de las tareas y se podrá medir con más claridad la satisfacción del cliente, permitiendo conseguir mayores ingresos y más demanda del servicio.

4.3.2. Diagrama de Pareto.

El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica muy útil que tiene diversas aplicaciones. Gráficamente permite establecer cuáles son los pocos vitales (los más importantes), para enfocarnos en ellos y descartar los muchos triviales (los menos importantes). Su campo de aplicación es muy amplio. Por tal motivo se utiliza para representar los principales problemas del restaurante Perú con respecto a la prestación del producto y servicios.

N°	Causas	Incidencia	% acumulado	%
4	No es seguro con respecto a la preparación higiénica de los alimentos.	80	26%	26%
1	La comida/bebida no se sirve en tiempo promedio.	60	45%	19%
2	La carta -menú no es la adecuada.	40	58%	13%
3	Los asientos no son cómodos en el área de comedores.	40	70%	13%
8	La infraestructura y la decoración no es la adecuada.	30	79%	10%
6	El ambiente no es el adecuado.	29	89%	9%
5	El plato de comida no posee buena presentación.	30	94%	9%
7	Los servicios higiénicos no están acondicionados.	20	100%	6%
SUMA		309		

Tabla 21: Jerarquización de las causas

Cabe señalar que la numeración de las causas se encuentran desorganizada, debido que se hizo una jerarquización de la misma de acuerdo a la incidencia de repercusión con respecto a la problemática central, la cual es la carencia de habilidades técnica del personal en la gestión de la calidad del servicio, para conocer las variables de mayor afectación y a partir de esto generar soluciones.

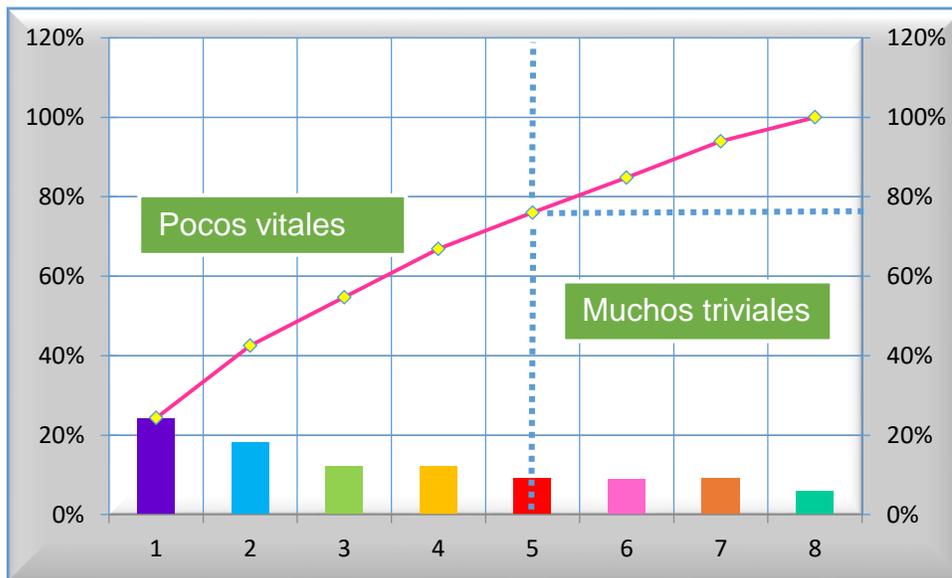


Gráfico 11: Diagrama de Pareto

La gráfica #11 representa que los problemas más importantes son: no es seguro con respecto a la preparación higiénica de los alimentos, la comida/bebida no se sirve en tiempo promedio, la carta -menú no es la adecuada y los asientos no son cómodos en el área de comedores, por tanto el restaurante debe de hacer hincapié a estas variables que afecta en gran medida en la prestación del servicio y por ende en la elaboración del platillo de comida.

4.4. Plan de mejora

Problemáticas

No es seguro con respecto a la preparación higiénica de los alimentos

- Las mesas no se encuentran forradas.
- El equipo de cocina se encuentra depreciado.
- No aplica procedimiento adecuado desinfección de los utensilios.
- No cuenta con vestimenta formal.
- El insumo de comida rápida se encuentra al aire libre.

El plato de comida no posee buena presentación

- Temperatura y frescura de los alimentos no óptima.
- La decoración del platillo no es muy llamativa.
- La consistencia de la comida es poca convencional.

Los Servicios higiénicos no están acondicionados

- Aplicación inadecuada de norma higiénica.
- El espacio es reducido.
- Necesita remodelación.
- Deben ser rotulado.

Objetivo N° 1

Registrar el negocio a las leyes correspondientes, para el debido cumplimiento de las normativas que esta exige y el goce de sus beneficios.

Estrategias N° 1

Aprovechamiento de la asistencia técnica brindada por INTUR, CANTUR Y MIPYMES, para fortalecer la prestación de servicios.

Programa de Mejoramiento

Tácticas	Actividades	Recursos			Tiempo	Responsables	Observaciones
		Humano	Material	Tecnológico			
Gestión de financiamiento.	Solicitud de inspección del establecimiento.	Capital humano del restaurante Perú	Formulario de inscripción	No aplica	60 días	Administradora	En el programa de bono de capacitación, el INTUR proporciona al instructor pero el empresario paga su honorario de forma parcial y desde la calificación-certificado laboral hasta cursos gastronómico lo brinda el INTUR asociado con el INATEC.
Programa de bono de capacitación.	Inscripción a las instituciones correspondiente.		Cedula personal del solicitante		Por encuentro		
Calificación y certificado laboral	Inscripción en el Sistema Nacional de calidad turística (SNCT).		Título de constitución social de la empresa		1 día		
Talleres municipales	Implementación de las normativas técnicas nicaragüenses de la categorización según el INTUR.				4 hora		
Cursos gastronómicos					3 meses		
Asesoramiento para la mejora de su calidad					3 meses		

Tabla 22: Programa de mejoramiento N.1

Políticas

- ✓ Los colaboradores tendrán derecho a un viático de transporte de acuerdo a la clasificación de los cursos proporcionado por el INTUR.
- ✓ Cada 3 meses la administradora recibirá asesoramiento sobre la gestión de calidad de los servicios gastronómicos.
- ✓ Los colaboradores que no tomen al menos dos cursos proporcionados por el INTUR, en los últimos 6 meses, partiendo en su fecha de contratación se le aplicará el artículo 45 del código laboral.
- ✓ Mensualmente se realizará evaluación de desempeño a nivel sistémico del restaurante.

Metas

- ❖ Incremento en un 10% mensual de la cartera de cliente.
- ❖ Fortalecimiento de la cultura organizacional de los colaboradores en cuanto a la prestación del servicio a los comensales en un 80%.
- ❖ Obtención de cobertura del 90% del personal con certificado de cursos gastronómicos.

Problemática

La infraestructura y la decoración inadecuada

- Las paredes necesitan ser pintadas.
- Tiene fachada de tienda, no de restaurante.
- El espacio es reducido.
- Poca iluminación.

Objetivo N° 2

Implementar técnicas de ventas para estimular la compra de los productos y divulgación del prestigio de la imagen del negocio.

Estrategia N° 2

Diferenciación de los productos y servicios, para que sea percibido por el cliente como único.

Políticas

- ❖ El espacio mínimo entre las mesas será de 1 metro, con el fin mejorar la circulación del comensal vs empleado.
- ❖ Periódicamente se realizará inversión en la decoración dependiendo la temporada.
- ❖ Mensualmente se realizarán promociones de venta, con el objetivo de estimular al comensal al consumo de los platillos y bebidas.
- ❖ La administradora tiene el deber de estar debidamente informada de los diferentes eventos que realiza el INTUR.

Meta

- ✓ Ser partícipe de las diferentes promociones que realiza el INTUR, en un 50%.
- ✓ Se destinará un 10% de las utilidades para la realización de promociones y publicidad.
- ✓ Renovación la presentación de la carta menú cada 6 meses con el objetivo de incursionar nuevas líneas de producto.

Programa de mejoramiento

Tácticas	Actividades	Recursos			Tiempo	Responsables	Observaciones
		Humano	Material	Tecnológico			
Publicidad por parte del restaurante.	Establecimiento de presupuesto	Administradora		Medios radiales	Cada dos meses	Administradora	La publicidad será aprovechada en dos dimensiones la que es promovida por el negocio el cual tendrá un costo y la de INTUR que será otorgada por pertenecer inscrito a la ley
	Decisión de mensaje						
	Definición de cobertura						
	Definición de los medios.						
Publicidad por parte del INTUR.	Divulgación en ferias nacionales	Capital humano del restaurante Perú	No aplica	No aplica	Sera establecido según evento del INTUR	Administradora	La publicidad creara un panorama de valor
	Diseño de Panfletos						
Plan de promoción de	Determinación del grado de incentivo de la promoción	Administradora	No aplica	Computadora (PC de	1 vez al mes	Administradora	

venta				escritorio)			para el cliente cuando este visite el establecimiento sesgando su poder decisorio al momento del consumo del producto y servicio.
	Establecimiento de las condiciones de los participantes.						
Promoción por parte del INTUR	Realización de material promocional	Capital humano del restaurante Perú.	No aplica	No aplica	Según evento del INTUR		
	Participación de campaña de promoción turística.						
Técnica de merchadising	Decoración de las instalaciones.	Capital humano del restaurante Perú.	Papelillo, cartulina, marcadores, fommy y juegos de manteles	No aplica	3 veces al mes		
	Implementación adecuada de entretenimiento.		No aplica	Televisor, Equipo de sonido y wifi	Diario		
	Diseño de la carta menú	Administradora	Papelería y útiles de oficina.		1 semana		

Tabla 23: Programa de mejoramiento N.2

Objetivos No. 3

Incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos del restaurante Perú, a través de un sistema de información, para una adecuada administración de los datos y el mejoramiento de la toma de decisiones.

Estrategia No. 3

Creación de un sistema de información que proporcione una base de datos de los clientes, con el fin de promover el crecimiento del restaurante.

Política

- ✓ Actualización de la base de datos cada 6 meses con el propósito de conocer las nuevas expectativas de los comensales.
- ✓ Mantenimiento preventivo al equipo de cómputo cada 3 meses, para el debido funcionamiento del mismo.
- ✓ Evaluación del funcionamiento del sistema de información, para el beneficio del establecimiento.

Meta

- Hacer partícipe a todo el componente laboral en el suministro de la información de la base de datos con el fin de tener una retroalimentación, en un 70%.
- La administradora deberá tener conocimiento de los procedimientos de circulación de la información en la toma de decisiones en un 85%.
- Adquisición de equipos tecnificados, para la facilidad en la realización de las actividades del establecimiento.

Programa de mejoramiento

Tácticas	Actividades	Recursos			Tiempo	Responsable	Observaciones
		Humano	Material	Tecnológico			
Plan de sistema de información.	Adquisición de equipos de cómputo	Personal que interactúa en el sistema y un personal con conocimiento con Excel avanzado.	Archivero	Computadora (PC de escritorio).	1 mes	Administradora	El sistema de información lo retroalimentara cada una de las áreas involucrada en la prestación de servicios y se actualizara periódicamente la base de datos.
	Determinación del flujo de comunicación que alimentara al sistema.		Escritorio				
	Determinación de los recursos a utilizar, para la implementación del sistema.		Papelería y útiles de oficina.				
	Diseño de matriz de programación de actividades.						
	Determinación de la estrategia de sistema de información.						
	Definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo del sistema de información						

Tabla 24: Programa de mejoramiento No.3

Problemática

La comida/bebida no se sirve en tiempo promedio.

- Carencia de conocimiento técnico en la elaboración de la comida.
- Carencia de insumo para la preparación de los platillos.
- No cuenta con suficiente equipo en la elaboración de la comida.
- Poco personal encargado en el área de cocina.

Objetivo No. 4

Determinar los procesos de cada área, para conocer los costos -beneficios en la realización de las actividades.

Estrategia No. 4

Reducción de los costos operacionales en los procesos que intervienen en la prestación de los servicios.

Política

- ✓ La administradora tendrá la obligación de conocer los procedimientos de circulación de la información para la toma de decisiones.
- ✓ Cada 6 meses se actualizara la base de dato con el fin de obtener una retroalimentación de mejora en la prestación del servicio gastronómico.
- ✓ Los integrantes de la estructura orgánica será participe en la interrelación del sistema de información.

Meta

- Adquisición de equipos tecnificados a nivel sistémico del restaurante con el fin de reducir el tiempo tanto de elaboración de los productos como en el pedido de los comensales.

Programa de mejoramiento

Táctica	Actividades	Recursos			Tiempo	Responsable	Observaciones
		Humano	Material	Tecnológico			
Realización de supervisiones periódicas.	Diseño de formatos e indicadores de medición	Responsable de cada área	Lapicero y formato	No aplica	2 veces en el mes	Administradora	Incrementará la eficiencia y eficacia en la realización de las actividades recomendada
Realización de evaluaciones de desempeño de cada área							
Implementación de la técnica de tarjeta Kardex	Realización de formato de la hoja de Kardex	Cocinero	Lapicero y formato	No aplica	1 día		Especificar el método de inventario

Tabla 25: Programa de mejoramiento No.4

Problemática

Los asientos no son cómodos en el área de comedores.

- Asiento no adecuados.
- El espaldar de los asiento son muy perpendicular.
- Mal distribución.

El ambiente no es el adecuado.

- Poca ventilación.
- Falta de acondicionamiento.
- Carece de wifi.
- Aparatos musicales y audiovisuales no está acorde con el restaurante.

Objetivo No. 5

Diseñar planes de mejora en el negocio, para el mejoramiento en la evaluación del desempeño en la prestación del servicio.

Estrategia No. 5

Adquisición de equipos más tecnificados que permitan agilizar el proceso productivo y mantener la calidad en el producto.

Política

- Mantenimiento periódico de los mobiliarios con el fin de prolongar su vida útil.
- Determinar los proveedores que garantice relaciones redituables con el restaurante a fin de adquirí insumo a plazos.
- La administradora se encargara de llevar un registro contable de la situación financiera del negocio.

Programa de mejoramiento

Táctica	Actividades	Recursos			Tiempo	Responsable	Observaciones
		Humano	Material	Tecnológico			
Diseño de planes de Inversión.	Gestión de planes de financiamiento.	Propietario	Garantía	No aplica	2 semana	Administradora	Lo planes de inversión será pauta de reingeniería tanto de la maquinaria y equipo de operación como en la herramienta y enseres, para agilizar el proceso
	Formalización los estados financieros.	Administradora	Papelería y útiles de oficina.	Computadora (PC de escritorio).	1 MES		
	Realización planificación presupuestaria.				Semanal		

Tabla 26: Programa de mejoramiento No.5

Meta

- Obtención de establecimiento propio en un plazo no mayor de 3 años.
- Verificación de todos los ingresos con sus respectivas facturas con el objetivo de llevar un mejor control de las operaciones que cada responsable realiza.

Problemática

La carta-menú no es adecuada

- Se encuentra deteriorada.
- Remiendo o manchones en los precios.
- Un solo menú y está en el área de cocina.
- El menú del día es presentado en una pizarra acrílica.

Objetivo No. 6

Implementar herramienta online, para tener una ventaja competitiva con respecto al comercio tradicional y el incremento de las ventas.

Estrategia No. 6

Formalización del E-commerce, para facilitar la fidelidad y comunicación comercial con los clientes y así obtener el incremento de las ventas.

Política

- Realizar publicidad a través de las diferentes redes sociales.
- El menú será rediseñado cada 6 meses con el objetivo de incursionar nuevas líneas de productos.
- Ajustarse a las nuevas tendencia de las TIC, con el fin de mantenerse actualizado a las necesidades emergentes de los comensales.

Meta

- ✓ Ampliación de la cartera de cliente en un 20% con la implementación de venta online.

Programa de mejoramiento

Táctica	Actividades	Recursos			Tiempo	Responsable	Observación
		Humano	Materia l	Tecnológico			
Creación una página Web	Especificación de las condiciones del comercio	Administrador a	Internet	Computador a (PC de escritorio).	1 mes	Administrador a	La supervisión será realizada diariamente para conocer la demanda de los comensales
	Determinación de la forma de pago						
	Realización de publicidad de la página web						
Diseño de la carta menú	Definición de la presentación del menú.	Administrador a	Internet		1 mes	Administrador a	La supervisión será realizada diariamente para conocer la demanda de los comensales
	Determinación del portafolio a ofertar.						

Tabla 27: Programa de mejoramiento No.6

4.4.1. Descripción de los costó del plan de mejora

Cálculo de costo operativo			
Estrategia No.1	Táctica	Especificaciones	costo
	Gestión de financiamiento.	Compra de formulario	C\$10.00
		copia de formulario	C\$18.00
	Programa de bono de capacitación.	Viático al colaborador	C\$200.00
	Calificación y certificado laboral	Viático al colaborador	C\$70.00
	Talleres municipales		
	Cursos gastronómico	Pasaje / trabajador	C\$400.00
	asesoramiento para la mejora de su calidad	No aplica	No aplica
total			C\$698

Tabla 28: Costo de estrategia No.1

Calculo de costos operativos			
Estrategia No. 2	Táctica	Especificaciones	Costo
	Publicidad por parte del INTUR.	Sera establecido según evento del INTUR, por tanto el establecimiento cubrirá los gasto de transporte	C\$400.00
	Promoción por parte del INTUR	Material promocional y Campaña de promoción turística	No aplica
	Publicidad por parte del restaurante.	se realizara en medios radiales, con una frecuencia cada dos meses	C\$300.00
	Plan de promoción de venta	se especificara el incentivo y las condiciones de participación de los comensales	C\$600.00
	Técnica de merchadising	Decorar las instalaciones.	C\$300.00

	Implementar un adecuado entretenimiento	No aplica
	Diseño de la carta menú	C\$150.00
total		C\$1,750.00

Tabla 29: Costo de estrategia No. 2

Cálculo de costos operativos			
Estrategia No. 3	Táctica	Especificaciones	Costo
	Plan de sistema de información.		Archivero
		Escritorio	C\$4,000.00
		papelería y útiles de oficina	C\$250.00
		computadora de escritorio	C\$8,400.00
total			C\$15,650.00

Tabla 30: Costo de estrategia No. 3

Cálculo de costos operativos			
Estrategia No. 4	Táctica	Especificaciones	Costo
	Realización de supervisiones periódicas. Realización de evaluaciones de desempeño de cada área Implementación de la técnica de tarjeta Kardex		Diseño de formatos e indicadores de medición
		Realización de formato de la hoja de Kardex	C\$20.00
total		C\$60.00	

Tabla 31: Costo de estrategia No. 4

Cálculo de costos operativos			
Estrategia No.5	Táctica	Especificaciones	Costo
	Diseño de planes de inversión.	Gestión de planes de financiamiento.	C\$100.00
		Formalizar los estados financieros.	No aplica
		Realizar planificación presupuestaria.	
total			C\$100.00

Tabla 32: Costo de estrategia No. 5

Cálculo de costos operativos			
Estrategia No. 6	Táctica	Especificaciones	Costo
	Creación de una página Web	Se contendrá los aspectos básicos de negociación.	C\$800.00
	Diseño de la carta menú	El costo está basado para 5 menús.	C\$300.00
total			C\$ 1,100

Tabla 33: Costo de estrategia No. 6

Estrategia a implementar	Costo
Estrategia No. 1	C\$698.00
Estrategia No. 2	C\$1,750.00
Estrategia No. 3	C\$15,650.00
Estrategia No. 4	C\$60.00
Estrategia No. 5	C\$100.00
Estrategia No. 6	C\$ 1,100
Total	C\$ 19,358.00

Tabla 34: Costo total del plan de mejora

Plan de mejora

1. Este restaurante, con poca trayectoria en el sector gastronómico, no está debidamente certificado, lo cual limita algunos beneficios proporcionados por instituciones de giro gastronómico; por tanto se hace necesario registrar el negocio a las leyes correspondientes, para el debido cumplimiento de las normativas que esta exige y el goce de sus beneficios, para así poder aprovechar la asistencia técnica brindada por INTUR, CANTUR Y MIPYMES, para fortalecer la prestación de servicios, siendo esta de manera gratuita.

Este aspecto es fundamental, ya que por medio de talleres y cursos gastronómicos, permitirá al restaurante liderar en el mercado, con personal altamente calificado y énfasis en la mejora continua en la calidad del producto.

2. Una vez certificado este restaurante y el personal con conocimientos básicos, podrán establecer presupuestos dirigidos a la publicidad, lo cual permitirá acaparar más clientes, dando un mayor prestigio al mismo; para esto, se utiliza la estrategia de diferenciación de los productos y servicios, para que sea percibido por el cliente como único.

Asimismo, será necesario aprovechar las ferias nacionales, promociones por parte del INTUR por ende la publicidad del mismo, lo cual será de mucho beneficio respecto al crecimiento del volumen de ventas y la solidificación de las operaciones llevadas a cabo diariamente.

3. La implementación de un sistema de información es la pauta que les permitirá la toma de decisiones con mínimo nivel de incertidumbre, mejorando de esta forma todo el proceso de operación del restaurante; asimismo, conllevará a tener una adecuada administración de los recursos de la empresa, promoviendo así el buen uso y manejo de estos con el fin de promover el crecimiento tanto interno como externo.

Para el cumplimiento de este, será trascendental, la adquisición de equipo de cómputo, programar actividades y determinar el flujo de comunicación, lo cual serán un elementos de desarrollo del programa, permitiendo una cuantificación de las operaciones realizadas y así poder retroalimentarse.

4. Lo primordial en una empresa es identificar si ésta permite la obtención de una mayor rentabilidad; por tanto, el restaurante debe conocer los costos - beneficios en la realización de las actividades, en lo cual se debe de hacer hincapié en los procesos y evaluar al personal, mediante supervisiones y formatos de control, con lo cual se identifican los cuellos de botellas, y factores limitantes en el cumplimiento de los objetivos.
5. Para poder cumplir con las metas, es necesario el diseño de planes de mejora, para que pueda agilizar el proceso productivo y mantener la calidad en los productos. Se hace necesario para su cumplimiento, el diseño de planes de inversión, para que se puedan distribuir los recursos de manera satisfactoria y se determine el nivel de rendimiento que se esté obteniendo; también es necesario, la adquisición de maquinaria tecnificada, para obtener la eficiencia necesaria.
6. El aprovechamiento de la herramienta online es un factor que provee un auge en las ventas, ya que permite darse a conocer rápidamente, sin incurrir en altos costos, teniendo así una ventaja competitiva. Estratégicamente se efectuará el E-commerce para facilitar la fidelidad y comunicación comercial con los clientes. Estos elementos son necesarios en cuanto al cumplimiento de los objetivos, lo que permite desarrollarse económicamente.

Costo-beneficio del programa de mejoramiento continuo

El plan de mejora implementarlo cuesta C\$ 19,358.00, lo cual es la totalidad de la cinco estrategias propuestas para minimizar las desviaciones o falencias que presenta a nivel interno y externo el restaurante Perú, este monto es incurrido una sola vez, debido que al momento que se ponga en práctica solamente se diseñará formatos de control de seguimiento para su adecuada realización, cabe mencionar que el objeto de estudio está incurriendo en un costo de la no calidad de C\$ 10,614.96 mensuales más los costos intangibles que es de afectación a los clientes.

Por tanto si la empresa implementara el programa de mejora solidificaría la cultura organizacional en la prestación del servicio de todos sus colaboradores, ya que esto se capacitaría constantemente con los diferentes programas que ofrece el INTUR, obteniendo las habilidades técnicas y personales para ofrecer un servicio de calidad, asimismo el restaurante como tal; ya que gozaría del derecho de financiamiento que brinda la institución en pro al desarrollo y crecimiento de la MIPYME.

Al realizar técnicas de venta online permitiría acaparar mayores clientes e introducirse a nuevos mercados latente en el sector gastronómico con visión a diversificar sus puntos de venta y por ende mayor utilidades.

Si cuenta con una base de dato permitirá conocer la evolución de las ventas, siendo un indicador de alerta para mejora si esta va en descenso, debido que las necesidades del cliente vertiginosamente son cambiantes y por tal motivo el restaurante debe conocer las nuevas exigencias del mercado para poder mantenerse y sobrevivir a lo largo del tiempo.

Con respecto a las adquisiciones de nuevos mobiliario y equipo, incidirá en minimizar el tiempo de espera del cliente por el servicio demandado así como facilitar el proceso de trabajo de los colaboradores.

A continuación se presentan propuestas como un aporte a los hallazgos encontrados, su implementación son a corto, mediano y largo plazo; con el fin de mejorar las principales debilidades en la realización de sus actividades.

Estructura funcional del restaurante Perú (Propuesta).

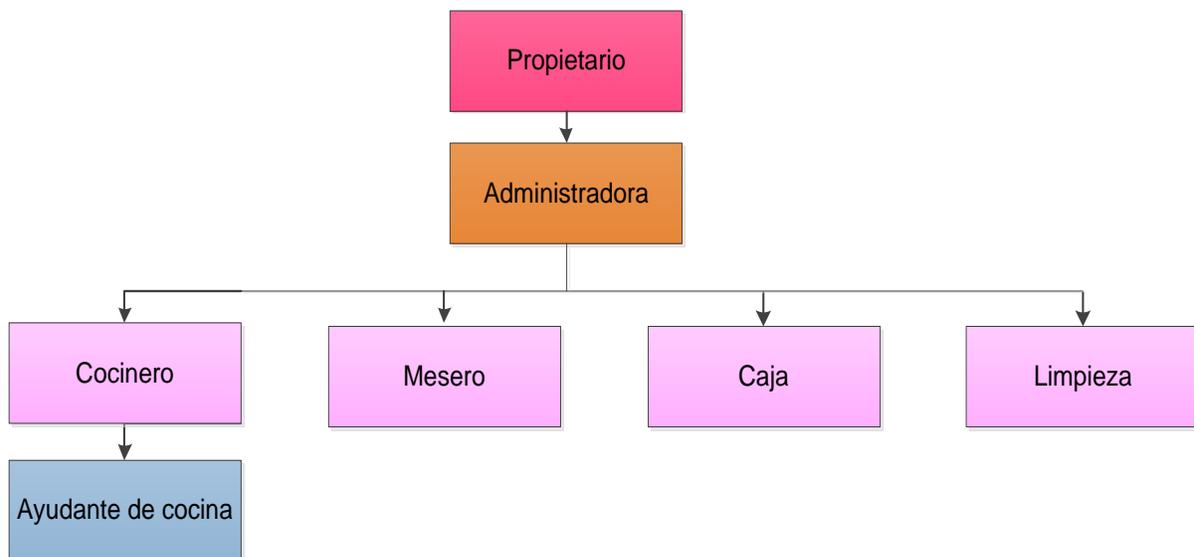


Grafico 12: Estructura orgánica propuesta

Capacidad de personal delegado en cada área funcional

<i>Colaboradores</i>	<i>Cantidad</i>
Propietario	1
Administradora	1
Cocinero	1
Ayudante de cocina	1
Mesero	1
Caja	1
Limpieza	1
Total	7

Tabla 35: Tabla del personal

Misión.

Somos una pequeña empresa de servicios gastronómicos, dedicada a la elaboración de platillos varios, ofreciendo diversidades de sabores con alto estándares de calidad, con el fin de sobre pasar las expectativas del cliente comprometidos en brindarles una excelente atención, respeto, creatividad, responsabilidad y un agregado de pasión para complacer el gusto del cliente.

Evaluación de la misión.

Cuantitativa.

Cliente	Producto o servicio	Mercado	Tecnología	Crecimiento	Filosofía	Concepto	Imagen	Persona	Total
2	3	3	2	2	4	2	2	2	22
9.09 %	13.63 %	13.63 %	9.09 %	9.09 %	18.18 %	9.09 %	9.09 %	9.09 %	100 %

Tabla 36: Evaluación de la competencia

Escala 1: Menor deficiente. 5: Mayor excelente.

Cualitativa.

✓ Cliente.

La cartera de cliente que posee la pequeña empresa es reducida, debido a que tanto el producto como el servicio que ofrece presentan deficiencia y por ende existe insatisfacción de las necesidades de los clientes, algunos aspectos de relevancia son los siguientes: las instalaciones no tiene un adecuado espacio entre las distintas mesas, lo que ocasiona

Incomodidad al momento de moverse o retirarse del establecimiento, asimismo el proceso de elaboración del producto es tardío.

✓ Producto o servicio.

El producto no cumple con las normas básicas de higiene y seguridad en su elaboración, otro aspecto es que establece en cada día de la semana que producto a ofertar, por tanto la gama es limitada y el cliente se debe de adaptar al menú que le brinda respectivamente el día de la semana lo que se puede decir, que su enfoque es de adentro hacia fuera, desde el punto de vista de las ventas y no en la satisfacción del cliente.

✓ Mercado.

Sus clientes son la clase media con ingreso modesto entre las edades de 20 años en adelante, cabe mencionar que esto se definió tanto por lo precio que oferta como el ambiente que presenta la pequeña empresa. Seguidamente no tiene claramente definida su propuesta de valor de mercado, porque no proyecta un valor distintivos con respecto a la competencia en cuanto a la satisfacción de sus clientes.

✓ Tecnología.

No cuenta con una adecuada tecnología, ya que solamente consta de 1 refrigeradora, 1 mantenedora, 1 microonda y 2 cocina industrial de los cuales presenta deterioro.

✓ Crecimiento.

No cuenta con una visión de crecimiento, debido que su perspectiva es de sostenibilidad en el mercado y a partir de la generación de ingreso poder cubrir los gasto del propietario, colaboradores y la casa hogar.

✓ Filosofía.

Los colaboradores implementan la filosofía de la empresa con respecto al trabajo en equipo, responsabilidad y creatividad que les permite poder resolver correctamente los problemas que se presente con los clientes.

✓ Concepto.

La pequeña empresa no adopta una clara definición con respecto a la exigencia del mercado y la importancia que tiene la prestación de un adecuado servicio respaldado con una buena calidad del producto, así como los medios periféricos que permite darle un valor aumentado al cliente.

✓ Imagen.

La imagen que proyecta el establecimiento es para una tienda de ropa y no para un restaurante y el logo tipo de identificación no es muy llamativo, ni entendible con lo que pretende mostrar el restaurante a los clientes.

✓ Persona.

El personal no es calificado para las funciones que realiza, ya que la administradora su perfil profesional es enfermería, el cocinero no tiene la presentación y los conocimientos necesario en productos gastronómicos.

La pequeña empresa está orientada tradicionalmente, ya que define su negocio en relación al producto, no teniendo en cuenta criterios adicionales o factores que inciden para que el producto sea competitivo como:

❖ La productividad: se tiene que tener en cuenta la tecnología.

❖ Personal: debe ser con conocimiento y experiencia.

- ❖ Precios: El cuál debe ser aceptable para el consumidor teniendo presente para su estimulación las demás empresa que comercializa productos similares.
- ❖ Los servicios: este hace más atractivo al producto, ya que es valor agregado al mismo, pero sobre todo la empresa debe cuidar su imagen corporativa promoviendo atributos que demuestren que la adquisición de su producto es la mejor opción.

Misión (propuesta)

Somos una pequeña empresa, dedicada a elaborar y comercializar productos gastronómicos tanto peruano como nicaragüense, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestro clientes y consumidores, contando con un personal calificado y comprometido con la empresa, en brindarle una excelente atención, respeto, creatividad, responsabilidad y con las debidas normas sanitarias, alto estándares de calidad y servicios del producto.

Visión.

Ser un restaurante líder en el mercado gastronómico, a nivel nacional, reconocidos por la calidad en el servicio, creatividad en nuestros platillos y ambiente de confort, asegurando credibilidad por parte de nuestros clientes.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

- ❖ Lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer.
- ❖ Qué tipo de Empresa queremos ser.
- ❖ En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento.

Visión (propuesta).

Llegar a ser un restaurante líder en el mercado gastronómico y el mejor a nivel nacional, ofreciendo productos/ servicios con altos estándares de calidad e higiene, para satisfacer de manera distintiva nuestro clientes y consumidores.

Propuesta generales.

- ✓ Participar en ferias gastronómicas para que los clientes conozcan la calidad del producto y a donde lo puede adquirir.
- ✓ Adquirir personal en el área de dirección, con conocimientos administrativos para crecimiento y desarrollo del negocio.
- ✓ Obtener financiamiento para la adquisición de un equipo de reparto e infraestructura propia.
- ✓ Contratar los servicios profesionales de un contador con el objetivo de llevar los registros de manera formal de la situación financiera del restaurante Perú.

Formato de control del proceso de cocina (producción).

Restaurante Perú										
Método de valuación de inventarios (PEPS)										
		Entradas			Salidas			Saldos		
<i>Fecha</i>	<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Precio total</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Precio total</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Precio total</i>
Totales										
_____ Firma Resp. Administrativo					_____ Firma Resp. Cocina					

Tabla 38: Control de producción (Cocina)

Formato de control del área de caja

Restaurante Perú Formato de control Área de caja					
Responsable Administrativo		 Responsable de caja			
N.	Descripción	Ingreso	Egreso	Total	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Total					

Tabla 39: Control del proceso de caja

Formato de Arqueo de caja

Restaurante Perú			
Arqueo de caja			
Fecha	_____		
Detalle de efectivo			
	Cantidad		Total
Billetes de 500	_____	C\$	_____
Billetes de 200	_____	C\$	_____
Billetes de 100	_____	C\$	_____
Billetes de 500	_____	C\$	_____
Billetes de 200	_____	C\$	_____
Billetes de 10	_____	C\$	_____
Monedas de 10	_____	C\$	_____
Monedas de 5	_____	C\$	_____
Monedas de 1	_____	C\$	_____
Monedas de 0.5	_____	C\$	_____
Monedas de 0.25	_____	C\$	_____
Total Efectivo			C\$
Detalle en dólar			
	Cantidad	C\$	Total
Billetes de 100	_____	C\$	_____
Billetes de 50	_____	C\$	_____
Billetes de 20	_____	C\$	_____
Billetes de 10	_____	C\$	_____
Billetes de 5	_____	C\$	_____
Billetes de 1	_____	C\$	_____
Monedas 0.5	_____	C\$	_____
Monedas 0.25	_____	C\$	_____
Total Dólar			C\$
		Total Efectivo	C\$
		Total Dólar	C\$
		Totales	C\$

Tabla 40: Formato de control de cocina

Formato de control de cocina				
Restaurante Perú				
Requisa del día				
Detalles	Especificaciones	Unidad Medida	Cantidad	Totales
Granos básicos				
Frutas y verduras				
Carnes				
Bebidas				
Resp. Administrativo		Resp. Cocina		
Firma		Firma		

Tabla 41: Formato de control de cocina

	apagadas.								
11	La basura lejos de alimentos y bebidas								
12	Botes de basuras limpios								
13	Trapeadores libres de grasas ni suciedades								
14	Estufas, parrillas y planchas limpias, libre de grasas								
15	personal con su uniforme, limpio y formal								
16	Personal con manos limpias								
17	Desperdicios de materia prima mínimos								
Responsable administrativa Firma		Responsable de cocina Firma							

Tabla 42: Evaluación de desempeño de cocina

Formato de evaluación del desempeño en la atención al cliente

Restaurante Perú Formato de control								Calificación			
								1	Deficiente		
Responsable Administrativo				Atención al cliente 				Resp. Atención al cliente		2	Regular
										3	Bueno
								4	Muy bueno		
								5	Excelente		
N.	Descripción	Días laborables						Pts	Observaciones		
		Lunes	Martes	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo				
1	Trato amable hacia el comensal										
2	Uso de uniforme adecuado										
3	Rapidez en la entrega										
4	Uso adecuado de la comanda										
5	Disposición de trabajo										
7	Puntualidad										
8	Responsabilidad en las tareas										
9	Higiene personal										
10	Trabajo en grupo										
_____ Responsable Administrativo Firma				_____ Resp. Atención al cliente Firma							

Tabla 43: Evaluación de atención al cliente

Restaurante Perú				
<i>Formato de control</i> <i>Atención al cliente</i>				
Cliente No.	Pedido	Costo	Hora de pedido	Hora de entrega
_____			_____	
Firma			Firma	
Administrador			Mesero	

Tabla 44: control en la atención al cliente

Propuesta del menú del restaurante Perú

13

Restaurante Perú

Diriamba



Le ofrece platillos peruanos y Nicaragienses

Contáctenos al 25340650

Platos a la carta

<i>Platillos peruanos</i>	<i>Aperitivos peruanos</i>
Lomo saltado.....C\$ 130	Salchipapas.....C\$ 50
Estofado de pollo.....C\$ 130	Papa a la huancaina.....C\$ 50
Ceviche Peruano.....C\$ 130	Pescado con yuca fritas.....C\$ 50
Arroz con pollo.....C\$ 130	Papa rellena peruana.....C\$ 50
Pescado frito.....C\$ 180	Emulada a la criolla.....C\$ 50
Sopa de pollo.....C\$ 130	



<i>Platillos Nicaragienses</i>	<i>Aperitivos Nicas</i>
Chuleta de cerdo al vino.....C\$ 130	Tostones con queso.....C\$ 50
Carne asada.....C\$ 130	Alitas de pollos picantes.....C\$ 50
Bisteque.....C\$ 130	Alitas de pollo a la BBQ.....C\$ 50



Licores

<i>Cervezas</i>	<i>Licores Nacionales</i>
Cerveza Toña.....C\$ 30	Gran reserva Flor de caña.....C\$ 130
Cerveza Victoria Frost.....C\$ 30	Extra Lite Flor de caña.....C\$ 200
Cerveza Corona.....C\$ 60	Extra Lite Ultra Flor de caña.....C\$ 180
Smimoff.....C\$ 60	



<i>Refrescos</i>	<i>Bebida caliente</i>
Cacao.....C\$ 10	Café.....C\$ 10
Calabá.....C\$ 10	
Jamaica.....C\$ 10	
Jugo del valle.....C\$ 15	




Imagen 19: Diseño del menú, restaurante Perú

¹³ Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

Se propone la utilización del software denominado Mónica; el cual no necesita para su adquisición ningún tipo de costo, debido que es completamente gratis además le será de gran ayuda en cuanto a la realización de sus actividades permitiendo mayor control.

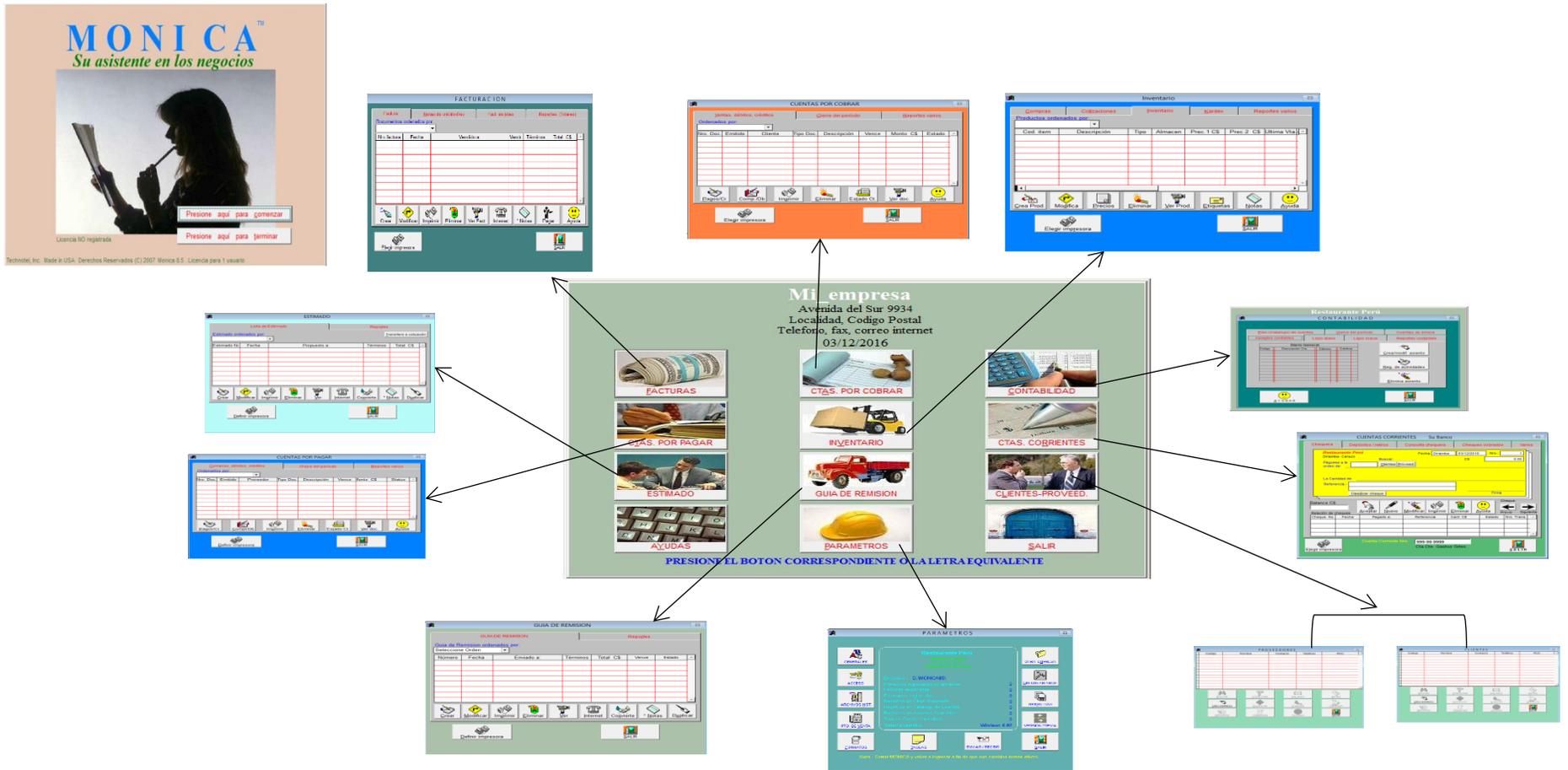


Imagen 20: Software Mónica

Proyección de los costos incluyendo propuesta de mejora

Restaurante Perú

Reporte de costo de calidad

Proyectado mensual

Clasificación de los costos de calidad del Restaurante Perú						
Procesos involucrados en la prestación del servicio	Coste de obtención de la calidad	Costo	Absoluto	Relativo con respecto al sub total	relativo con respecto al total	Factor de solución para las fallas interna y externa.
Cocina(producción)	Mantenimiento de mobiliario y equipo	C\$1,600.00	C\$11,186.33	14%	48.74%	
	Control de plaga	C\$300.00		3%		
	Mantenimiento en toma corriente	C\$300.00		3%		
	Afilado de cuchillo	C\$360.00		3%		
	Mantenimiento de llave pase	C\$800.00		7%		
	Plan de mejora	C\$3,226.33	29%			
	contratación de un contador	C\$4,600.00	41%			
Total	Costo de prevención			100%		
costo de evaluación						
Todo los procesos involucrado	Proceso de compra	C\$288.00	C\$1,152.00	25%	5%	
	Proceso de cocina	C\$288.00		25%		
	Proceso atención al cliente	C\$288.00		25%		

en la prestación del servicio	Proceso de caja	C\$288.00		25%				
total	Costo de evaluación			100%				
Costo de fallas								
Interna								
Compra	Compra diaria		C\$10,488.93		46%	programa 1		
	Definición del menú del día	C\$591.78		6%		programa 1		
	No cuenta con proveedor definido	C\$936.99		9%		programa 1		
Cocina(mise and place)	Limpieza de los utensilios	intangible				programa 1		
Atención al cliente(mesero)	consumo no autorizado	C\$127.50		1%		formato de control		
Cocina(producción)	Desperdicio							
	Elaboración del platillo del lomo saltado	C\$1,140.00		11%		programa 1		
	Factor de corrección	C\$510.00		5%		programa 1		
	Descomposición de las verduras	C\$115.00		1%		formato de control		
	Tiempo ocioso						formato de control	
	Elaboración del platillo	C\$4,773.69	46%	formato de control				
	Espera de los producto perecedero	C\$1,873.97	18%					
	falta de control de la comida del personal	C\$420.00	4%					
Caja	Arqueo de caja	costo intangible			programa 3			
	No cuenta con base de datos				contador			
	No soporta los egreso con facturas							

	Manipulación de los demás personal de trabajo					formato de control			
Total	Costo de fallas interna			100%					
Externa									
Atención al cliente(mesero)	Limitación de la comanda		C\$126.03	100%	1%				
	Tiempo de espera del cliente por el menú					Programa 2			
	Carencia técnica en la explicación del menú					Programa 1			
Cocina(producción)	Higiene en los alimentos					Programa 1			
	Presentación de la comida	Intangible				Programa 1			
	Mala porción de los platillos					Programa 1			
	Espacio reducido en el área del comensal					Programa 2			
Caja	Pago en efectivo	Intangible							
	Tiempo de realización de la factura	C\$126.03						Contador	
Total	Costo de fallas externas						100%		
total del costo			C\$22,953.29		100.00%				

Tabla 45: costo proyectado



La gráfica No. 13 muestra que si se mantiene fijo el monto de prevención, la cual es de: C\$ 11,186.33 y los costos de evaluación con valor absoluto C\$ 1,152.00, ocasionara que los de fallas interna y externa disminuya gradualmente repercutiendo en mejorar las actividades llevadas a cabo en la realización de las operaciones del restaurante Perú, además de llevar un control en cada proceso que intervienen en la prestación del servicio.

Gráfico 13: comportamiento de los costo Los costos de fallas internas y externas se minimizan en un 16% mensual, representando en valor absoluto C\$ 1,723.38 al culminar los 6 meses proyectados los costos de fallas se disminuirá en un 97%

descripción	proyección del comportamiento de los costo						
	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
prevención	C\$11,186.33	C\$11,186.33	C\$11,186.33	C\$11,186.33	C\$11,186.33	C\$11,186.33	C\$11,186.33
evaluación	C\$1,152.00	C\$1,152.00	C\$1,152.00	C\$1,152.00	C\$1,152.00	C\$1,152.00	C\$1,152.00
fallas internas	C\$10,488.93	C\$8,810.70	C\$7,400.99	C\$6,216.83	C\$5,222.14	C\$4,386.60	C\$3,684.74
fallas externas	C\$126.03	C\$105.86	C\$88.92	C\$74.70	C\$62.75	C\$52.71	C\$44.27
total	C\$22,953.29	C\$21,254.90	C\$19,828.25	C\$18,629.86	C\$17,623.22	C\$16,777.63	C\$16,067.35

Tabla 46: proyección a 6 meses de los costos

Los rubros que se incursionaron en los costos de prevención fueron los costos del plan de mejora; el cual tiene un monto de C\$ 19.358.00 con un plazo de realización de 6 meses, este monto se dividió entre 6 meses para conocer la cantidad que el restaurante Perú debe de invertir mensual, con el objetivo de reducir los costos por fallas quedando con un valor absoluto de C\$ 3,266.33, seguidamente se incluyó la contratación de un personal contable, este devengando un sueldo de C\$ 4,600.00 y será el encargado de manejar el software denominado Mónica que por su estructuración en cuanto interfaces permitirá establecer formalmente los aspecto contable del establecimiento así como un mejor control interno en cada uno de los procesos.

Referente a los costos de evaluación se determinó la cantidad aplicada de formato de control y de evaluación por cada proceso, por tanto el estándar es de dos formatos a precio de C\$ 6.00, con un valor diario de C\$ 12.00, semanal C\$ 72 y mensual C\$ 288, esta cantidad es para cada uno de los procesos ya sea compra, cocina, atención al cliente y proceso de caja, el total mensual de los cuatro proceso es de C\$ 1,152.00.

Cabe mencionar que el plan de inversión es de C\$ 8,978.33 mensual, este incluye el plan de mejora, contratación de un contador y los formatos de evaluaciones, con el objetivo de minimizar los costos por fallas.

V. Conclusiones

Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio de atención al cliente, en el restaurante Perú, utilizando la herramienta SERVQUAL y QFD, identificando las expectativas y percepción de los clientes. Cabe mencionar que se encontró múltiples deficiencias en la prestación del servicio, las cuales se aglutinan en la problemática de carencia de las habilidades técnicas del personal en la gestión de calidad del servicio.

Se identificó la problemática de la calidad en el servicio de atención al cliente, mediante la técnica de ISHIKAWA y PARETO, para la determinación de las variables que intervienen en el proceso de la prestación del servicio del restaurante Perú. Asimismo al jerarquizar las causas de mayor afectación del problema de calidad las cuales son: No es seguro con respecto a la preparación higiénica de los alimentos, la comida/bebida no se sirve en tiempo promedio, La carta -menú no es la adecuada y los asientos no son cómodos en el área de comedores, por tanto el restaurante debe de hacer hincapié a estas variables que afectan en gran medida en la prestación del servicio y por ende en la elaboración del platillo de comida.

En la elaboración del plan de mejoramiento continuo, mediante el ciclo de Deming (PHVA), permitirá fortalecer el aprendizaje permanente en todos los ámbitos del restaurante Perú en pro de la calidad de los servicios, a través del diseño del objetivo estratégico, estrategia, el programa de mejoramiento y el costo del plan, el cual asciende a un monto de C\$ 19,358.

La determinación de los costos operativos del programa de mejoramiento continuo, optimizara las actividades del restaurante Perú, mediante los costos-beneficios, debido que el restaurante se encuentra desperdiciando los recursos tanto en fallas interna como externa y si implementa la propuesta de mejora diseñada por el grupo investigador tendrá como consecuencia minimizar los costos de la no calidad.

VI. Bibliografía

- Arnoletto, E. J. (2005). *Calidad de los Servicios Asociados*. Argentina: Programa de desarrollo organizacional.
- Conti, P. A. (2006). *Calidad en los servicios*. Cordoba: Universidad Tecnologica Nacional.
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente* (Quinta ed.). USA, Minneapolis, Minnesota.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. Mexico: Pearson.
- Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogota: Ecoe editorial.
- David, F. R. (2013). *Administración estratégica*. Mexico: PEARSON.
- Delgado, H. C. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mexico: Mc Graw Hill.

VII. Anexos

Anexo 1

Clasificación de las MIPYMES

Se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos:

Variables	Mico Empresa	Pequeña Empresa	Mediana
Parámetros			
Número total de trabajadores.	1-5	6-30	31-100
Activos totales en (córdoba).	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (córdoba).	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Tabla 47: Clasificación de la MIPYME

Clasificación del INTUR

Se determinó que el restaurante Perú no se encuentra categorizado, una vez que se realizó visita al INTUR, por lo que el responsable de esta institución nos proporcionó el cuestionario de categorización para establecimiento de tipología turística de categoría de dos tenedores, donde el criterio de aceptación de esta categoría era no tener mayor de 6 deficiencia, ya que si esta era mayor el restaurante pasaba a una categoría que es la mínima entre los restaurante.

A continuación se muestra el formato empleado después de su aplicación en el restaurante.

Primera hoja

INSTITUTO NICARAGUENSE DE TURISMO
Nicaragua
Única. Original.
Sistema Nacional de Calidad Turística de Nicaragua

Cuestionario de categorización para establecimientos de Tipología Turística: **Restaurantes con o sin Bares**

Nombre inspector que gestiona la categorización: Grupo Investigador Categoría: **2 Tenedores**

Nombre de la persona que realizó la auto-categorización: Jeyssi Raquel Ruiz García

Cargo en la empresa: Administradora

Actual categoría del establecimiento: -

Nombre comercial: - Razón Social: Restaurante Jeyri

Dirección: frente a los seguros en Damba - curazo

Departamento: Curazo Municipio: Dinamba

Teléfono: 57-20-29-14 Fax: - Email: - Web: -

Fecha de Realización: 06/05/2016 Nombre del Administrador: Jeyssi Raquel Ruiz García

Áreas y criterios de obligado cumplimiento

EDIFICIO E INSTALACIONES - Características Generales del Edificio.

Edificio	Respuesta			Categorización Excepcional
	SI	No	No Aplica	
1 El edificio estará remodelado para el servicio de restaurante.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones: Tiene fachada de tienda, las instalaciones es muy pequeñas.

Áreas y criterios de obligado cumplimiento

EDIFICIO E INSTALACIONES - Zonas Exteriores

Edificio	Respuesta			Categorización Excepcional
	SI	No	No Aplica	
2 Áreas verdes si la infraestructura del local lo permite, en su caso todos los jardines vinculados al restaurante cuya gestión sea responsabilidad del establecimiento se presentarán en excelente estado de mantenimiento y limpieza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3 Si tiene estacionamiento presentará demarcación del piso, rotulación vial y estará iluminado. Tendrá un área para personas con capacidades diferentes. (Opcional)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Observaciones: carece de áreas verde al su alrededor y no cuenta con servicio de estacionamiento, debido por la circulación concurrente de los equipos de tránsito.

Áreas y criterios de obligado cumplimiento

EDIFICIO E INSTALACIONES - Accesos.

Edificio	Respuesta			Categorización Excepcional
	SI	No	No Aplica	
4 Existirá una entrada principal para clientes, con acceso de personas con capacidades diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5 El diseño y presentación de las fachadas y accesos mantendrá una decoración de calidad, uniforme, acorde a la infraestructura.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

pág 1

INSTITUTO NICARAGUENSE DE TURISMO
Nicaragua
Única. Original.
Sistema Nacional de Calidad Turística de Nicaragua

Áreas y criterios de obligado cumplimiento

EDIFICIO E INSTALACIONES - Identificación (Opcional)

Edificio	Respuesta			Categorización Excepcional
	SI	No	No Aplica	
6 Rotulo iluminado. En él se identificará el nombre y logotipo de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

Áreas y criterios de obligado cumplimiento

EDIFICIO E INSTALACIONES - Salón Comedor

Edificio	Respuesta			Categorización Excepcional
	SI	No	No Aplica	
7 El área de salón comedor dispondrá de mobiliario en buen estado de mantenimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8 1 m ² por comensal incluyendo áreas de distribución y servicios comunes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9 Ventilación que garantice el confort térmico y la renovación del aire del salón.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10 Iluminación tanto artificial como natural, que permita un desarrollo óptimo de las diferentes actividades a desarrollar en el salón comedor.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11 Decoración en armonía con el establecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12 Si tiene música ambiental, los equipos de sonido serán de buena calidad garantizando una buena sonoridad. (Opcional)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

Áreas y criterios de obligado cumplimiento

EDIFICIO E INSTALACIONES - Servicios Sanitarios.

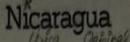
Edificio	Respuesta			Categorización Excepcional
	SI	No	No Aplica	
13 Servicios Sanitarios separados (Damas - Caballeros) sus paredes estarán revestidas con materiales impermeables del piso hasta una altura de 1,50 mts.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14 Los servicios por sexos tendrán un número mínimo de un inodoro, que podrán ser urinario individual e inodoro en el de caballeros. Por cada 30 clientes se incrementará en una unidad los inodoros o urinarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15 Estarán dotados, al menos, de espejo, jabón, toallas desechables o secador de manos, papel higiénico, papelera con tapa y facilidades para personas con capacidades diferentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16 Las puertas de acceso estarán dotadas de un sistema que permita el cierre automático interior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
17 Deberá garantizarse la ventilación adecuada impidiendo la concentración de olores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

pág 2

Imagen 21: Formato de categorización

Segunda hoja


Sistema Nacional de Calidad Turística de Nicaragua

Áreas y criterios de obligado cumplimiento			
ÁREA DE COCINA - Cocina, almacén, Sistema frío-mantenedores, bodega despensa	Respuesta		Categorización
	SI	No No Aplica	Excepcional
18. Las áreas de cocina, manipulación, cocción, refrigeración, almacenajes de alimentos, lavado y fregadero, basuras, bodegas generales así como sus instalaciones, están sujetas a la normativa higiénico sanitaria vigente, que les sea de aplicación por el MINSA.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
19. La distribución de las áreas de producción en la cocina debe estar perfectamente diferenciadas por tipos de alimentos y manipulación.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
20. Tendrán piso con material antideslizante, desnivel y desagüero.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21. Paredes con azulejos en color blanco o claro.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
22. Puertas y ventanas con mallas milimétricas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
23. Campanas extractoras de humos sobre fogones.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
24. La cocina debe tener como mínimo un fogón por cada diez comensales sin incluir planchas y parrillas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
25. La cocina deben garantizar el confort térmico para el correcto desempeño del trabajo de los empleados, por medio de una adecuada ventilación natural.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

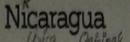
Áreas y criterios de obligado cumplimiento			
SERVICIO AL CLIENTE - Medios necesarios	Respuesta		Categorización
	SI	No No Aplica	Excepcional
26. El restaurante deberá contar con una zona de servicio de meseros en el comedor.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

Áreas y criterios de obligado cumplimiento			
SERVICIO AL CLIENTE - Lencería, vajilla y menaje.	Respuesta		Categorización
	SI	No No Aplica	Excepcional
27. Todas las mesas del establecimiento deben estar cubiertas con mantelería de tela y en color blanco o claro de buena calidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28. El menaje y la vajilla deben ser de buena calidad, estar en perfecto estado de conservación y presentación e incluir todos los elementos necesarios para prestar un correcto servicio respecto al tipo de comidas ofertadas en la carta.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

pág. 3


Sistema Nacional de Calidad Turística de Nicaragua

Áreas y criterios de obligado cumplimiento			
SERVICIO AL CLIENTE - Cartas	Respuesta		Categorización
	SI	No No Aplica	Excepcional
29. Carta-menú de comidas, licores y vinos con los precios. En español (Inglés Opcional).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

Áreas y criterios de obligado cumplimiento			
SERVICIO AL CLIENTE - Facilidades de pago	Respuesta		Categorización
	SI	No No Aplica	Excepcional
30. Facilidad de pago con tarjetas de crédito y/o moneda extranjera.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Observaciones:

Áreas y criterios de obligado cumplimiento			
PERSONAL - Capacitación y vestuario	Respuesta		Categorización
	SI	No No Aplica	Excepcional
31. Personal uniformado siguiendo criterios homogéneos. El personal debe estar capacitado (certificado) acorde a un programa de capacitación coherente con la oferta del establecimiento.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
32. Tener el certificado médico extendido por el Ministerio de Salud.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

Áreas y criterios de obligado cumplimiento			
PERSONAL - Tipologías mínimas	Respuesta		Categorización
	SI	No No Aplica	Excepcional
33. Jefe de mesero. Un mesero por cada cinco mesas de cuatro comensales, debidamente uniformado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

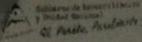
Observaciones: *no están debidamente uniformado.*

Áreas y criterios de obligado cumplimiento			
SEGURIDAD - Seguridad	Respuesta		Categorización
	SI	No No Aplica	Excepcional
4. Protección contra vectores (Área de cocina).	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5. Fumigación periódica mínimo cada mes exigido por el MINSA.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

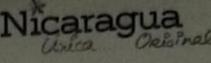
Observaciones:

pág. 4

Tercera hoja



INSTITUTO
NICARAGUENSE
DE TURISMO



Nicaragua
Única Original



CALIDAD
TURÍSTICA

Sistema Nacional de Calidad Turística de Nicaragua

Areas y criterios de obligado cumplimiento		Respuesta			Categorización
SEGURIDAD - Seguridad		Si	No	No Aplica	Excepcional
36	Licencia sanitaria del local y certificados médicos del personal de servicio, botiquín de primeros auxilios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
37	Plan de evacuación ante emergencias, concretado en un documento.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
38	Sistema de extinción contra incendios, con extintores por tipos de materiales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones: *No cuenta con botiquín*

Areas y criterios de obligado cumplimiento		Respuesta			Categorización
SEGURIDAD - Señalización		Si	No	No Aplica	Excepcional
39	Debe existir un sistema de señalización básico en todas las áreas del restaurante.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

Areas y criterios de obligado cumplimiento		Respuesta			Categorización
PERSONAS CON CAPACIDADES DEIFERENTES		Si	No	No Aplica	Excepcional
40	Los accesos permitirán una prestación básica de los servicios ofertados por el establecimiento para personas con capacidades diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

Areas y criterios de obligado cumplimiento		Respuesta			Categorización
PRÁCTICAS AMIGABLES CON EL MEDIOAMBIENTE -		Si	No	No Aplica	Excepcional
41	El restaurante debe practicar el manejo de desechos sólidos.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
42	Una separación efectiva de basuras.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
43	Uso racional del agua y la electricidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
44	Mensajes educativos sobre el cuidado del medioambiente.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones:

pág. 5

Parte externa del brouchure

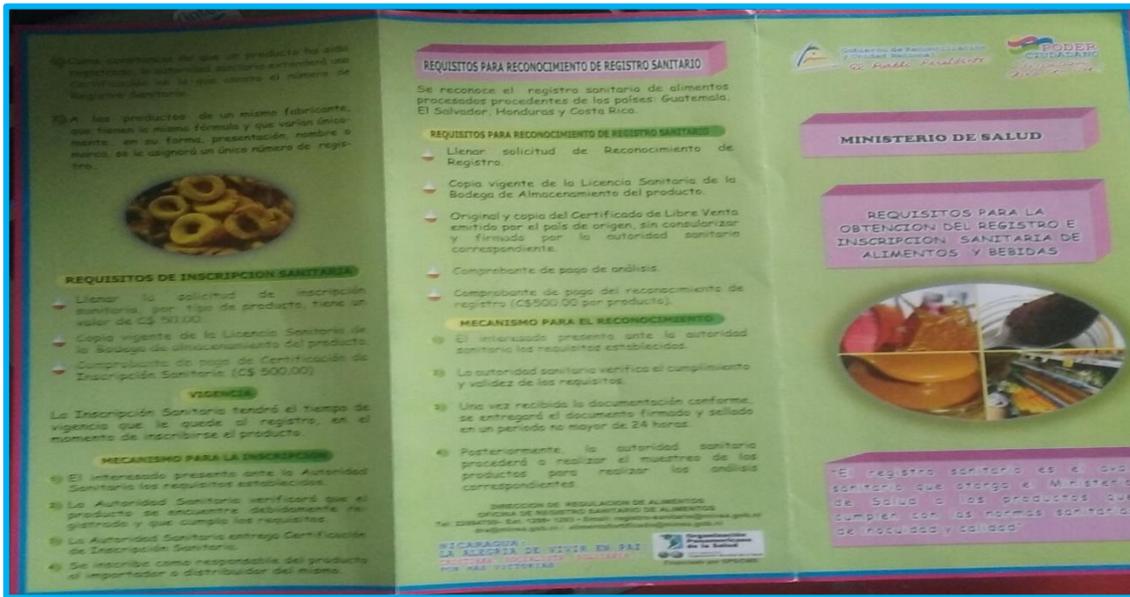
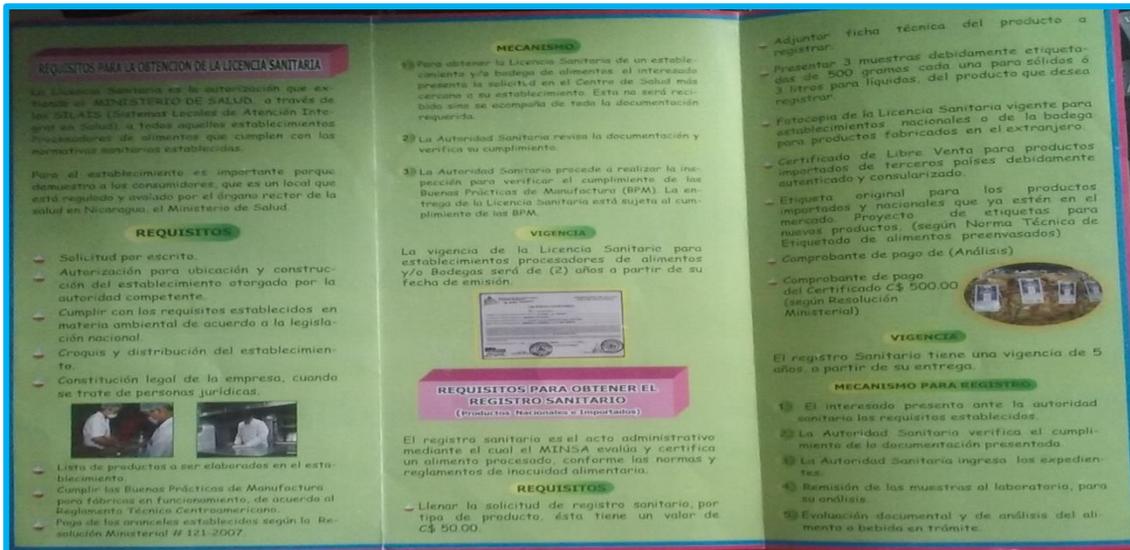


Imagen 22: Registro sanitario

Parte interna del brouchure



Servicio de la calidad (SERVQUAL)

El modelo desarrollado por Parasuraman, Zeitham y Berry (1998), propone un instrumento representado por un cuestionario, para medir la calidad de un servicio con la escala SERVQUAL basada principalmente en la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes con respecto a las dimensiones más importantes de un servicio particular. Los resultados cuantitativos que presenta el modelo pueden entonces servir como pauta para determinar los costos de la “mala calidad” en los servicios, y el valor de las inversiones que se pueden hacer (económicas y humanas) para mejorar la calidad.

Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes; por lo tanto, la calidad de un servicio.

La metodología que se llevó a cabo para realizar este caso de aplicación consistió principalmente en diseñar un cuestionario adecuado para el restaurante Perú, desarrollando cada ítem (pregunta) de modo que represente las características básicas del servicio de acuerdo a cada dimensión del modelo SERVQUAL. Una vez diseñado el cuestionario, se determinó el momento de su aplicación, así como el número de elementos que integrarían la muestra. De tal modo, el cuestionario fue aplicado a los respectivos clientes, y de los resultados obtenidos se hizo un análisis para determinar el nivel de calidad del servicio del restaurante y el grado de satisfacción de los clientes.

La intención fue representar mediante las preguntas los aspectos más importantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio en el restaurante. Se incluyó una pregunta de calificación para la calidad general del restaurante, la cual permite determinar la relación que existe entre la percepción

general que tienen los clientes del restaurante y cada una de las dimensiones. Finalmente se formularon cinco preguntas más, que permiten conocer datos demográficos básicos para determinar tendencias en la percepción de la calidad del servicio.

La aplicación del cuestionario se realizó en dos partes; la primera al momento de ingreso de los clientes al restaurante, entregándoles la hoja para que esta sea llenada al momento que esperaba el servicio. Con esta primera parte, compuesta únicamente de las 29 preguntas iniciales, se pretendió captar las expectativas de los clientes antes de vivir la experiencia de su estancia en el restaurante.

El segundo cuestionario se aplicó al momento que el cliente salía del restaurante. Con esta segunda parte, en la cual se incluyeron las preguntas de calificación general y las demográficas, se pretendió determinar la percepción de los huéspedes respecto al servicio que recibieron durante su estancia en el restaurante.

Para poder determinar los valores de las brechas entre la calidad esperada y la percibida para cada uno de los aspectos expuestos en el cuestionario, se realizó un sencillo análisis estadístico, en el cual se calcularon los promedios de cada pregunta, con sus respectivas desviaciones estándar, para cada momento de aplicación del cuestionario. Los promedios se utilizaron para calcular las brechas de cada pregunta, y posteriormente se agruparon las preguntas para calcular las brechas generales por dimensión.¹⁴

¹⁴ Aplicación del formato de SERVQUAL.

4	Visitas a la institución en estudio	Estudiante	2 horas	semanal	Observaciones y entrevista informal	sin costo	Obtener información pertinente en la realización del trabajo documental.	campo
5	Diseño e impresión de los documento del expediente de seminario de graduación	Estudiante	2 horas	Una vez	Microsoft Word	C\$70	Deberá contener hoja de matrícula, información general (estudiante), normativa de seminario de graduación	Documental
6	Revisión de avance del trabajo documental por parte de la profesora Adelaida Sanabria	Estudiante y Docente	Definido por el docente	Una vez a la semana	Microsoft Word	Sin costo	El estudiante llevara los formatos de asistencia y evaluación, el docente le indicara la mejora a realizar.	Documental

7	Recibimiento de catedra según tema de importancia, para la realización del trabajo documental	conferencias externas	4 horas	Definido por el docente	Auditorio de la FAREM-Carazo	Sin costo	Se expondrá aspecto de relevancia en cuanto a tema relacionado con la gestión de la calidad en los servicios, según experto en la materia o área de conocimiento.	Documental
8	Lectura de indicadores de evaluación de misión, visión, política, estructura orgánica y objetivos.	Estudiante	4 horas	una vez	Fichaje de contenido de importancia	Sin costo	Comparar lo teórico con lo real, para detectar desviaciones	Documental
9	Revalorización de la filosofía empresarial	Estudiante	8 horas	una vez	Microsoft Word	Sin costo	Realizar propuesta de la filosofía empresarial	Documental
10	Actualizar el diagnostico FODA	Estudiante - Objeto de estudio	2 días	actualizando	Microsoft Excel y Word	sin costo	Determinar variables tanto a nivel de producto como de servicios	campo
11	Redacción de las variables FODA	Estudiante	2 días	una vez	Microsoft Word	Sin costo	Determinar las variables de mayor incidencia en el	Documental

							objeto de estudio	
12	Visita de las competencias del objeto de estudio	Estudiante	1 día	una vez	Entrevista informal	Sin costo	Conocer su cartera de producto y el volumen de venta.	campo
13	lectura de flujograma de proceso	Estudiante	3 días	una vez	Fichaje de contenido de importancia	Sin costo	Determinar la metodología de construcción de flujograma y simbología	Documental
14	Identificación de las actividades del proceso de servicio y elaboración de formato de flujograma.	Estudiante	4 días	una vez	Observación en la prestación del servicio de la institución y utilización de Microsoft Word	Sin costo	Identificación de costo de calidad y lo no calidad durante el proceso.	Campo - Documental
15	Lectura de SERVUCION, para representación gráfica del flujograma	Estudiante	5 días	una vez	Fichaje de contenido y Herramienta de SERVUCION	Sin costo	Identificación de costo de calidad y no calidad en representación gráfica.	Documental

16	Diseño de la metodología de SERVUCCION	Estudiante	2 días	una vez	Microsoft Word	Sin costo	Conocer las variables visible e invisibles durante la prestación del servicio	Documental
17	Identificación de las variables que intervienen en la prestación del servicio	Estudiante	3 días	una vez	Fichaje	Sin costo	Determinar la variable de importancia para el cliente al recibir el servicio	Documental
18	Actualizar las herramientas de calidad	Estudiante	4 días	una vez	SERVQUAL-QFD-ISHIKAWA	Sin costo	Conocer las problemáticas y fortalezas en la prestación del servicio	Documental
19	Lectura de libro de administración de estrategia.	Estudiante	3 días	una vez	Fichaje	Sin costo	Identificar objetivo estratégico, el tipo de estrategia y plan de mejora	Documental
20	Diseño del formato del plan de mejora	Estudiante	2 días	una vez	Microsoft Excel	Sin costo	conocer los ítem y presentación de propuesta al objeto de estudio	Documental
21	Tabulación de la información en el formato de plan de	Estudiante	1 días	una vez	Microsoft Word	Sin costo		

	mejora							
22	Lectura de la teoría de presupuesto	Estudiante	3 días	una vez	Fichaje	Sin costo	Contractar los costos beneficios del plan de mejora	Documental
23	Realización de presupuesto	Estudiante	4 días	una vez	Microsoft Excel	Sin costo		
24	Actualización del marco teórico	Estudiante	En el desarrollo de todo el trabajo		Microsoft Word	Sin costo	Permitirá soporte técnico al momento de la pre-defensa y defensa	Documental
25	Actualizaciones de los materiales y método de evaluación	Estudiante						
26	Búsqueda de evidencia para anexos	Estudiante y Objeto de estudio						
27	Revisión general del documento	Estudiante y Docente	Durante tutoría	Una vez	Digital	Sin costo	Conocer las principales falencias y mejorar la calidad del trabajo	Documental
28	Exposición de pre-defensa	Estudiante y Docente	Según orden de grupo	Una vez	Auditorio de la FAREM-Carazo	Sin costo		
29	Correcciones para mejora del trabajo final	Estudiante y Docente	2 semanas	Una vez	Digital	Sin costo		
30	Impresión del documento de trabajo	Estudiante	30 minutos	Una vez	Impreso	C\$600	Sacar una impresión más dos copia para los jurados	Documental

31	Defensa de seminario de graduación	Estudiante y Docente	Según orden de grupo	Una vez	Power point	Sin costo	Para optar al título de licenciatura de administración de empresas	Documental
----	------------------------------------	----------------------	----------------------	---------	-------------	-----------	--	------------

Tabla 49: Plan de trabajo

Anexo 6

Detección de las variables que intervienen en el servicio

Variable Independiente	Variable Dependiente	Sub- Dimensión	Indicadores	Categoría
Aspecto tangible	Instalaciones atractiva	<ul style="list-style-type: none"> • la ubicación. • Decoración. • Colores. • Iluminación. • Fachada del local. • Limpieza. • Diseño. • Comodidad. • Espacio. • Baños. • Entretenimiento. • Ambiente agradable. 	Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractivas.	Escala
			Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.	
	Área de estacionamiento		<ul style="list-style-type: none"> • Espacio. • Área de parqueo. • Iluminación. 	

	Área de comedor atractiva	<ul style="list-style-type: none"> • Montaje. • Higiene. • Comodidad. 	Tiene un área de comedor visualmente atractiva.	Escala
			Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	
			Tiene áreas de comedores que son muy limpias	
			Tiene asientos cómodos en el área de comedores.	
	Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Trato empático. 	Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	Escala
			<ul style="list-style-type: none"> • Higiene personal. • Vestimenta 	
	Presentación de la carta menú	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño. • Limpieza. 	Tiene una carta-menú que es fácil de leer.	
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.				

Aspecto de confiabilidad	Comida	<ul style="list-style-type: none"> Entrega a tiempo 	Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.	Escala
		<ul style="list-style-type: none"> Consistencia y sabor en el platillo 	Es confiable y consistente con respecto a sus requerimientos	
		<ul style="list-style-type: none"> Rapidez en la facturación 	Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.	
		<ul style="list-style-type: none"> Resolución de inconveniente. Exactitud de la orden. 	Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	
Aspecto de respuesta	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. Cooperación. 	Durante los horarios más concurridos ¿posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y la calidad del servicio?	Escala
		<ul style="list-style-type: none"> Rapidez. Habilidad Personales. 	Proporciona un servicio oportuno y rápido.	
			Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.	

Aspecto de garantía	Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalidad. • Habilidades técnicas. 	Tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa.	Escala
			Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta- menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos.	
			Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	
Aspecto de empatía	Comida	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación. • Higiene de los alimentos. 	Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos	Escala ¹⁵
	Atención	<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad • Cortesía. • Interés del personal. 	Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.	
			Anticipa sus necesidades individuales y deseos.	
			Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	

¹⁵ Fuente: Elaborado por el grupo investigador.

			Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes	
--	--	--	--	--

Tabla 50: Operacionalización de variables



ENCUESTA

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN - MANAGUA



Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo

FAREM-Carazo

Objetivo: Aplicar la metodología SERVQUAL para la determinación del nivel de calidad del servicio que se ofrece en el Restaurante Perú, en el Departamento de Carazo, Municipio de Diriamba, durante el primer semestre del año 2016.

Cabe mencionar que el dato obtenido es sumamente para ámbito académico y se le agradece de antemano su colaboración. La encuesta está diseñada con una calificación cuyo rango se encuentra desde 1 hasta 5, donde (1= no es importante, 5= muy importante).

1. Aspectos Demográficos

1. Sexo.

1. Masculino _____ 2. Femenino _____

2. Edad

1. 15 – 25 _____ 2. 26 – 35 _____ 3. 36 a más _____

3. Estado Civil.

1. Soltero (a) _____ 2. Casado (a) _____ 3. Unión Libre _____

4. No. De Hijos

1. 1 – 2 _____ 2. 3 – 4 _____ 3. 5 a más _____ 4. Ninguno _____

5. No. De miembro familiar

1. 1- 5 _____ 2. 6 - 8 _____ 3. 9 – 12 _____

¿Cómo considera la calidad general de la calidad de los servicios del restaurante Perú?



2. Aspectos Tangibles

1) Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractivas.



2) Tiene un área de comedor visualmente atractiva.



3) Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.



4) Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.

1 2 3 4 5

5) Tiene una carta-menú que es fácil de leer.

1 2 3 4 5

6) Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.

1 2 3 4 5

7) Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.

1 2 3 4 5

8) Tiene baños que son muy limpios.

1 2 3 4 5

9) Tiene áreas de comedores que son muy limpias.

1 2 3 4 5

10) Tiene asientos cómodos en el área de comedores.

3. Aspectos de confiabilidad.

11) Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

12) Corrige rápidamente todo lo que está mal.

1 2 3 4 5

13) Es confiable y consistente con respecto a sus requerimientos.

1 2 3 4 5

14) Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.

1 2 3 4 5

15) Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.

4. Aspectos de Respuesta (ante las demandas del cliente)

16) Durante los horarios más concurridos ¿posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y la calidad del servicio?

1 2 3 4 5

17) Proporciona un servicio oportuno y rápido.

1 2 3 4 5

18) brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.

1 2 3 4 5

5. Aspectos de Garantías (aseguramiento o cumplimiento)

19) Tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa. 1 2 3 4 5

20) Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal. 1 2 3 4 5

21) Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta- menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos. 1 2 3 4 5

22) Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos. 1 2 3 4 5

23) Tiene personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado. 1 2 3 4 5

24) Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo. 1 2 3 4 5

7. Aspectos de Empatía

25) Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar. 1 2 3 4 5

26) Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada. 1 2 3 4 5

27) Anticipa sus necesidades individuales y deseos.

1 2 3 4 5

28) Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.

1 2 3 4 5

29) Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes

1 2 3 4 5

Anexo 8

Marco Muestral

La capacidad del restaurante es de 20 personas y de 10 personas en el área V.I.P. En total es de 30 personas, pero la frecuencia de clientes varía proporcionalmente de acuerdo con los periodos de la semana. A continuación se muestra el periodo de frecuencia de los clientes, cabe mencionar que los datos fueron proporcionado por la administradora del restaurante Perú.

Días de la semana	Semana N° 1	Semana N° 2	Total
Lunes	10 personas	8 personas	18 personas
Martes	12 personas	10 personas	22 personas
Miércoles			
Jueves	20 personas	18 personas	38 personas
Viernes	20 personas	15 personas	35 personas
Total	62 personas	51 personas	113 personas

Tabla 51: Frecuencia de visita

Cálculo de la muestra no probabilística.

Definición de parámetro de validación

N= población

Z= 95%(1.96)

Z= nivel de confianza

P= 0.5

P= proporción de la población

Q= 0.5

esperada

E= 0.05

Q= proporción de la población que
asume

E= error muestral

N= 113 personas

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (113)}{(0.05)^2 \cdot (113 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{108.5252}{1.2429}$$

$$n = 87$$

Días de la semana	Visita de los clientes en dos semana	Valor relativo	Sub muestra	Pilotaje	N representativa
Lunes	18 personas	15.93%	13.86	1	17
Martes	22 personas	19.47%	16.94	2	20
Miércoles					
Jueves	38 personas	33.63%	29.26	3	35
Viernes	35 personas	30.97%	26.94	3	32
Total	113 personas	100%	87	9	78

Tabla 52: Cálculo de la muestra representativa

Se tomó como referencia la frecuencia de visita de dos semanas de los clientes del restaurante Perú, las cuales eran las influencias de visitas mayores para determinar la sub muestra; cabe mencionar que se aplicó primeramente un pilotaje en la clase de investigación aplicada, con el objetivo de obtener una retroalimentación para corregir el instrumento. Por lo tanto; en el informe de seminario de graduación se aplicó el total de la muestra representativa, con el fin de tener mayor veracidad de la información.

Anexo 9

Distribución de la planta del Restaurante Perú

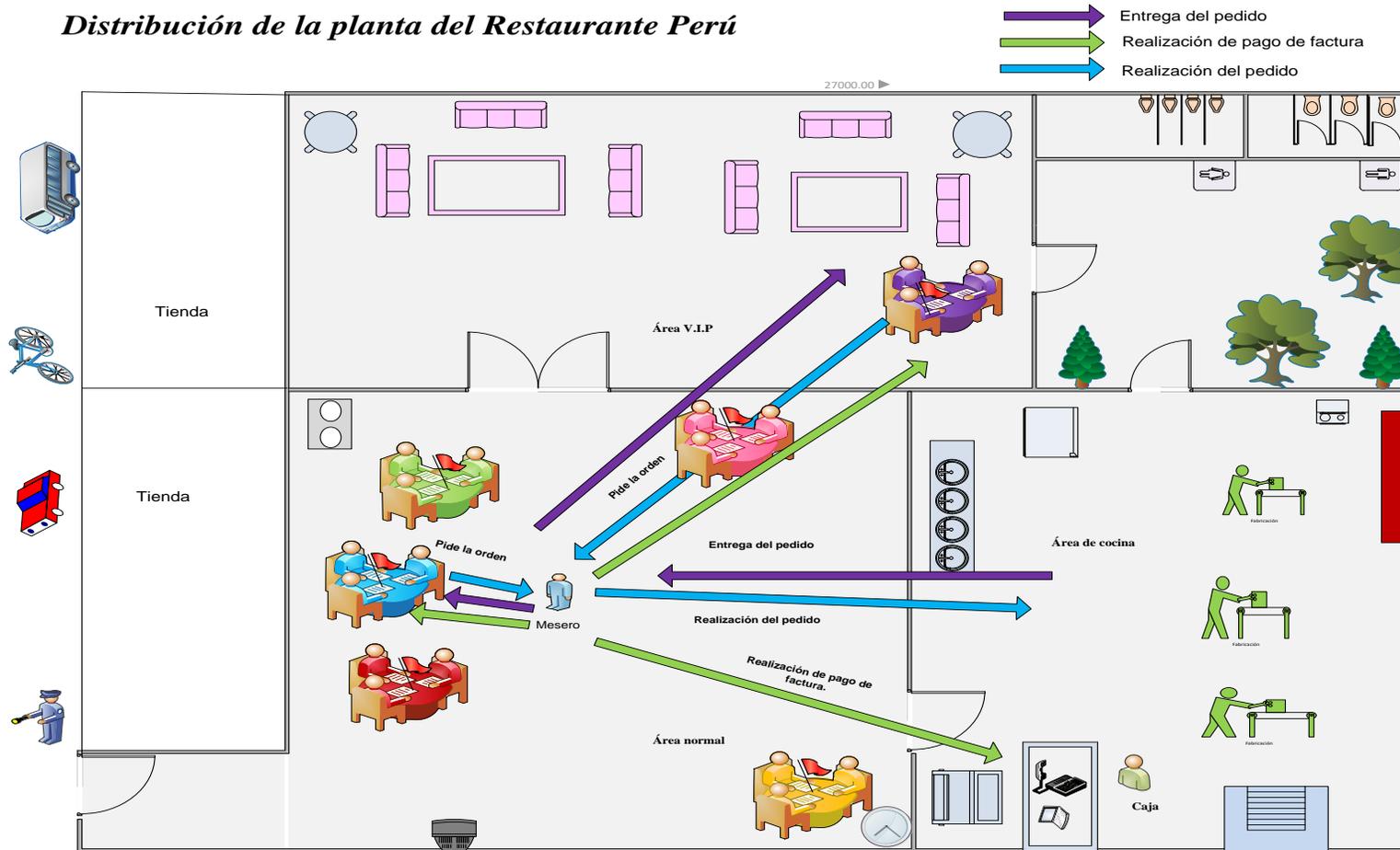


Ilustración 3: Arquitectura del Perú

Anexo 10

Memoria de cálculo

Mano de obra						
N°	Puesto	Salario mensual	Valor del día	Valor por hora	Producción diaria(platillo)	Valor por platillo
1	Administradora	C\$6,000.00	C\$197.26	C\$24.66	45.00	C\$4.38
3	Cocinero	C\$6,000.00	C\$197.26	C\$24.66	45.00	C\$4.38
4	Ayudante de cocina	C\$4,500.00	C\$147.95	C\$18.49	45.00	C\$3.29
6	Mesero	C\$4,400.00	C\$144.66	C\$18.08	45.00	C\$3.21
7	Caja	C\$4,000.00	C\$131.51	C\$16.44	45.00	C\$2.92
8	Limpieza	C\$3,000.00	C\$98.63	C\$12.33	45.00	C\$2.19
Total		C\$27,900.00	C\$917.26	C\$114.66	45.00	C\$20.38

Tabla 53: Cálculo de la mano de obra

tiempo ocioso en espera de los producto perecedero						
Costo por minuto	Costo por hora	Tiempo ocioso	Valor perdido diario	valor perdido semanal	valor perdido mensual	valor total perdido del personal
C\$0.41	C\$24.66	1 hora y 35 minuto	C\$39.04	C\$234.25	C\$936.99	C\$1,873.97

Tabla 54: Espera de los productos perecederos

Mantenimiento				
Descripciones		frecuencia	Costo Quincenal	Costo mensual
Cocina industrial		cada 15 días	C\$400.00	C\$1,600.00
Total			C\$400.00	C\$1,600.00

Tabla 55: Mantenimiento

mantenimiento de llave pase		Frecuencia	Costo Quincenal	Costo mensual
2 lava mano		cada 15 días	C\$200.00	C\$800.00
1 lava plato		cada 15 días		
3 grifo		cada 15 días		
Total				

Tabla 56: Mantenimiento de llave de pase

Afilado de cuchillo		costo unitario	costo total mensual
60		C\$6.00	C\$360.00
Total		C\$6.00	C\$360.00

Tabla 57: Afilado de cuchillo

No cuenta con proveedor definido									
tiempo de holgura		valor de la admón.		costo total por minuto	costo semanal por minuto	costo mensual por minuto	Costo total perdido diario por hora	Costo perdido semanal	Costo perdido mensual
Hora	minuto	hora	Minuto						
1	35	C\$24.66	C\$0.41	C\$14.38	C\$86.30	C\$345.21	C\$39.04	C\$234.25	C\$936.99
total		C\$24.66	C\$0.41	C\$14.38	C\$86.30	C\$345.21	C\$24.66	C\$147.95	C\$591.78
									C\$936.99

Tabla 58: No cuenta con proveedor

programación del menú	Cocinero	Administradora	total
Minutos	valor diario	valor diario	
30	C\$12.33	C\$12.33	C\$24.66
	Valor semanal	Valor semanal	
	C\$73.97	C\$73.97	C\$147.95
	valor mensual	valor mensual	
	C\$295.89	C\$295.89	C\$591.78

Tabla 59: Programación del menú

Descripción	unidad desechada en el mes	costo unitario	costo de desecho
Tomate	10	C\$5.00	C\$50.00
Chiltoma	6	C\$5.00	C\$30.00
Cebolla	7	C\$5.00	C\$35.00
Total			C\$115.00

Tabla 60: Unidades desechadas

caja	frecuencia de cliente el día viernes	total de minuto en un día	total de hora en el día	total de hora trabajada	horas perdida	costo por hora	costo total perdido
minuto de factura							
10	20	200	3.33	11	7.67	C\$16.44	C\$126.03

Tabla 61: Tiempo de facturación

consumo no autorizado	carne	costo diario	costo semanal	costo mensual
Mesero	1 onzas	C\$5.31	C\$31.88	C\$127.50

Tabla 62: Consumo no autorizado

factor de corrección	Carne	costo diario	costo semanal	costo mensual
carne de res en bruto	1 libra	C\$85.00		
carne de res limpia	12 onzas	C\$63.75		
FC= peso bruto / peso limpio	1.33	C\$21.25	C\$127.50	C\$510.00

Tabla 63: Factor de corrección

número de trabajadores	Almuerzo	costo	compra de insumo para la almuerzo	costo real de compra para venta
7	C\$60.00	C\$420.00	C\$1,700.00	C\$1,280.00

Tabla 64: Consumo del personal

Alquiler del establecimiento						
Descripción	valor mensual	valor semanal	Valor diario	Valor por hora	Producción diaria(platillo)	Valor por platillo
Alquiler	7200	1800	300	37.5	45	6.67

Tabla 65: Alquiler

Servicios básicos	valor mensual	valor semanal	Valor diario	Valor por hora	Producción diaria(platillo)	Valor por platillo
Descripción	3000	750	125	16	45	2.78
Agua	1390	347.5	58	7	45	1.29
Luz	250	62.5	10	1	45	0.23
Cable	4640	1160	193	24	45	4.30

Tabla 66: Servicios básicos

Receta del lomo saltado para 2 platillo estándar			
Descripción	Especificaciones	Cantidad	costo total
Lomo de res	En trozo de 4 centímetro	media libra	C\$42.00
Cebolla	Picada a la juliana	1	C\$5.00
Pimentón	Picada a la juliana	Medio	C\$10.00
Dientes de ajo	2 dientes	1	C\$5.00
Ají amarillo	Picado a la juliana	1	C\$10.00
Tomate	Picado a la juliana	1	C\$5.00
Papa	1 papa grande	1	C\$5.00
Hojas de perejil	varias hojas	1	C\$10.00
Salsa de soja	2 cucharadas	1 bolsa	C\$5.00
Vinagre blanco	2 cucharadas	1 bolsa	C\$5.00
Sal	Al gusto	1 bolsa	C\$3.00
Pimienta	Al gusto	1 sobre	C\$3.00
Arroz	2 cucharada	Media libra	C\$6.50
Total			C\$114.50

Tabla 67: Lomo saltado, estándar

Restaurante Perú para 2 platillo de lomo saltado			
descripción	Especificaciones	Cantidad	costo total
lomo de res	en trozo de 3 centímetro	1 libra	C\$85.00
cebolla	picada a la juliana	1	C\$5.00
pimentón	picada a la juliana	1	C\$10.00
dientes de ajo	4 diente de ajo	1	C\$5.00
ají amarillo	picado a la juliana	1	C\$10.00
tomate	picado a la juliana	2	C\$10.00
papa	1 papa grande	1	C\$5.00

hojas de perejil	varias hoja	1	C\$10.00
salsa de soja	4 cucharada	1 bolsa	C\$5.00
vinagre blanco	4 cucharada	1 bolsa	C\$5.00
Sal	al gusto	1 bolsa	C\$3.00
pimienta	al gusto	1 sobre	C\$3.00
arroz	3 cucharada	media libra	C\$6.00
Total			C\$162.00

Tabla 68: Lomo saltado, restaurante Perú

Productividad de la MOD =				Platillo elaborado diario (cantidad de empleado)(Horas trabajada)									
Platillo elaborado	Cantidad del personal involucrado	Total de horas trabajada diario	Cantidad de platillo elaborado por empleado en una hora	Tiempo del lomo saltado en minuto	Tiempo ocioso en minuto(en la elaboración de un platillo)	Tiempo ocioso total diario en minuto	Tiempo ocioso expresado en hora	Costo por minuto	Costo total perdido por platillo	Costo total perdido en el día	Costo total perdido semanal	Costo total perdido mensual	Valor total perdido del personal
45	2	11	2	22	12	242	4.033	C\$0.41	C\$4.93	C\$99.45	C\$596.71	C\$2,386.85	C\$4,773.69

Tabla 69: Productividad de la mano de obra

Anexo 11

Metodología de SERVQUAL

Dimensión		Expectativas			Dimensión		Percepciones			BRECHAS / GAPS	
Aspectos tangibles	Numero	Clave	Media Aritmética	Desviación estándar	Aspectos tangibles	Clave	Media Aritmética	Desviación estándar	Absoluta	Relativa	
	1	EAT1	3.1538	0.6887		PAT1	3.5000	0.0791	0.3462	11%	
	2	EAT2	3.6154	0.9608		PAT2	3.7308	0.1132	0.1154	12%	
	3	EAT3	3.1538	0.8987		PAT3	3.5000	0.0694	0.3462	8%	
	4	EAT4	3.1538	0.8006		PAT4	3.5000	0.0000	0.3462	0%	
	5	EAT5	3.9231	0.7596		PAT5	3.8846	0.0291	-0.0385	4%	
	6	EAT6	3.8462	0.5547		PAT6	3.8462	0.1739	0.0000	31%	
	7	EAT7	3.7692	0.5991		PAT7	3.8077	0.1425	0.0385	24%	
	8	EAT8	3.2308	0.7250		PAT8	3.5385	0.0535	0.3077	7%	
	9	EAT9	3.7692	0.4385		PAT9	3.8077	0.2561	0.0385	58%	
	10	EAT10	4.2308	0.5991		PAT10	4.0385	0.1425	-0.1923	24%	
Total			35.8462	7.0249	Total	37.1538	1.0592	1.3077			

Tabla 70: Dimensión tangible

Dimensión		Expectativas			Dimensión		Percepciones			BRECHAS/GAPS	
Aspectos de confiabilidad	Numero	Clave	Media Aritmética	Desviación estándar	Aspectos de confiabilidad	Clave	Media Aritmética	Desviación estándar	Absoluta	Relativa	
	1	EAC1	4.0000	0.8165		PAC1	3.9231	0.0112	-0.0769	1.37%	
	2	EAC2	3.4615	0.7763		PAC2	3.6538	0.0172	0.1923	2.22%	
	3	EAC3	3.5385	0.5189		PAC3	3.6923	0.1992	0.1538	38.40%	
	4	EAC4	3.6154	0.5064		PAC4	3.7308	0.2081	0.1154	41.09%	

	5	EAC5	3.3077	0.6304		PAC5	3.5769	0.1204	0.2692	19.09%
	Total		17.9231	3.2484		Total	18.5769	0.5561	0.6538	

Tabla 71: Dimensión de confiabilidad

Dimensión	Expectativas				Dimensión	Percepciones			BRECHAS /GAPS	
Aspectos de Respuesta	Numero	Clave	Media aritmética	Desviación estándar	Aspectos de Respuesta	Clave	Media aritmética	Desviación estándar	Absoluta	Relativa
	1	EAR1	3.3077	0.6304		PAR1	3.5769	0.1204	0.2692	19%
	2	EAR2	3.3077	0.8549		PAR2	3.5769	0.0383	0.2692	4%
	3	EAR3	3.7692	0.8321		PAR3	3.8077	0.0222	0.0385	3%
	Total		10.3846	2.3173		Total	10.9615	0.1809	0.5769	

Tabla 72: Dimensión de respuesta

Dimensión	Expectativas				Dimensión	Percepciones			BRECHAS /GAPS	
Aspectos de Garantía	Numero	Clave	Media aritmética	Desviación estándar	Aspectos de Garantía	Clave	Media aritmética	Desviación estándar	Absoluta	Relativa
	1	EAG1	3.3846	0.6504		PAG1	3.6154	0.1062	0.2308	16%
	2	EAG2	3.3846	0.5064		PAG2	3.6154	0.2081	0.2308	41%
	3	EAG3	3.0769	0.7596		PAG3	3.4615	0.0291	0.3846	4%
	4	EAG4	4.0000	0.5774		PAG4	3.9231	0.1579	-0.0769	27%
	5	EAG5	3.1538	0.6887		PAG5	3.5000	0.0791	0.3462	11%
	6	EAG6	4.000	0.5774		PAG6	3.923	0.1579	-0.077	27%
	Total		21.0000	3.7598		Total	22.0385	0.7382	1.0385	

Tabla 73: Dimensión de garantía

Dimensión	Expectativas				Dimensión	Percepciones			BRECHAS/ GAPS	
Aspectos de Empatía	Numero	Clave	Media aritmética	Desviación estándar	Aspectos de Empatía	Clave	Media aritmética	Desviación estándar	Absoluta	Relativa
	1	EAE1	3.1538	0.6887		PAE1	3.5000	0.07912775	0.3462	11%
	2	EAE2	3.6923	0.4804		PAE2	3.7692	0.226455407	0.0769	47%
	3	EAE3	3.1538	0.6887		PAE3	3.5000	0.07912775	0.3462	11%
	4	EAE4	2.6923	0.6304		PAE4	3.2692	0.120360603	0.5769	19%
	5	EAE5	3.1538	0.8006		PAE5	3.5000	0	0.3462	0%
	Total		15.8462	3.2889		Total	17.5385	0.50507151	1.6923	

Tabla 74: Dimensión de empatía

Gráficos de la dimensiones de SERVQUAL

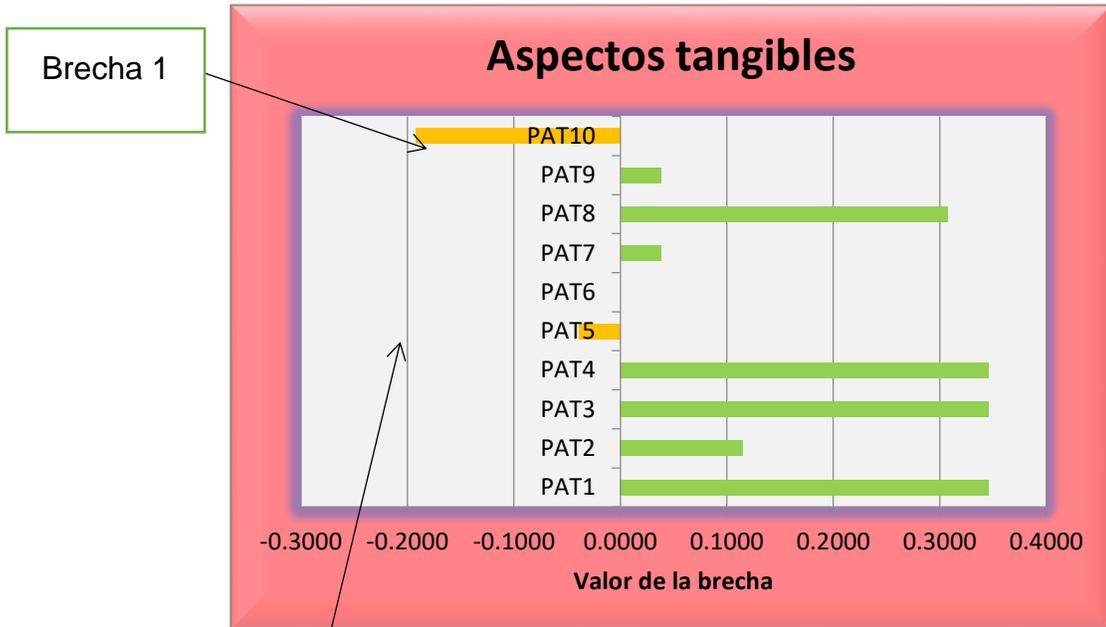


Grafico 13: Dimensión tangible

Brecha 2

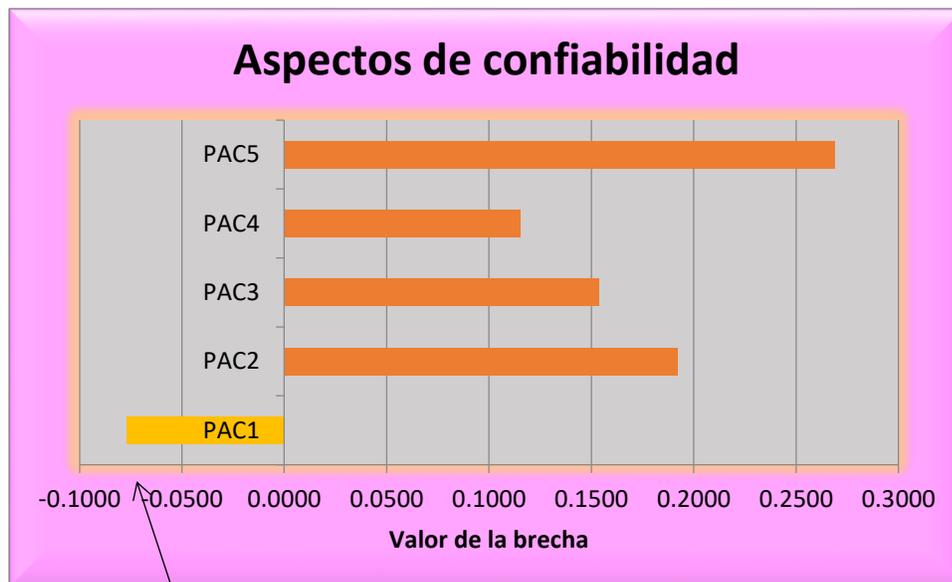


Grafico 14: Dimensión de confiabilidad

Brecha 3



Gráfico 15: Aspecto de garantía

Brecha 4

Brecha 5

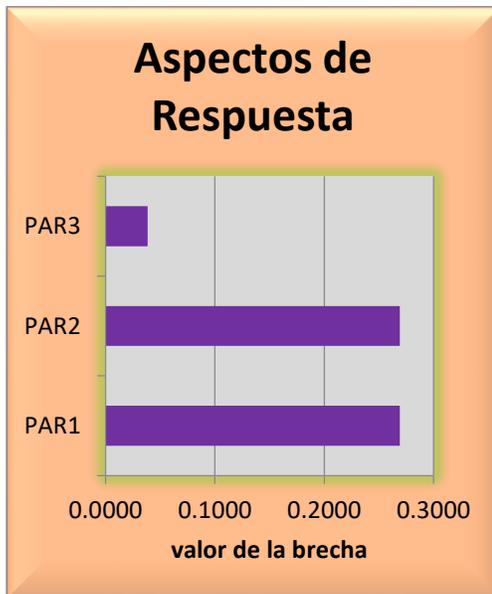


Gráfico 16: Dimensión de respuesta

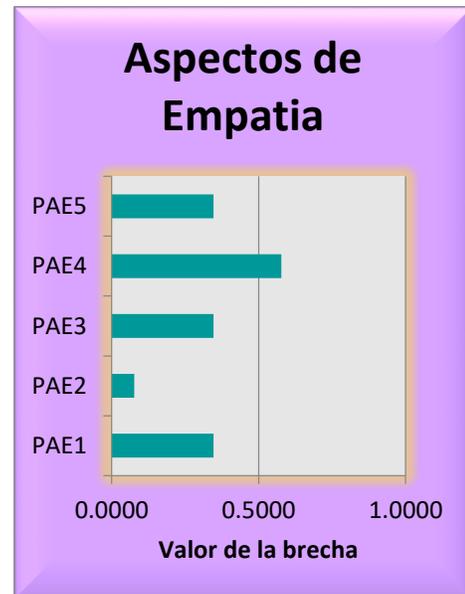


Gráfico 17: Dimensión de empatía

Las 5 dimensiones del SERVQUAL

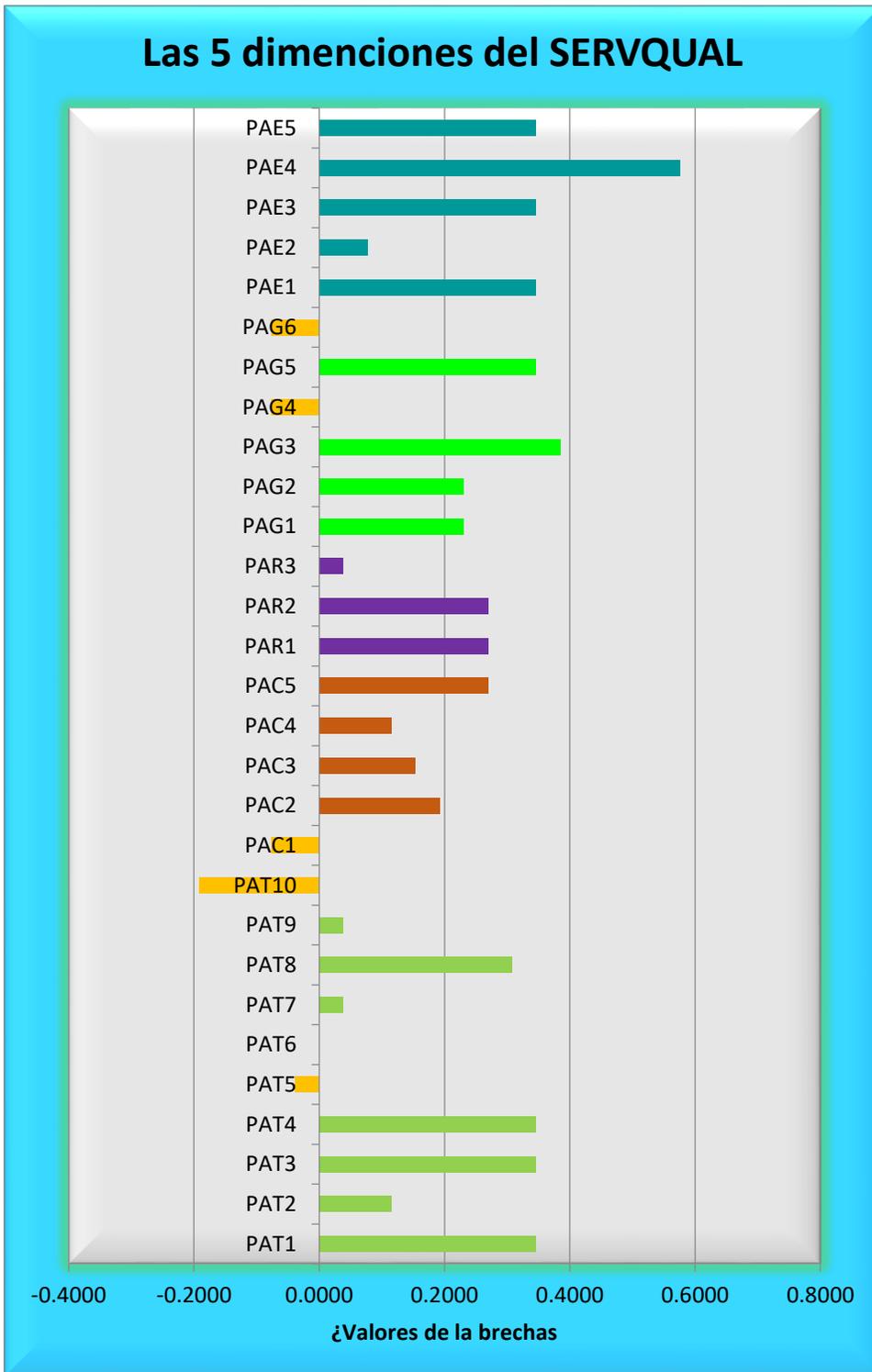


Gráfico 18: Condensación de las dimensiones de SERVQUAL

