



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD: TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**

**CARRERA: HOTELERÍA**

**TEMA: ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN DISEÑO DEL PROCESO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL RESATAURANTE T.G.I FRIDAY'S SAN LUIS**

**TÍTULO A OBTENER: INGENIERÍA EN GESTIÓN HOTELERA**

**AUTORA: DANIELA COBO CORDERO**

**DIRECTOR: ING. RICARDO RIVAS MSC.**

**JULIO 2013**

**QUITO - ECUADOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar mis estudios universitarios en la U.T.E, deseo expresar mi más sincero agradecimiento, primero a mi Padre Dios que me extendió su mano generosa y me dio la fuerza necesaria para vencer tantos y tantos obstáculos que se presentaban en el camino y luego, a la U.T.E que me acogió bajo su techo, a los Señores Profesores, quienes, con esmero, paciencia y dedicación me hicieron partícipe de sus conocimientos.

Mi especial agradecimiento al Director de Tesis, Ing. Ricardo Rivas quien, con su vasto conocimiento me dirigió para escribir la tesis que significará el más grande logro conseguido en mis aspiraciones para una vida mejor.

---

Daniela Cobo Cordero

## DEDICATORIA

A mi adorable mamá Sylvia, que diariamente lucha para mantener a sus hijos y ha sido mi inspiración para mirar siempre hacia adelante en pos de un porvenir mejor.

A mis abuelitos Martha y Bolívar quienes estaban pendientes y atentos cuando más los necesitaba y requería de sus consejos y de su apoyo moral y físico.

A mi novio, quien siempre estuvo incondicionalmente a mi lado, día tras día, apoyándome en todo y animándome a seguir a pesar de cualquier obstáculo que se interponía; te agradezco infinitamente por todo lo que has hecho por mí, por no dejarme rendir nunca, por siempre levantarme de cada caída y hacer lo que fuera necesario para seguir adelante sin importar los problemas.

Daniela Cobo C.

## **AUTORÍA**

Del presente trabajo de investigación se responsabiliza la autora, en el caso de utilizar breves reseñas u opiniones, se indicará su procedencia.

---

Daniela Cobo C.

C.C. 172315703-6

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que bajo mi dirección y supervisión, la presente tesis fue desarrollada por la Señorita Daniela Cobo Cordero.

---

Ing. Ricardo Rivas Msc.  
Director

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## Contenido

<u>AGRADECIMIENTO</u> .....	ii
<u>DEDICATORIA</u> .....	iii
<u>AUTORÍA</u> .....	iv
<u>CERTIFICACIÓN</u> .....	v
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u> .....	vi
<u>ÍNDICE DE CUADROS</u> .....	xi
<u>INDICE DE TABLAS</u> .....	xii
<u>INDICE DE GRÁFICOS</u> .....	xiii
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u> .....	xiv
<u>ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS</u> .....	xv
<u>1. Planteamiento del Problema</u> .....	i
<u>2. Antecedentes</u> .....	ii
<u>3. Justificación</u> .....	iv
<u>4. Planteamiento de Objetivos</u> .....	v
4.1 General.....	v
4.2. Específicos .....	v
<u>5. Idea a Defender</u> .....	v
<u>6. Metodología de la Investigación</u> .....	v

<u>CAPÍTULO I</u> .....	1
<u>MARCO TEÓRICO</u> .....	1
GENERALIDADES .....	1
1.1 Historia de los Restaurantes en Ecuador .....	1
1.2 Historia TGI Friday's .....	4
1.3 Procesos de Calidad y de Servicio en los Restaurantes .....	8
1.3.1 Calidad .....	10
1.3.2 Procesos.....	14
1.3.2.1 Tipos de Procesos .....	15
1.3.2.2 Clases de Procesos .....	15
1.4 Generalidades de empresas de servicio y categorización de restaurantes .....	15
1.4.1 Generalidades de empresas de servicio .....	15
1.4.2 Categorización de Restaurantes .....	17
<u>CAPÍTULO II</u> .....	22
<u>MARCO REFERENCIAL</u> .....	22
2. FILOSOFÍA Y POLÍTICAS DE FRIDAY'S .....	22
2.1 Filosofía del Establecimiento.....	22
2.2 Misión y Visión de la Empresa .....	22
2.2.1 Misión .....	22
2.2.2 Visión.....	22
2.3 Políticas de la Empresa .....	22
2.3.1 Políticas Generales.....	22
2.3.1.1 Política de Igual Oportunidad de Contratación .....	22
2.3.1.2 Política Anti-Acoso .....	22
2.3.1.3 Política de Violencia en el Lugar de Trabajo .....	22
2.3.1.4 Política de Relaciones Domésticas .....	23
2.3.1.5 Política de Puerta Abierta.....	23
2.3.1.6 Política de un Lugar de Trabajo Libre de Drogas .....	23
2.4 Proceso de atención al cliente .....	23
2.4.1 Teorías Del Servicio.....	23
2.4.1.1 Teoría Del Síndrome Del Éxito.....	24
2.4.2.2 Teoría de las cinco piezas fáciles.....	36
2.4.2.3 Teoría del Trago Tutti Frutti.....	37
2.4.2.4 Teoría Del Más, Cero, Menos .....	37
2.4.2.5 Teoría De La Máscara Del Empleado .....	38
2.4.2.6 Teoría De La Máscara Del Jefe .....	38
2.4.2.7 Teoría Del Bar De La Esquina .....	39
2.4.2.8 Teoría De La Ostra .....	39
2.4.2.9 Teoría Avanzada.....	40
2.4.2.10 Teoría De La Plataforma Posterior .....	40
2.4.3 Pasos del Servicio .....	41
2.4.4 Buzón de Sugerencias .....	42
2.4.5 Consideraciones importantes.....	43
2.4.6 Diagnóstico Situacional.....	44
2.4.6.1 Descripción del Centro de Producción .....	44
2.4.6.2 Descripción del Área de servicio .....	45
2.4.6.3 F.O.D.A.....	46
2.4.6.4 Matriz Resumen FODA .....	48

2.4.7 Estrategias Aplicadas al Diagnóstico Situacional .....	58
<u>CAPÍTULO III</u> .....	60
<u>MARCO METODOLÓGICO</u> .....	60
3. ESTUDIO DE MERCADO .....	60
3.1 Análisis de la demanda .....	60
3.1.1 Encuesta aplicada a clientes.....	60
3.1.1.1 Segmentación del mercado.....	60
3.1.1.2 Perfil del consumidor.....	61
3.1.1.3 Determinación del Universo y Muestra de estudio .....	61
3.1.1.4 Encuesta, tabulación y análisis de resultados .....	63
3.1.2 Encuesta dirigida al personal del restaurante.....	76
3.2 Análisis de la oferta.....	92
3.2.1 Análisis de Competencia.....	92
<u>CAPÍTULO IV</u> .....	95
<u>PROPUESTA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE</u> ...	95
4.1 Área Administrativa.....	95
4.2 Área de Mercadeo .....	95
4.3 Área Operativa.....	96
4.3.1 Cocina .....	96
4.3.2 Servicio.....	97
4.3.2.1 Propuesta del Área de Servicio.....	97
4.3.3 Bar.....	103
4.3.3.1 Propuesta del Área de Bar .....	104
4.3.4 Ropería .....	104
4.3.4.1 Propuesta del Área de Ropería.....	104
4.4 Flujograma del proceso.....	105
4.4.1 Área Administrativa .....	105
4.4.2. Área de Mercadeo .....	107
4.4.3. Área Operativa.....	109
4.4.3.1 Área de Producción.....	109
4.4.3.1.1 Área de Producción, Devolución de plato.....	111
4.4.3.2 Área de Servicio.....	113
4.4.3.2.1 Area de Servicio, Desbarazado.....	116
4.4.3.2.2 Área de Servicio - Devolución de Plato .....	119
4.4.4. Área de ropería .....	121
4.4.5 Área de Bar.....	123
4.5 Área de Recursos Humanos .....	125
4.5.1 Reclutamiento del Personal .....	125
4.5.2 Inducción .....	126
4.6 Plan de Mejoramiento .....	126
4.6.1. Objetivos del plan de acción .....	127
4.6.1.1 Objetivo General .....	127
4.6.2. Principales causas del problema.....	128
4.6.3. Acciones de mejora .....	129
4.6.4. Planificación del plan de mejoramiento .....	131



4.7 Propuesta de Capacitación .....	132
4.7.1 Capacitación .....	132
4.7.2 Proceso lógico de la función de capacitación .....	132
4.7.2.1 Detección de necesidades del proceso lógico .....	132
4.7.2.2 Planificación del Proceso Lógico .....	133
4.7.2.3 Programación del Proceso Lógico .....	133
4.7.2.4 Ejecución del Proceso Lógico .....	133
4.7.2.5 Evaluación del Proceso Lógico .....	133
4.7.2.6 Seguimiento del Proceso Lógico .....	133
4.7.3 Desarrollo de las etapas de la capacitación .....	134
4.7.3.1 Detección de necesidades de las etapas de capacitación .....	134
4.7.3.2 Planificación de la Capacitación .....	134
4.7.3.3 Determinación de los planes de capacitación .....	135
4.7.3.4 Ejecución de la capacitación .....	136
4.7.3.5 Evaluación de la capacitación .....	136
4.7.3.6 Seguimiento del plan de capacitación .....	136
4.7.4 Objetivos y contenido de los programas de capacitación .....	137
4.7.4.1 Objetivos del plan de capacitación .....	137
4.7.4.1.1 Objetivo general .....	137
4.7.4.1.2 Objetivos específicos .....	137
4.7.5 Contenido de los programas que se realizarán dentro del plan de capacitación ...	138
4.7.6 Propuesta y cotización del plan de capacitación .....	140
4.8 Desarrollo de un programa de dirección de servicio .....	141
4.8.1 Desarrollo del Programa de Calidad Propuesto .....	141
4.8.1.1 Fase I: Concientización .....	141
4.8.1.1.1 Análisis del Cliente Interno .....	141
4.8.1.1.1.1 Análisis de la Motivación del Personal .....	142
4.8.1.1.1.2 Análisis de la Capacitación y Desarrollo del Personal .....	142
4.8.1.1.1.3 Análisis de la Estimulación del Personal .....	143
4.8.1.1.2 Creación de las estructuras de Calidad .....	144
4.8.1.2 Fase II: Diagnóstico de calidad .....	144
4.8.1.2.1 Análisis del Cliente Externo .....	144
4.8.1.2.2 Evaluación de la calidad de los servicios .....	145
4.8.1.2.3 Análisis de los Procesos de Servicios .....	146
4.8.1.2.4 Limpieza e higienización de todos los insumos .....	146
4.8.1.3 Fase III: Diseño de estrategias y estándares de calidad .....	148
4.8.1.3.1 Definición de Estándares .....	150
4.8.1.4 Fase IV: Implementación y Control .....	151
4.8.1.4.1 Control .....	151
4.8.1.4.2 Lista de chequeo .....	151
4.8.1.4.3 Control de la Satisfacción del Cliente Externo .....	152
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u> .....	153
Conclusiones .....	153
Recomendaciones .....	154
<u>GLOSARIO</u> .....	156
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u> .....	161
<u>NETGRAFÍA</u> .....	163

<u>ANEXOS</u> .....	164
<u>ANEXO NO. 1</u> .....	164
<u>ANEXO NO. 2</u> .....	166

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Elementos básicos de las teorías de Deming, Juran y Crosby .....	13
Cuadro No. 2 Categorización de Restaurantes .....	18
Cuadro No. 3 Buzón de Sugerencias .....	42
Cuadro No. 4 Buzón de Sugerencias .....	43
Cuadro No. 5 Matriz FODA – FO .....	49
Cuadro No. 6 Matriz FODA - FA .....	52
Cuadro No. 7 Matriz FODA - DO .....	55
Cuadro No. 8 Matriz FODA - DA .....	57
Cuadro No. 9 Hoja de Control De Devoluciones/Cambios .....	100
Cuadro No. 10 Check List Personal de Servicio .....	102
Cuadro No. 11 Planificación del plan de mejoramiento .....	131

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Edad:.....	63
Tabla No. 2 Género:.....	64
Tabla No. 3 Pregunta 1 .....	65
Tabla No. 4 Pregunta 2 .....	66
Tabla No. 5 Pregunta 3 .....	68
Tabla No. 6 Pregunta 4 .....	69
Tabla No. 7 Pregunta 5 .....	71
Tabla No. 8 Pregunta 6 .....	73
Tabla No. 9 Pregunta 7 .....	74
Tabla No. 10 Pregunta 8.....	75
Tabla No. 11 Género:.....	76
Tabla No. 12 Edad.....	77
Tabla No. 13 Área de Trabajo .....	78
Tabla No. 14 Instrucción.....	78
Tabla No. 15 Pregunta 1.....	79
Tabla No. 16 Pregunta 2.....	80
Tabla No. 17 Pregunta 3.....	81
Tabla No. 18 Pregunta 4.....	83
Tabla No. 19 Pregunta 5.....	84
Tabla No. 20 Pregunta 6.....	85
Tabla No. 21 Pregunta 7.....	86
Tabla No. 22 Pregunta 8.....	87
Tabla No. 23 Pregunta 9.....	88
Tabla No. 24 Pregunta 10.....	89
Tabla No. 25 Pregunta 11.....	90
Tabla No. 26 Pregunta 12.....	91
Tabla No. 27 Competencia Directa .....	92

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Edad: .....	63
Gráfico No. 2 Género: .....	64
Gráfico No. 3 Pregunta 1 .....	65
Gráfico No. 4 Pregunta 2 .....	67
Gráfico No. 5 Pregunta 3 .....	68
Gráfico No. 6 Pregunta 4 .....	70
Gráfico No. 7 Pregunta 5 .....	72
Gráfico No. 8 Pregunta 6 .....	73
Gráfico No. 9 Pregunta 7 .....	74
Gráfico No. 10 Pregunta 8 .....	75
Gráfico No. 11 Género .....	76
Gráfico No. 12 Edad.....	77
Gráfico No. 13 Área de Trabajo.....	78
Gráfico No. 14 Instrucción .....	79
Gráfico No. 15 Pregunta 1 .....	80
Gráfico No. 16 Pregunta 2 .....	81
Gráfico No. 17 Pregunta 3 .....	82
Gráfico No. 18 Pregunta 4 .....	83
Gráfico No. 19 Pregunta 5 .....	84
Gráfico No. 20 Pregunta 6 .....	85
Gráfico No. 21 Pregunta 7 .....	86
Gráfico No. 22 Pregunta 8 .....	87
Gráfico No. 23 Pregunta 9 .....	88
Gráfico No. 24 Pregunta 10 .....	89
Gráfico No. 25 Pregunta 11 .....	90
Gráfico No. 26 Pregunta 12 .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Área Administrativa .....	105
Figura No. 2 Área de Mercadeo .....	108
Figura No. 3 Área de Producción.....	110
Figura No. 4 Área de Producción - Devolución de Plato .....	111
Figura No. 5 Área de Servicio .....	114
Figura No. 6 Área de Servicio – Desbarazado .....	117
Figura No. 7 Área de Servicio – Devolución de Plato.....	119
Figura No. 8 Área de Ropería .....	121
Figura No. 9 Área de Bar.....	123

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma No. 1 Área Administrativa .....	106
Flujograma No. 2 Área de Mercadeo .....	108
Flujograma No. 3 Área de Producción.....	110
Flujograma No. 4 Área de Producción - Devolución de Plato .....	112
Flujograma No. 5 Área de Servicio .....	115
Flujograma No. 6 Área de Servicio - Desbarazado.....	118
Flujograma No. 7 Área de Servicio – Devolución de Plato .....	120
Flujograma No. 8 Área de Ropería .....	122
Flujograma No. 9 Área de Bar.....	124

## 1. Planteamiento del Problema

Al analizar el restaurante TGI Friday's, ubicado en el Centro Comercial San Luis Shopping se puede observar que no posee un sistema y un proceso en el área de atención al cliente, el mismo que debe ser mejorado en beneficio de las personas que asisten a este negocio, considerando que el servicio es intangible pero el reto es volverlo tangible.

Las estadísticas muestran que existen porcentajes de quejas respecto al servicio, a los sistemas diseñados de atención al cliente y a los procesos que no se han definido aún para mejorarlos, con esto se quiere decir que no hay un sistema integral que permita una atención adecuada llevando al cliente a niveles óptimos de satisfacción.

Actualmente uno de los mayores problemas que presentan los establecimientos de alimentos y bebidas está relacionado con la atención al cliente y su fidelización, siendo importante considerar que los niveles de ingresos económicos se ven afectados por la falta de procesos definidos en todos los temas referentes al cliente.

La industria de alimentos y bebidas ha ido evolucionando constantemente, de tal forma que podemos encontrar establecimientos de todo tipo cuya organización interna se encuentra supeditada al criterio de sus dueños, socios o gerentes que deben plasmar sus ideas y su accionar en función de encontrar mayores réditos económicos, para lograr índices de operación altamente competitivos.

Al analizar las estadísticas del negocio de la industria de alimentación, se puede observar que todos los días se abren negocios fácilmente, sin considerar factores importantes como un adecuado segmento de mercado al que debe estar dirigido, los niveles de competencia con los que día a día se tiene que luchar, el cliente que cada vez es más exigente en retribución de lo que está dispuesto a pagar y los costos operativos que ocasiona poseer un negocio de este tipo.



## 2. Antecedentes

En la primavera de 1965, un vendedor de perfumes en New York, abrió un restaurante situado en la esquina de la Primera avenida y la calle 63. El restaurante tenía toldos rayados, un exterior pintado de azul y amarillo y un letrero que decía T.G.I. FRIDAY'S. En su interior existían pisos de madera cubiertos con aserrín, lámparas colgantes estilo tiffany, sillas de madera, manteles rayados rojos y blancos y una área completa de bar con barandales de latón y vitrales de colores.

T.G.I. FRIDAY'S, tuvo un éxito inmediato. El restaurante ubicado en la parte Este de Manhattan se convirtió en el lugar de reunión de los adultos solteros, tal es así que los periódicos norteamericanos, Heben Post y NewsWeek bautizaron la apertura de T.G.I. FRIDAY'S como: "el ocaso de la soltería".

En 1971, abrió T.G.I. FRIDAY'S en Dallas, así como en cuatro diversas ciudades del país. El éxito fue inmediato y así se forjó la compañía que T.G.I. FRIDAY'S es hoy en día.

En 1975, existían diez T.G.I. FRIDAY'S en ocho estados de los Estados Unidos, pero el gran éxito obtenido en la primera instancia estaba disminuyendo. El presidente de la compañía comenzó una gira por todos los restaurantes y habló con empleados, gerentes y huéspedes para localizar las raíces tanto de éxitos como de los fracasos.

Esto fue lo que originó un cambio radical en la compañía. Las teorías y filosofías desarrolladas en aquel entonces, son los principios sobre los cuales T.G.I.FRIDAY'S se basa para hacer negocios. La meta de T.G.I. FRIDAY'S fue la de crear un ambiente cómodo y jovial donde los huéspedes pudieron disfrutar su comida y bebidas. Una gran variedad de objetos como hélices de avión, anuncios metálicos y gigantescas canoas formaban parte del conjunto elegante que daba la bienvenida a los huéspedes al entrar a T.G.I. FRIDAY'S.

Nada era dejado al azar, la música, las luces, el aire acondicionado y la decoración estaban diseñados para mantener a los huéspedes cómodos. Se

exhorto a los empleados a demostrar su propia personalidad y a tratar a los clientes como si fueran clientes de honor en nuestras propias casas. Conforme los invitados demandaban más, T.G.I. FRIDAY'S los satisfacía, convirtiéndose en la industria líder en la selección de alimentos y bebidas. El menú creció hasta tener una colección increíble de platillos ganadores de premios, representándose en el mismo menú todos los gustos y estado de ánimo de los huéspedes.

T.G.I. FRIDAY'S también se convirtió en la industria líder innovadora, creando las ahora famosas cáscaras de papas y popularizando las calabacitas fritas.

Fue el primer restaurante en ofrecer pan de trigo 100% integral, aguacates, germen de soya y aperitivos mexicanos en todo Estados Unidos. Este país le debe a T.G.I. FRIDAY'S el haber hecho populares las bebidas congeladas y combinadas con helado.

Tales recetas eran tan precisas que fue necesario diseñar vasos con medidas específicas para las proporciones de cada ingrediente. Dichos vasos se han popularizado en toda la industria. La compañía Carlson Inc., es la propietaria actual de T.G.I. FRIDAY'S. Dicha compañía es una de las más grandes de los Estados Unidos. A través de los años, el éxito ha sido fenomenal.

Las utilidades netas por unidad ponen al restaurante a nivel de las cadenas más grandes de Estados Unidos. Veinticinco años después, el record es la experiencia, T.G.I. FRIDAY'S sigue rebasando las expectativas.

T.G.I. FRIDAY'S busca un excelente servicio, proveer alimentos y bebidas y crear un ambiente magnífico para sus huéspedes además de producir grandes utilidades. Esto requiere de excelentes empleados y es por ello que nuestro objetivo principal es seleccionar, reclutar y conservar a los mejores.

En 1998 se abre el primer T.G.I. Friday's® en Ecuador, en la ciudad de Quito, en el 2003 en Guayaquil y en el 2006 en el Valle de los Chillos. (T.G.I Friday's)

### 3. Justificación

Dentro del proceso de atención al cliente que actualmente tiene Friday's, este establecimiento carece de ciertos puntos muy importantes a tomar en cuenta para mejorar el servicio, por lo cual no se obtiene un alto porcentaje de clientes satisfechos como el restaurante requiere.

Es de mucha importancia analizar el actual proceso de atención al cliente, puesto que así se logrará detectar las falencias que tenga el mismo y se podrá diseñar un proceso más completo y preciso para mejorar la calidad del servicio y conseguir fidelizar a los clientes externos.

“Lograr la satisfacción del cliente y la buena impresión que se lleve del lugar visitado será el resultado de una decisión colectiva de una comunidad que se involucre en el tema, tanto desde el sector público como privado. La mejor publicidad es un cliente satisfecho, por lo tanto hay que proponerse como meta que se lleve, al partir, una imagen favorable del conjunto de experiencias que tuvo en el lugar y no sólo de un sector que lo atendió. Más aún, en lo posible hay que tratar de superar sus expectativas. Que el cliente vuelva, o que recomiende su experiencia positiva, es una tarea muy ligada con la atención que ha recibido y la calidad de los servicios prestados, en donde actúan todos los componentes de la actividad, desde el momento en que el turista toma la decisión del viaje, hasta su vuelta al lugar de origen”.

Un nuevo y mejorado proceso de atención al cliente guiará al personal a ofrecer un mejor servicio, logrando así fidelizarlos e incrementar las ventas, el consumo promedio y la rotación del restaurante.

## **4. Planteamiento de Objetivos:**

### **4.1 General**

Proponer el diseño de un proceso de atención al cliente como un servicio tangible que se oferta dentro del restaurante Friday's, para el mejoramiento de la calidad en el servicio.

### **4.2. Específicos**

- Analizar los procesos operativos de las diferentes áreas del restaurante Friday's.
- Verificar cualitativamente el proceso de control sobre el área de atención al cliente.
- Definir la demanda y la oferta existente en el restaurante Friday's.
- Diseñar un programa de capacitación para el personal en el restaurante, con relación a la atención al cliente.

## **5. Idea a Defender**

El diseño de un proceso de atención al cliente en el restaurante, permite obtener resultados óptimos por parte del consumidor creando una imagen de fidelización hacia la empresa.

## **6. Metodología de la Investigación**

### **Enfoque:**

**Cualitativo:** "Por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones" (Hernández, 2003)

## **Métodos:**

**Inductivo:** Es un modo de razonar que lleva de lo particular a lo general, de una parte a un todo. Inducir es ir más allá de lo evidente. La generalización de los eventos es un proceso que sirve de estructura a todas las ciencias experimentales, ya que éstas se basan (en principio) en la observación de un fenómeno (un caso particular) y posteriormente se realizan investigaciones y experimentos que conducen a los científicos a la generalización. Este método se aplicará al analizar el marco referencial de la investigación cuando se observe la filosofía, misión, visión y objetivos planteados en este establecimiento.

**Deductivo:** Es un tipo de razonamiento que lleva de lo general a lo particular, de lo complejo a lo simple. Se aplicará al realizar el diagnóstico situacional de las áreas operativas objeto de investigación.

**Analítico:** Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Este es el método más utilizado a través de toda la investigación aplicada a la propuesta de mejoramiento, al marco teórico y referencial toda vez que se necesita observar las causas y los efectos producidos en el objeto de la investigación.

## **Técnicas de Investigación:**

**Encuesta:** La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Se aplicó a los clientes del establecimiento y a los trabajadores del mismo, para obtener información que se analizará con el fin de obtener conclusiones que aporten a la investigación.

**Entrevista:** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

Esta técnica fue utilizada con los supervisores de piso y administrador del establecimiento.

**Observación:** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Se aplicó en el desarrollo del diagnóstico situacional y en las diferentes áreas operativas del establecimiento.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 Historia de los Restaurantes en Ecuador**

En el año 1700 , ya se conocía la existencia de las tabernas, en donde sólo se servían bebidas como el vino y donde las personas acudían para relajarse de un arduo día de trabajo, para descansar después de largos viajes e incluso para planificar asaltos.

La historia de los restaurantes en el mundo se remonta a la época de 1765, cuando en la ciudad de París, A. Boulanger tiene la gran idea de servir comida además del vino que ya se servía en las tabernas.

Estas tabernas eran reguladas por una asociación o gremio, la cual les permitía auto regular sus funciones, evitando así la competencia desleal.

En esta época, Boulanger se le ocurrió la idea de servir adicionalmente algo que calentara los estómagos de sus clientes y los tonificara cuando el vino los llevara a situaciones límite, de tal forma empieza a servir comida en las tabernas, es así que abrió un lugar llamado “Champù D’Oiseau”, en la ciudad de París en la calle Des Poulies; en donde se servían vinos y sopas de patas de oveja o de cerdo.

Boulanger colocó un letrero en la parte frontal de su negocio, el cual decía en Latín “Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos”, lo que traducido al español sería “Venid a mi todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré”

La palabra “Restauraré” es la que da el nombre actual a los negocios que se dedican a vender comidas.

El restaurante de A. Boulanger tenía precios altos, razón por la cual se lo conocía como un lugar distinguido al cual acudían damas de sociedad.

Posteriormente el asistir a comer a estos lugares se fue haciendo cada vez más popular, dando lugar a la apertura de más restaurantes de famosos chefs.

En Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito el servicio de comidas existía antes de la llegada de los españoles a través de los Tambos, los cuales eran lugares de descanso para los chasquis.

Durante el siglo XX se conoce sobre el restaurante “Las Claritas” en el año de 1897, el cual estaba ubicado a la vuelta del Teatro Sucre, sus propietarias eran Clara y Josefina Paredes.

Además se implementan las denominadas “huecas”, que son fondas populares de la gastronomía ecuatoriana, así se conocían “Los Quimbolitos de la Loma”, “Los Tamales de la Esperanza”, “El Caldo de Patas de Castrillón”, entre otros.

Con el gobierno del General Eloy Alfaro y la inauguración del ferrocarril en Quito en 1908, aparece el primer Hotel-Restaurante llamado “La estación” en Chimbacalle; la especialidad de este establecimiento era la corvina de río que llegaba en tren, refrigerada en cajas de hielo.

En 1930 aparecen los hoteles Majestic (actualmente Hotel Plaza) y el Hotel Humboldt (actualmente edificio del Correo Nacional), en la Plaza Chica, los dos en pleno Casco Colonial. El Majestic se caracteriza por su peculiar color mostaza en su fachada, ofrecía alimentación y alojamiento; desapareció en los años 70; el segundo funcionó hasta 1989, era uno de los mejores hoteles provistos en su suntuoso y elegante menaje, pues en las suites se usaban sábanas de seda, el menaje de servicio eran copas de cristal y la cubertería de plata; lamentablemente por la falta de conocimientos en administración hotelera fueron cerrados. Posteriormente, se crearon restaurantes como: El Viena, El Trocadero y El Cambinus.

La Segunda Guerra Mundial dio paso a la migración judía; estos que llegaron con visas de agricultores aparecieron con algunos negocios de comidas, bebidas y la producción de embutidos en la empresa Lukul (actualmente denominada: Juris) introduciendo al medio productos como el “hot dog”.

En la década de los 50 aparece el primer Chifa en Riobamba “Fuente de Soda Shanghái”. Este local era de mucho lujo con novedades para la época como una máquina de helados; dando lugar, de esta manera a que en los años 70 se desarrolle este tipo de comida, con la aparición de un gran número de chifas.



En la década de los sesenta aparecen hoteles como el Quito y el Colón, que fueron la pauta para el desarrollo de la industria hotelera en el Ecuador.

El Hotel Quito fue creado para albergar al IX Congreso Panamericano que se iba a desarrollar en la capital del Ecuador, en el año 1959, al no efectuarse dicho evento, las instalaciones pasaron a ser administradas por parte del estado a través del IESS, el mismo que concesionó su operación a una importante cadena hotelera denominada Intercontinental.

En 1966 aparece el Hotel Colón, que tuvo sus orígenes en un restaurante creado por Hugo y Frida Dehler, cuyo prestigio de calidad y buen servicio se extendió; actualmente, el Hotel pertenece a la cadena Hilton, debido a que en la década de los noventa se encontraba en una mala situación financiera y sus propietarios decidieron vender parte de sus acciones, dando prioridad a empleados administrativos y luego a la cadena internacional Hilton.

Los años 70 representan una revolución en la historia del país debido al boom petrolero. Como no podía ser de otra manera, la restauración se vio profundamente sacudida, ya que una buena parte del dinero del petróleo fue a manos de la burocracia que pudo de esta manera acceder a lujos que antes no tenía, uno de los cuales era comer fuera de casa. Esto motivó a la creación de un gran número de establecimientos de "clase media", ansiosos de aprovechar la demanda existente.

En los años 80 y 90 llamó la atención el rápido aumento de locales de comida rápida, motivados por los cambios en los hábitos de vida y de trabajo de la población y quizás alentado por una idiosincrasia que lamentablemente trata siempre de copiar modelos y costumbres extranjeras creyéndolos mejores que los propios.

Sin embargo, en los últimos años ingreso con fuerza lo que se conoce con el nombre de "slow food" o un estilo de "Vida Slow". Esta es una organización sin fines de lucro, fundada en el año de 1986 en Bra (provincia de Cuneo, Italia), por Carlo Petrini con el nombre original de ArciGola. Esta organización está apoyada por miembros eco-gastronómica que se fundó en 1989 para contrarrestar a la comida rápida, la desaparición de las costumbres alimenticias locales con sus

productos, métodos de cultivación y de cría y el poco interés en los alimentos que comemos, de dónde viene, que sabor tienen y cómo nuestras elecciones alimenticias afectan al resto del mundo.

Para ello, Slow Food reúne a placer la responsabilidad y los hace inseparables, es un cambio de filosofía de vida el mismo que propone la desaceleración de nuestra forma de enfrentarla y un mayor goce de la misma; este movimiento va en contra de la estandarización del gusto y propone la difusión de una nueva filosofía que combina placer y conocimiento. La cultura slow propone concientizar sobre el control de nuestro tiempo en lugar de vivir bajo la opresión del mismo. El símbolo de Slow Food es el caracol, emblema de la lentitud.

Por otra parte, cabe resaltar que en los últimos años hemos sido testigos de la diversificación de la oferta de restaurantes. Sin temor a equivocarse podría indicar que actualmente en la ciudad de Quito, se puede encontrar todo tipo de comida internacional, para satisfacer cualquier gusto y paladar, pasando de establecimientos conceptuales y bien diseñados hasta modestos pero con carisma y ganas de realizar una buena atención del negocio.

## **1.2 Historia TGI Friday's**

T.G.I Friday's nace en el año 1965 cuando un solitario vendedor de perfumes neoyorquino Alan Stillman pensó que la mejor manera para conocer azafatas en su barrio sería comprar una cantina quebrada, mejorar su aspecto y con novedosos artículos y con jóvenes meseros, es así que abrió su primer restaurant en la Primera Avenida y la calle 63 en New York, el cual se convirtió rápidamente en el lugar de encuentro de solteros más popular.

El restaurante tenía toldos rayados, pisos de madera cubiertos con aserrín, lámparas colgantes estilo Tiffany, manteles rayados rojos y blancos y una área completa de bar con barandelas de latón y vitrales de colores.

Algo que llamaba mucho la atención era su decoración, ya que el restaurante tenía una gran cantidad de artículos antiguos, como figuras de cantantes, barcos de colección, cuadros, tablas de surf, placas de automóviles, juguetes antiguos, entre otros.

El personal de servicio era distinto al de los demás restaurantes, ya que estaba integrado por personas que antiguamente trabajan en un circo. La idea del neoyorquino, de contratar cirqueros para el servicio en el restaurante, le dio buenos resultados puesto que las/os meseros/as siempre tenían una gran sonrisa en su rostro, tenían un gran carisma y el servicio que brindaban era muy ágil.

El uniforme que en ese entonces utilizaban los encargados del servicio era muy llamativo, debido a la personalidad de los mismos, utilizaban gorros grandes y graciosos. Tirantes decorados con pines y botones sobre una camiseta rayada.

La camiseta con rayas rojas y blancas, se empieza a utilizar después de que un famoso equipo fue a festejar uno de sus triunfos en T.G.I Friday's y al terminar su noche, en agradecimiento al buen servicio prestado, el equipo obsequió a todo el personal del restaurante sus camisetas.

Como su nombre lo indica, T.G.I Friday's "Thanks God It's Friday" (Gracias a Dios es Viernes), el restaurante ofrecía a sus clientes un ambiente muy cómodo y jovial, logrando así tener satisfechos y contentos a sus clientes.

T.G.I Friday's tuvo un éxito inmediato y en poco tiempo se convirtió en uno de los lugares más frecuentados por los solteros de la ciudad. Es así que periódicos neoyorquinos como el Heben Post y Newsweek bautizaron al restaurante como "El ocaso de la soltería".

Debido al rápido éxito que obtuvo el restaurante, en 1970 se abre el segundo T.G.I Friday's en la ciudad de Memphis, Tennessee.

En 1971 se abre un nuevo T.G.I Friday's en la ciudad de Dallas; en la cual el restaurante alcanzó un récord de ganancias en su primer año, de 2 millones de dólares.

Es en este año donde se forma la compañía T.G.I Friday's Inc. Uniéndose los restaurantes de las tres ciudades.

Para el año de 1975 ya existían 10 restaurantes repartidos entre ocho estados del país y Alan Stillman decidió vender T.G.I Friday's a la compañía Carlson Companies Inc.

Durante este mismo año, el éxito obtenido disminuyó, por lo tanto el presidente de Carlson Companies Inc. se dedicó a visitar cada uno de los T.G.I Friday's del país, reuniéndose con gerentes y empleados y hablando con los clientes para así encontrar las razones de éxito y de fracaso.

Posteriormente la compañía empieza a desarrollar teorías y filosofías; las mismas que rigen todas las actividades que realizan todos los T.G.I Friday's. Esto fue una clave para alcanzar y superar el éxito anteriormente obtenido.

Entre las actividades que realizó Carlson Companies Inc. para mejorar los resultados podemos decir que en cada uno de los restaurantes se pusieron ciertos artículos especiales en el área del bar como una hélice, una campana metálica y una canoa; cada uno de estos objetos con un motivo en especial.

El objetivo de la hélice ubicada sobre la barra es que el bar sea el punto principal de Friday's, es decir que el bar sea su principal motor. Existe la tradición de que en esta hélice se debe pegar el primer ticket impreso en la cocina de la primera venta de cada restaurante.

En los inicios de T.G.I Friday's, los meseros solían tocar la campana cada vez que un cliente pedía los platos insignia del restaurante.

La canoa y el par de zapatos que se encuentra dentro de ella tiene una leyenda, la cual es conocida como "La Leyenda de Myrna", la misma cuenta que Myrna entrenó a un equipo de remo con una serie de competencias perdidas y finalmente los llevó a la victoria. En el día de la carrera del campeonato, Myrna desapareció y sólo sus zapatos fueron encontrados en el barco de regatas. Hoy en día, la mayoría de Friday's tienen un bote de carreras con un par de zapatos de regata para recordar a todos que deben trabajar en equipo para alcanzar el éxito.

Carlson Companies Inc. puso mucho interés en todo aspecto, la música, las luces, el aire acondicionado, la decoración, la preparación de sus platos y sus bebidas y por supuesto la motivación y capacitación para el personal del restaurante.

T.G.I Friday's logró ser una de las industrias más innovadoras, gracias a la creación de las muy famosas Loaded Potato Skins y los Smoothies.

De tal forma que Friday's logró alcanzar nuevamente el éxito y para el año de 1984 la cadena de T.G.I Friday's había crecido hasta 105 restaurantes.

Posteriormente, en el año de 1985 cuando se cumplieron 20 años desde que Carlson Companies Inc. adquirió T.G.I Friday's, la compañía firmó su primer acuerdo con la compañía Whitbread & Co. PLC de Londres, para el desarrollo internacional de la cadena.

Siendo así para el año de 1986 Whitbread & Co. abrió el primer T.G.I Friday's internacional en la ciudad de Birmingham, Inglaterra.

El éxito continúa en T.G.I Friday's de tal forma que para 1989 empiezan las negociaciones para la apertura de más T.G.I Friday's en el continente Asiático.

En 1994 se abre el restaurante número 300 en la ciudad de Seul, Corea.

Para 1995 se celebra el trigésimo aniversario con ganancias de mil millones de dólares.

El éxito continúa y para 1996 se firman acuerdos de desarrollo con 26 países más, entre estos Ecuador.

En el año de 1998 ya existían 100 T.G.I Friday's internacionales, se celebraba la apertura del restaurante número 500 en la ciudad de Minnesota, EEUU, también se firma un acuerdo clave para inaugurar T.G.I Friday's en aeropuertos y ciudades de Europa, Canadá y Sudáfrica.

El 28 de Mayo de 1998 se abrió el primer T.G.I Friday's en Quito, Ecuador, localizado en el centro comercial Quicentro Shopping.

Posteriormente, el 24 de Julio del 2003 se abrió otro restaurante en la ciudad de Guayaquil en el centro comercial San Marino Shopping y en Octubre del 2006 se abre en el Valle de los Chillos en el centro comercial San Luis Shopping.

Los tres restaurantes son de propiedad de los franquiciatarios Ing. Francisco Pinto de nacionalidad ecuatoriana y Sr. Herbe Bessendorf de nacionalidad francesa.

El nombre de marca comercial y razón jurídica de la empresa es JULIECOM S.A y su nombre por franquicia es T.G.I Friday's.

De JULIECOM S.A se desprende JULIECHILLOS S.A siendo la razón jurídica de T.G.I Friday's del Valle de los Chillos.

T.G.I Friday's San Luis tiene como mercado meta a clientes de un nivel socio-económico medio-alto y alto, dividido en dos tipos de mercados: Mercado Secundario; el cual comprende niños de 2 a 11 años de edad (Menú infantil) y Mercado Primario jóvenes de 12 años de edad y adultos sin límite de edad (Platos a la carta).

JULIECHILLOS S.A para atraer a sus clientes los mantiene constantemente informados a través de varias medidas publicitarias, como por ejemplo revistas, televisión, redes sociales, radio y paletas.

### **1.3 Procesos de Calidad y de Servicio en los Restaurantes**

Una empresa de servicios se diferencia por ofrecer continuamente una calidad de servicio superior; la clave está en superar las expectativas de los clientes y así lograr que la empresa tenga ventaja competitiva, lo que quiere decir más ventas y beneficios para la misma.

Un máximo ejecutivo de American Express manifestó la siguiente frase, "Prometa sólo lo que pueda ofrecer y ofrezca más de lo que promete".

Todas la empresas u organizaciones deberían pensar de esta forma ya que si el servicio percibido de una empresa determinada supera el servicio esperado se tendrá como resultado clientes satisfechos, con los cuales no sólo se ha cumplido con lo que esperaban, sino que además se ha logrado brindar un servicio que ha superado sus expectativas, por lo tanto los clientes volverán a nuestra empresa y traerán con ellos a nuevos clientes.

Para poder medir la calidad de los servicios que una empresa está brindando, podemos decir que un indicador importante es la *fideliidad del cliente*.

Uno de los principales objetivos de un proveedor de servicios es el que no exista pérdida de clientes, por lo cual las empresas le dan mucha importancia al hecho de fidelizar a sus clientes identificando las expectativas de los mismos en cuanto a la calidad de servicio, a través del desarrollo de estrategias para posteriormente seguir con procesos que ayuden a controlar que todos los pasos del servicio se estén cumpliendo y por ende que el servicio que se está brindando sea el esperado por los clientes o incluso que supere las expectativas de los mismos, logrando de esta manera que el servicio sea de calidad.

Algo muy importante es que el proveedor de servicios o las personas encargadas de la dirección de la empresa sepan definir y comunicar en forma clara y precisa los objetivos a sus clientes internos tanto como externos, para que los clientes internos sepan lo que tienen que suministrar y los clientes externos sepan lo que van a recibir.

Es complicado lograr que todo salga perfecto, pues habrá ocasiones en que surjan problemas derivados de un empleado malhumorado, alguna entrega tardía entre otros.

Pero lo importante es detectar a tiempo los problemas para poder tomar medidas y corregir los errores.

Es de gran importancia dar constante motivación, confianza y capacitación al cliente interno; de tal forma que ellos se sientan comprometidos con su trabajo y capacitados para poder resolver problemas.

La estrategia para satisfacer las necesidades del cliente se ve compensada con la fidelidad duradera del mismo.

Entre las estrategias se puede indicar que es importante seguir de cerca el rendimiento del servicio tanto en el establecimiento de estudio como en el de la competencia; comunicar las preocupaciones acerca de la calidad del servicio a los clientes internos, obteniendo una retroalimentación de su rendimiento.

### 1.3.1 Calidad

Se puede decir que un producto o servicio es de calidad cuando sus características o cualidades tangibles e intangibles logran satisfacer las necesidades del consumidor.

Las características como precio, economía de uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso le otorgan al producto la calidad al consumidor.

Se pueden encontrar dos variables de calidad con relación a la conformancia y al diseño. En la primera variable hace referencia al producto durante su proceso de elaboración y en la segunda variable se hace referencia a la satisfacción de necesidades del consumidor potencial y que permite que el producto pueda tener facilidad tecnológica de fábrica.

La norma JIZ8101 define al control de calidad como “un sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan en forma económica los requerimientos del consumidor” (Cantú, 2001)

La norma ANSIZI.7-1971 dice que son “las técnicas operacionales y actividades que sustentan la calidad de un producto o servicio para satisfacer ciertas necesidades”. (Cantú, 2001)

Las normas ISO9000 interpretan la *calidad* como “la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor”; el *aseguramiento de la calidad* como “el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos” y; el *control de calidad* como “el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la intención de crear una característica específica de calidad”. (Cantú, 2001)

Según Crosby, la calidad tiene cuatro principios fundamentales:

1. Calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de desempeño es cero defectos.
4. La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.



Los tres autores más representativos de la calidad total son Deming, Juran y Crosby, de los cuales a continuación se expondrán las tendencias que cada uno de ellos sigue.

Según Deming la alta dirección es responsable del 85% de los problemas de la calidad, por lo tanto ellos serán los encargados de tomar la iniciativa para cambiar los sistemas y los procesos, logrando de esta forma tener procesos y sistemas mejorados, lo cual incrementará la uniformidad de los productos, reducirá errores y disminuirá el malgasto tanto de recursos humanos como económicos, además del ahorro de tiempo. La empresa llegará a tener una posición más competitiva, por ende ofrecerá más fuentes de trabajo y tendrá a sus clientes internos y externos satisfechos.

Por otro lado Joseph M. Juran define la calidad como “preparado para el uso”, es decir que un producto de calidad tiene que estar diseñado con todas las características necesarias para el uso que el consumidor quiera darle.

Según Juran “preparado para el uso” tiene cinco dimensiones:

1. Calidad del diseño
2. Calidad de conformidad
3. Disponibilidad
4. Seguridad
5. Utilidad requerida

Para Juran también era importante y necesario que la alta dirección sea el principal encargado de liderar un programa de calidad, lo cual se podría reflejar a través del diseño del Programa Anual de Calidad.

Crosby define la calidad como “de acuerdo con los requisitos”. Pensaba que un producto o servicio de calidad es aquel que mejora constantemente de acuerdo a las necesidades que se irán desarrollando por parte de los consumidores esperando así tener un producto o servicio “cero defectos”, sin subir los costos de calidad. Según Crosby, esto se podría dar siempre y cuando haya un cambio de mentalidad en la alta dirección, el cual apunte a obtener estándares de calidad mayores y transmitir las mismas creencias a sus clientes internos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se considera el concepto emitido por el Ing. Ricardo Bolaños acerca de la calidad en el servicio, el mismo que indica lo siguiente: “Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

A continuación podemos apreciar un cuadro donde se evidencian los principios básicos de los autores citados anteriormente.

**Cuadro No. 1** Elementos básicos de las teorías de Deming, Juran y Crosby

DEMING		JURAN		CROSBY	
1	Crear consistencia en el propósito de la mejora de productos y servicios.	1	Romper las actitudes.	1	Compromiso de alta dirección.
2	Adeptar la nueva filosofía.	2	Identificar los proyectos vitales.	2	Equipos de mejora de calidad.
3	Cesar la independencia en la inspección masificada.	3	Organizar la transmisión de nuevos conocimientos.	3	Medir la calidad.
4	Dejar de escoger proveedores por el precio	4	Llevar a cabo los análisis.	4	Evaluación del coste de la calidad.
5	Mejorar los sistemas de producción y servicio constantemente.	5	Determinar cómo superar la resistencia al cambio.	5	Ser conscientes de la calidad.
6	Institucionalizar métodos modernos de formación.	6	Institucionalizar el cambio.	6	Acciones correctoras.
7	Institucionalizar métodos modernos de supervisión.	7	Institucionalizar controles	7	Planificación de los "cero defectos".
8	"Sacarse" el miedo.			8	Formación de supervisores.
9	Romper barreras departamentales.			9	El día de los "cero defectos".
10	Eliminar los objetivos numéricos del personal			10	Disposición de objetivos.
11	Eliminar estándares de trabajo y cuotas numéricas.			11	Eliminación de las causas de los errores.
12	Remover barreras que dificultan la comunicación con los trabajadores.			12	Reconocimiento.
13	Instituir un vigoroso programa de educación.			13	"Consejeros" de la calidad.
14	Crear una estructura de la alta dirección que haga superar cada día los trece puntos citados.			14	Realizar todos los puntos de nuevo.

Fuente: Harvard Business School 1986

### 1.3.2 Procesos:

Existen varias definiciones de *procesos*, entre las más importantes se citará las siguientes:

A los procesos se los define como “outputs que satisfacen las necesidades de los clientes así como sus expectativas en forma de productos, información, servicios o –generalizando- resultados”. (Oakland, 1993)

“Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (input) en bienes o servicios deseados (output) añadiendo valor a los mismos”. (Badía y Bellido, 1999)

“Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente”. (Club Gestión de Calidad, 1999)

A un proceso se lo puede definir como la forma de organizar el trabajo, el mismo que es un conjunto de actividades lógicas las cuales se relacionan entre sí y tienen una secuencia con el objetivo de brindar un producto o servicio, basándose en las expectativas de los clientes, para otorgarle al mismo un valor agregado que anteriormente no tenía.

Según el consultor de empresas J. M. Costa, se desarrolla un concepto fundamental sobre la relación entre los procesos y las personas. Esto ya que en una empresa de servicios siempre las personas estamos realizando actividades para satisfacer necesidades de otras personas, ya sean estas clientes internos o externos, es decir “personas al servicio de personas; profesionales al servicio de clientes”. (Juliá, 2002)

Para definir a un proceso se deben seguir los siguientes pasos:

- Denominar al proceso: en qué consiste el proceso.
- Establecer la misión u objetivo: cuál es su finalidad, qué se va a obtener con él.
- Dar la valoración inicial del proceso ante la empresa.
- Cómo se lo diseña, implanta, modifica y revisa.

- Cómo se van a medir los resultados, definiendo los indicadores que se van a utilizar.
- Cuál es el estado del proceso: controlado-crítico-sin definir, etc.

De igual forma existen tipos y clases de procesos:

### **1.3.2.1 Tipos de Procesos:**

Estratégicos: este tipo de proceso es aquel que se encarga de definir objetivos, desarrollar las estrategias, de presentar la planificación del negocio y delimitar el ámbito social y legal de los procesos clave.

Clave (operativo): son aquellos que son propios de la actividad de la empresa como por ejemplo el proceso de compras, de comercialización o de prestación del servicio.

De soporte (apoyo): son aquellos que sirven de apoyo para los procesos clave ya que proporcionan recursos humanos, marketing, administración, logística, profesionales externos, etc.

### **1.3.2.2 Clases de Procesos:**

Clave: es aquel que está orientado hacia la satisfacción del cliente e incluye un alto porcentaje de los recursos de la empresa.

Crítico: se lo denomina así cuando este tiene un alto riesgo de lograr los objetivos de la empresa y de desmejorar los niveles de calidad.

## **1.4 Generalidades de empresas de servicio y categorización de restaurantes**

### **1.4.1 Generalidades de empresas de servicio**

Las empresas de servicios son aquellas cuyo principal objetivo no es producir bienes, sino más bien prestar servicios; pero también están las que ofrecen un producto, el cual tiene un alto grado de intangibilidad debido a que se valen del recurso humano para llegar al cliente con un producto.

Las empresas de servicios buscan crear valor a partir de elementos intangibles como es el servicio; de esta forma y de acuerdo a la calidad del

servicio prestado se podrá volver tangible lo intangible, obteniendo características del servicio.

Por lo tanto las empresas de servicios dan mayor importancia al recurso humano y a su constante capacitación, de tal forma que el servicio que los mismos prestan tenga características que puedan dar como resultado un servicio de calidad.

Entre las características más importantes de una empresa de servicios podemos nombrar las siguientes:

*Intangibilidad:* en las empresas de servicios, no siempre se tiene un producto el cual se pueda tocar, ver, oler, saborear, sino hasta el momento de su consumo. Es así que una empresa de servicios tiene como objetivo lograr que su servicio se vuelva tangible.

En el caso de un restaurante existe un producto final, pero los clientes no sólo acuden a un restaurante por la calidad de la comida; el producto final estará acompañado de otros elementos como son la ubicación del restaurante, la decoración del local, la limpieza, la marca, el logotipo y por supuesto el servicio que prestan en el mismo. Es necesario cuidar de cada uno de estos elementos para poder lograr una percepción positiva por parte del cliente.

*No puede ser almacenado:* debido a que los servicios son intangibles, estos no pueden ser almacenados; es decir que si no se los vendió el día de hoy, la utilidad que estos hubiesen podido generar para la empresa se convertirá en pérdida. Esto obliga a la empresa a plantear estrategias para ser capaces de mantener una demanda constante, la cual no se vea afectada por temporadas bajas, precios, entre otros.

*No pueden elaborarse en un lugar distinto a aquel en el que se presta:* si comparamos una empresa de servicios con una empresa que se encarga de fabricar algún producto, tenemos claro que aquella empresa podrá fabricar sus productos en cualquier ciudad para posteriormente comercializarlos en una ciudad o país distinto; mientras que una empresa de servicios tendrá que brindar el servicio en el mismo momento y lugar donde el cliente este consumiendo.

*Heterogeneidad:* esta característica nos dice que el servicio que una persona puede recibir en un restaurante, no será siempre el mismo, puesto que el servicio está atado al factor humano.

Las empresas de servicios deben tener procesos para la prestación de cualquier tipo de servicio sin embargo, el servicio prestado no va a poder ser igual en todas las ocasiones, ya que depende de la interacción del cliente interno con el cliente externo.

Cada individuo es distinto y por ende presenta características diferentes, lo cual hará de cada experiencia de nuestros clientes algo distinto.

El humor y la pre disponibilidad de cada uno de los clientes internos influirá en la calidad del servicio, por lo cual es muy importante el capacitar y motivar constantemente al personal.

#### **1.4.2 Categorización de Restaurantes:**

El Ecuador actualmente, no posee un reglamento de establecimientos de alimentos y bebidas en el cual se fundamente la actividad, al momento se está elaborando o desarrollándolo por parte de las instituciones que tiene injerencia al respecto, el único reglamento que existe al momento es el de reglamento de registro y control sanitario de alimentos, acuerdo ministerial 2912, registro oficial 896 de 21-feb-2013, sin embargo las características indicadas a continuación pertenecen al Manual Operativo y de Reglamentación para otorgar permisos de funcionamiento a establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario MSP 2000, ahí se puede observar los diferentes factores que cada uno posee, para su categorización.

A continuación se describe un cuadro donde se puede observar comparativamente los establecimientos de alimentos y bebidas junto a las características que deben cumplir para ser categorizados respectivamente:

**Cuadro No. 2** Categorización de Restaurantes

	<b>Lujo (cinco tenedores)</b>	<b>Primera ( cuatro tenedores)</b>	<b>Segunda (tres tenedores)</b>	<b>Tercera (dos tenedores)</b>	<b>Cuarta (un tenedor)</b>
Entrada para los clientes independiente a la del personal de servicio	✓	✓	✓		
Vestíbulo o sala de espera con guardarropa y colgador de sombreros y paraguas	✓				
Colgadores de ropa o perchas para los clientes		✓	✓		
Área de recepción de los ingredientes provisto de registros y controles de proveedores seleccionados.	✓	✓	✓		
Área para la recepción de ingredientes y/o de bebidas.				✓	✓
Área de limpieza, lavado o selección, provisto de fregaderos y mesones	✓	✓	✓		
Fregaderos con agua caliente y fría, para el lavado de ingredientes.				✓	
Área de almacenamiento provisto de cámaras de refrigeración y congelación, separada para pescados y carnes, despensas, alacenas y vitrinas o bodega	✓				



Área de almacenamiento provisto de cámaras de refrigeración y congelación, despensas, alacenas y vitrinas.		✓	✓		
Almacenamiento (refrigeradoras o congeladoras, despensas y alacenas)				✓	✓
Área de preparación o cocción, dotado de estufa o cocina, hornos, microondas gratinados, parrilla para pescados y carnes, flameador y otras fuentes de calor, extractor de humo, olores y vapor.	✓	✓			
Área donde se preparan platos y copas, provistos de electrodomésticos, mesón o barra, despensas, alacenas, anaqueles y estanterías para la vajilla de porcelana, cristalería y cubertería de acero inoxidable y servilletas de tela y papel.	✓	✓			
Área de preparación o cocción, dotado de estufa o cocina, horno microondas y otras fuentes de calor, extractor de humo, olores y vapor			✓	✓	✓
Área de servicio de mesas y bebidas (mesa, sillas o barra) con mobiliario de decoración de primera calidad y espacio suficiente para la circulación, buffet frío a la vista.	✓				

Área donde se preparan platos y copas provistos de electrodomésticos, mesón o barra, despensas, alacenas, anaqueles y estanterías para la vajilla de porcelana, cristalería y cubertería de acero inoxidable y servilletas de tela y papel.			✓		
Preparación de platos o copas, provisto de vajilla de porcelana, cubertería inoxidable o cristalería sencilla, servilletas de papel				✓	✓
Área de atención al cliente, caja registradora con facturación y libro de reclamos.	✓	✓	✓		
Atención al cliente, toma de órdenes y de reclamos.				✓	✓
Carta con variedad de platos de la cocina nacional y/o internacional y carta de vinos amplia modificada periódicamente.	✓				
Carta con lista ordenada de menús y menú del día constituido por entrada, sopa, plato fuerte, jugo de frutas y postre		✓	✓		
Carta de menú y normal y el menú del día constituido por sopa, plato fuerte, postre y jugo				✓	
Servicio de mesas y/o de barra, con una carta del menú para cada día					✓
Menú del día constituido por sopa, plato fuerte y jugo de frutas					✓
Decoración en armonía con el rango del establecimiento	✓				

Personal de servicio debidamente uniformado, gentil, educado con dominio de más de dos idiomas.	✓	✓			
Personal de servicio debidamente uniformado, gentil, educado con dominio de dos idiomas, para la atención personalizada			✓		
Personal de servicio uniformado de preferencia con chaqueta blanca				✓	
Personal con uniforme limpio.					✓
Servicios sanitarios con instalaciones de lujo, agua caliente o tibia y fría, independientes para damas e infantes y personas en sillas de ruedas y para caballeros y en sillas de ruedas.	✓				
Servicios sanitarios independientes para damas incluyendo para infantes y en silla de ruedas y para caballeros y en silla de ruedas		✓	✓		
Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros, con espejos, puerta y llave de agua de cierre automático				✓	
Aire acondicionado, calefacción y enfriamiento	✓	✓			
Teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.	✓				
Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente		✓	✓		
Teléfonos para pedidos de órdenes				✓	

Fuente: Daniela Cobo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

## **2. FILOSOFÍA Y POLÍTICAS DE FRIDAY'S**

### **2.1 Filosofía del Establecimiento**

Excelentes comidas y bebidas preparadas y servidas en forma rápida por un personal amigable, en un ambiente cálido y divertido.

### **2.2 Misión y Visión de la Empresa**

#### **2.2.1 Misión**

- Ser la compañía de restaurantes más respetuosa del planeta.
- Ser respetados por nuestros huéspedes por proveer gran sabor en comidas y bebidas, un servicio de atención genuina y un restaurante que brilla de limpio.
- Ser respetados por nuestros empleados por poseer una cultura que les permite desarrollarse al máximo en el trabajo, balanceando la Salud, Familia y Comunidad.

#### **2.2.2 Visión**

Siempre ser más de lo que se espera de nosotros.

### **2.3 Políticas de la Empresa**

#### **2.3.1 Políticas Generales**

##### **2.3.1.1 Política de Igual Oportunidad de Contratación**

Es política de TGI Friday's contratar gente que coincida más adecuadamente con las actuales necesidades de empleo, no discrimina a ninguna persona.

##### **2.3.1.2 Política Anti-Acoso**

Friday's no apoya ni tolera el acoso sexual.

##### **2.3.1.3 Política de Violencia en el Lugar de Trabajo**

Los actos o amenazas de violencia física, incluyendo intimidación, acoso y/o complicidad, que incluyan o afecten a la compañía no son toleradas o apoyadas.

#### **2.3.1.4 Política de Relaciones Domésticas**

Los empleados que trabajen en una misma tienda no puede salir ni vivir juntos.

#### **2.3.1.5 Política de Puerta Abierta**

La compañía cree en mantener abiertas las líneas de comunicación con todos los empleados.

#### **2.3.1.6 Política de un Lugar de Trabajo Libre de Drogas**

Los empleados que violen esta política están sujetos a la terminación del contrato.

### **2.4 Proceso de atención al cliente**

En el año de 1975, el éxito que había obtenido T.G.I Friday's hasta ese entonces empezó a disminuir, razón por la cual el presidente de Carlson Companies Inc. empezó una gira por todo EEUU visitando todos los T.G.I Friday's.

En cada uno de los restaurantes se reunía con gerentes y empleados, al mismo tiempo que hacía contacto con los clientes; de esta forma logró percibir cuáles eran los errores que se estaban cometiendo, los mismos que estaban haciendo decaer el éxito de T.G.I Friday's.

Después de terminadas las visitas a todos los T.G.I Friday's la compañía se dedica a desarrollar filosofías y teorías para todos los T.G.I Friday's. Las mismas que determinan todas las pautas que el personal debe seguir.

La creación y aplicación de las teorías y filosofías de Friday's fueron y seguirán siendo un gran aporte para el éxito de la compañía.

#### **2.4.1 Teorías Del Servicio**

Existen teorías de Administración, en las cuales el establecimiento investigado se apoya para su operación, las mismas que a continuación se detallan tanto del servicio, como las de ambiente y calidad. Estas teorías fueron sacadas del Manual de Operaciones de TGI Fridays:

#### **2.4.1.1 Teoría Del Síndrome Del Éxito**

Sirve como un constante recordatorio de las consecuencias que pueden resultar cuando el cliente deja de su prioridad número uno.

#### **TEORÍA**

Cuando maneje su restaurante, tenga en cuenta los siguientes síntomas del síndrome del éxito.

- Sus empleados actúan de manera agresiva e indiferente con los clientes.
- La calidad de sus productos está comprometida por el solo hecho de querer “sacarlo”.
- El ambiente o atmósfera está deteriorado.
- El mobiliario del local cae en un estado de descuido.

Su propio éxito se ha convertido en su enemigo. Muchas veces estas actitudes aparecen debido al éxito inicial del restaurante. Los jefes sienten que “Somos tan populares que un servicio responsable y buena comida no son realmente necesarios todo el tiempo”.

#### **2.4.1.2 TEORÍA DE LAS CUATRO PAREDES**

Enseña que los elementos para el éxito o fracaso de un restaurante existen dentro de sus cuatro paredes y del control administrativo.

#### **TEORÍA**

Al mantener y replantear los niveles, ganará la guerra contra el Síndrome Del Éxito. De responsabilizarse de los factores internos de su restaurante. Los factores externos como la competencia, condiciones económicas y el tiempo pueden tener algún impacto.

Sin embargo, los factores principales como la excelente comida servida rápidamente por personas agradables en un ambiente cálido son factores internos y son los únicos que usted puede controlar.

### **2.4.1.3 TEORÍA DEL TRIÁNGULO**

Explica la necesidad de equilibrar y expandir las metas de los clientes, empleados y de la compañía y maximizar los resultados de cada uno.

#### **TEORÍA**

Como jefe, tomará muchas decisiones. Siempre debe considerar los efectos que sus decisiones tienen en los tres lados del triángulo: el cliente, el empleado y la compañía.

Es posible tomar decisiones que hagan que un solo lado del triángulo prospere (temporalmente) a expensas de las otras dos.

Por ejemplo, si una empresa sube los precios de su menú, puede mejorar la línea de resultados. Sin embargo, los clientes no van a aceptar ser engañados y, por lo tanto, no volverán. Esto, finalmente, resultará en una disminución del personal, y con el tiempo, llevará a la desaparición de la compañía.

Su responsabilidad es equilibrar los resultados entre las tres partes para que todas se beneficien. Este es el primer paso. Para hacer crecer y expandir su negocio, usted debe tomar decisiones que aumentarán o expandirán los tres lados del triángulo al mismo tiempo.

### **2.4.1.4 TEORÍA DEL DUEÑO**

Incentiva a los jefes a tomar decisiones que tomarían si fueran dueños del restaurante.

#### **TEORÍA**

El concepto de propiedad de Friday's es: Muestre el compromiso, la toma de decisiones, preocupación por el cliente, calidad del producto y del ambiente tal como lo mostraría si fuera el dueño del restaurante.

### **2.4.1.5 LA TEORÍA DE LAS 10.000 LATAS DE CERVEZA**

Es una analogía del trabajo de un jefe. Siga los cinco pasos de esta teoría y estará realizando las responsabilidades que lo ayudarán a lograr resultados.

## TEORÍA

Si le ofrecieran un millón de dólares para realizar una tarea increíble, como retirar 10.000 latas de cerveza de una cancha de football en cinco minutos ¿Cómo lo haría?

Los siguientes pasos lo ayudarán a lograr esa meta:

1. **Organice** el trabajo.
2. **Contrate** personas que sean capaces y estén dispuestas a hacer el trabajo.
3. **Recompénselos**.
4. **Defina los niveles** estipulando claramente las expectativas o resultados.
5. **Dirija** la realización de la tarea por medio de un entrenamiento y capacitación durante el 80% del tiempo y el 20% restante en seguimiento.

### 2.4.1.6 TEORÍA DE LA PELOTA DE PLAYA

Muestra el proceso de Friday's en la toma de decisiones, se centra en recibir respuestas de todos los ángulos, tomando decisiones y recibiendo apoyo por esa decisión de todos los jefes. En esta teoría se refuerza el uso de la Política de las Puertas Abierta.

## TEORÍA

Imagine una pelota de playa enorme con tres lados de diferentes colores. Alrededor de la pelota hay tres jefes que sólo pueden ver un color de la pelota.

Los colores de la pelota representan las perspectivas o decisiones que los jefes toman a partir de la información que tienen. A medida que reúna información de sus empleados y de sus compañeros jefes, recuerde:

- Cada persona tiene un punto de vista y ese punto de vista es valioso.
- Cada punto de vista se puede unir al total, si usted escucha.
- Al tomar decisiones, tome en cuenta las perspectivas de los otros.
- Cuando haya recibido toda la información, tome una decisión.
- Es importante que todos los miembros apoyen la decisión como si fuera propia.



Usted no tiene la opción de NO apoyar la decisión tomada e implementada por el equipo de jefes.

Cuando usted no está de acuerdo con una decisión, siempre comuníquelo. Cuando sienta que su punto de vista es más fuerte, puede hablar con cualquier persona en la compañía. La Política de La Puerta Abierta funciona cuando usted recurre a ella con hechos y recomendaciones.

#### **2.4.1.7 LA TEORÍA DEL EMPUJE DEL ELEFANTE**

Está relacionada al trabajo de equipo de la administración que unifica esfuerzos para superar un problema persistente y preocupante.

##### **TEORÍA**

La teoría del “Empuje Del Elefante” se desarrolló para resolver problemas crónicos (es decir, áreas de alto costo).

Imaginé a cinco personas tratando de levantar un elefante de 1.000 libras. El elefante representa un problema preocupante, cada persona trata de levantar el problema solo.

Entonces una persona con visión empresarial sugiere trabajar en conjunto para levantar el elefante con cuerdas. Se organizan, una persona cuenta hasta tres y a las “tres” tiran todos de las cuerdas en forma simultánea. ¡El problema está solucionado!

A veces, si hay un problema que persiste en el restaurante, no se debe a la apatía del jefe, sino al hecho de que los esfuerzos no están unificados. Para solucionar problemas preocupantes, los jefes se deben organizar, comunicar diariamente y trabajar juntos como un equipo.

#### **2.4.1.8 TEORÍA DEL JUEGO DEL STARBURST**

Muestra que en un equipo puede lograr sus metas con un juego bien ejecutado. Para lograr los resultados, todos los jugadores deben entender la meta y el plan, y estar correctamente entrenados y guiados en la realización.

## **TEORÍA**

Si el equipo de administración ha estado trabajando en el mismo problema o tratando de alcanzar las mismas metas durante un período largo, puede que estén “Haciendo estallar la estrella” (Starbusting).

La analogía es un juego pobremente ejecutado en fútbol – El “Starbusting Play”. Puede saber la meta, pero no tiene un plan de juego (lo que debe suceder, cuando, en qué nivel).

Sus jugadores (los empleados) no conocen su función para tratar de alcanzar esa meta, tampoco están entrenados para tomar sus responsabilidades. Con un plan de juego poco claro, este juego está destinado a fracasar.

Su equipo necesita un juego bien ejecutado donde los medios para lograr la meta son claramente conocidos por los jugadores. Cada jugador conoce su función dentro del juego y está entrenando para llevarlo a cabo. Su trabajo es instruir el 80% del tiempo y hacerles el 20% restante.

### **2.4.1.9 TRES ESTILOS DE LA TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN**

Esta teoría refleja los estilos que los jefes usan más, a medida que van maduran en sus puestos.

## **TEORÍA**

Será responsable de realizar numerosas tareas y de lograr metas diariamente. Delegar responsabilidades es fundamental. Hay demasiadas cosas que hacer para que un jefe realice todo.

Mamá por favor...Sucedo cuando un jefe trata de hacer todo solo (Como en “Mamá por favor, mejor lo hago yo sólo”). Este estilo se origina en la desconfianza de las habilidades de los empleados y en el temor de perder el control. Esto es muy común entre los jefes nuevos.

Delegar Sin Controlar es un atentado al hecho mismo, ya que carece de seguimiento. Además, la cantidad de trabajo, el tipo de trabajo o la persona a la que se delegó cierto trabajo no es la apropiada.

Delegar Con Control incluye expectativas claras, instrucciones, asignaciones apropiadas y suficientes seguimientos.

#### **2.4.1.10 TEORÍA DE LA BURBUJA**

Se centra en la pro actividad.

##### **TEORÍA**

La “Burbuja” es el punto central de la actividad en el restaurante. Es el centro de la acción y de las oportunidades para solucionar problemas. Los jefes deben establecer una rutina sólida y consiente. Esta rutina les permitirá estar delante de la burbuja.

En la mañana, antes de abrir el local, la burbuja está en el Sector de cocina. Usted se puede asegurar que se está preparando comida de buena calidad y cantidad y tendrá las mejores ventas y los mejores ingresos al pasar el 75% de su tiempo en el sector cocina. Luego, pase el resto del tiempo asegurándose de la configuración del Sector Restaurante.

Una vez que han abierto, su prioridad es la satisfacción del cliente y la burbuja se encuentra en el sector Restaurante. Pase el 25% de su tiempo a la cocina asegurándose del cumplimiento de los estándares establecidos antes de abrir. El 75% de su tiempo dedíquelo al sector restaurante asegurándose que los clientes tengan una excelente y positiva experiencia.

Anticiparse y saber dónde está la “Burbuja” le asegurará que usted mantiene el nivel de calidad, control de costo y satisfacción del cliente, lo cual provoca un ambiente cargado de energía para los empleados y mejora las ventas.

#### **2.4.1.11 TEORÍA 90/10 O TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN FLEX**

Esta teoría se refiere al 10% más crítico de sus responsabilidades que le ayudan a lograr el 90% de los resultados. Explica la necesidad de un juicio administración y la planificación de prioridades establecidas.

##### **TEORÍA**

Para cualquier jefe, de 100 ítems de una lista, 10 darán como resultado el 90% de lo esperado. Debe aprender donde están los valiosos 10 ítems.

Si usted es un jefe que delega con control y cree en el desarrollo de las personas, debe delegar a otros ítems de baja prioridad.

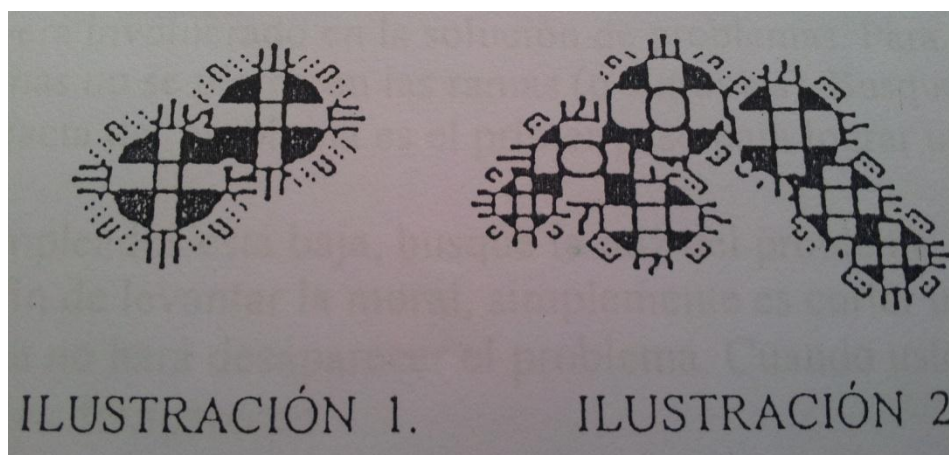
#### **2.4.1.12 TEORÍA DE LA RELACIÓN DE MULTIPLICACIÓN**

Está relacionada a la delegación con control. Muestra cómo usar la jerarquía Friday's correctamente para establecer un paso y aumentar su productividad.

##### **TEORÍA**

A través de la delegación de responsabilidades se pueden lograr más cosas que si se hicieran sin ayuda.

**Ilustración 1 y 2**



Fuente: Manual de Filosofías y Teorías T.G.I. Friday's.

Fíjese que en la ilustración 1 que es un esfuerzo uno a uno el engranaje que dirige siempre gira a la misma velocidad que el engranaje dirigido.

Sin embargo, la ilustración 2, note que una rotación muy leve del engranaje que dirige dará como resultado una rotación rápida de los engranajes más pequeños.

Nuestra estructura organizacional apoya esta teoría. Cuando el Gerente General delega diversas responsabilidades a los jefes, ellos, a la vez, delegan responsabilidades a sus jugadores claves.

Queremos que “Sea inteligente para trabajar, no trabaje duro”. Cuando este principio se aplica a los esfuerzos de la administración, el resultado de la “Relación de multiplicación” aumentará dramáticamente la productividad.

#### **2.4.1.13 TEORÍA DEL PROBLEMA DEL ÁRBOL**

Muestra la necesidad de identificar el problema exactamente centrándose en la raíz y no en los síntomas del problema.

#### **TEORÍA**

Generalmente, se verá involucrado en la solución de problemas. Para entrar al proceso de solución de problemas no se pierda en las ramas (o síntomas). Busque la raíz del problema. La identificación exacta del problema es el primer paso para lograr una solución efectiva.

Si la moral de sus empleados está baja, busque la raíz del problema. Hacer una fiesta para todo el local con el fin de levantar la moral, simplemente es cortar una rama al árbol que es el problema. La fiesta no hará desaparecer el problema. Cuando usted identifique el problema, los síntomas desaparecerán.

#### **2.4.1.14 TEORÍA DEL ESTADIO**

Esta teoría nos recuerda lo fácil que es perder el paso y nuestro objetivo. También, muestra lo fácil que es volver nuestra atención hacia el objetivo p resultado deseado (ganancias y ventas aumentadas debido a la satisfacción del cliente).

## **TEORÍA**

Imagine que está parado al centro de un enorme estadio de fútbol y que acaba de terminar un partido. La gente está saliendo del estadio y usted está en medio de una gran multitud.

Porque usted no puede ver, usted deambula de un lado a otro del estadio buscando la salida.

Usted pierde tiempo y esfuerzo antes de acordarse de que la salida está ubicada justo detrás del arco.

Usted alza su cabeza, ve la meta sobre las cabezas de la multitud y empieza a caminar en dirección a la meta, manteniendo sus ojos en ella. Rápidamente alcanza la salida.

Determine lo que quiere lograr. Concéntrese en lo que más impacta las ventas, ganancias y al desarrollo de las personas – Excelentes comidas servidas con rapidez por personas agradables en un ambiente cálido.

### **2.4.1.15 TEORÍA DEL BOTE HUNDIDO**

Esta teoría explica la necesidad de un sentido de urgencia y responsabilidad para TODAS las áreas del restaurante.

## **TEORÍA**

Imagine al equipo administrativo sentado en un bote en la mitad del océano. El agua se está filtrando por un hoyo en el fondo del bote.

Todos los jefes excepto uno se dan cuenta con alivio que el hoyo no está en su lado del bote. Discuten la mejor manera de reparar el bote, mientras tanto el bote se hunde. Lo mismo puede suceder en el restaurante.

Por ejemplo, usted ve que hay clientes esperando a la entrada y nadie los ha saludado. “¡tape el hoyo!”, Camine hacia los clientes, salúdelos y llévelos hasta sus mesas.

Luego, averigüe por qué la anfitriona estaba lejos de la puerta, por qué nadie más tomó la iniciativa y vuelva a establecer los niveles para que esto no vuelva a suceder.

Recuerde que usted es responsable de todas las áreas del restaurante. Si ve un problema y se dice a sí mismo “Esa no es mi responsabilidad” (por ejemplo, departamento, área costo, etc.), usted no es parte de la solución, usted es parte del problema.

#### **2.4.1.16 TEORÍA NO SÉ, NO ME INTERESA, NO PUEDO**

Esta teoría explica las tres razones del fracaso de los empleados. También explica la responsabilidad del jefe a ayudar al éxito de los empleados.

Como jefe, a usted no se le paga por lo que hace, sino por lo que sus subordinados hacen. Si sus empleados fallan, usted falla. Su trabajo es hacer de sus empleados, lo más exitosos posibles.

Hay tres razones para el fracaso de los empleados. No saben, No se interesan o no pueden hacer el trabajo. Como su jefe, usted tiene el control de los tres factores.

Si un empleado **no sabe**, es su responsabilidad brindar un entrenamiento e información adecuados.

Los empleados que **no se interesan**, son producto de una supervisión pobre. Descubra por qué no se interesan. Es su responsabilidad reconocer un trabajo bien hecho, corregir un trabajo mal realizado, entregar disciplina consistente entre la administración y seguimiento.

**No puedo** se debe eliminar del proceso de contratación. Si ya están contratados, deben ser reasignados a otras tareas. Si, entonces, tampoco son capaces de realizar el trabajo, es necesario dar por finalizado el contrato.

#### **2.4.1.17 TEORÍA DE LA VARA DE ACERO**

Esta teoría ayuda a guiar al jefe en la mantención del Estándar De Excelencia de Friday's en todas las áreas del restaurante. Se centra en:

- Evaluar a los empleados contra el nivel.
- Ser justo con todos los empleados.
- Señalar las consecuencias.
- Realizar seguimiento cuando no se cumplen los estándares.

## **TEORÍA**

Imagine una vara de acero con capas de amortiguadores. La vara representa el nivel; no se dobla.

La primera vez que un empleado viola un nivel, él o ella están protegidos de todas las consecuencias de la colisión por las capas de amortiguación. De esta manera, se les da a los empleados la oportunidad de aprender el nivel sin fallar.

Si el empleado vuelve a violar el nivel, hay menos amortiguación; las consecuencias de la colisión son más graves. Con el tiempo, no habrá más amortiguación. Con el tiempo los estándares no cambian.

Debe realizar un seguimiento con cada incidente que involucre la vara de acero. Los empleados aprenden su compromiso con Friday's a través de sus respuestas a las violaciones en dichos estándares. (Recuerde, en lo que refiere a los empleados, sus estándares son los estándares de Friday's).

Existen algunas violaciones a los estándares que son tan serias que la consecuencia es el término inmediato del contrato. Estas aparecen en el manual del empleado. Usted es responsable de reforzarlos sin excepción.

### **2.4.1.18 TEORÍA DE LA TORTA**

Esta teoría es otra teoría de equilibrio. Tal como se espera que se equilibre y maximice todos los lados del triángulo, también se espera que equilibre todas las funciones de su trabajo.

## **TEORÍA**

Es responsable de balancear las ventas, las ganancias y al personal de su local, instruyendo y desarrollando empleados, cuidando el estado del local.



Pueden sugerir conflictos con relación a las prioridades a medida que el equipo administrativo intenta alcanzar las metas. La tendencia es concentrarse en una o dos áreas mientras se pasan por alto las otras.

Por ejemplo, cuando Friday's se concentró en aumentar sus ventas, tuvo las ventas más altas en un mes en particular en sus 20 años de historia. Sin embargo, en ese mes la compañía no pudo poner un centavo en el banco.

Los jefes logran sus metas en ventas a expensas de otras responsabilidades de su trabajo (Por ejemplo, control de costos).

Usted se puede preguntar ¿Qué quiere la compañía?, Si usted se imagina una torta y señala a cada pedazo con "resultados claves" esenciales para Friday's, obviamente la respuesta es ¡LO QUEREMOS TODOS!

## **2.4.2 TEORÍAS DE AMBIENTE, SERVICIO Y CALIDAD**

### **2.4.2.1 TEORÍA DEL STAND DE HAMBURGUESAS**

Esta teoría enfatiza la necesidad de organización y pro actividad. Muestra la responsabilidad del jefe al asegurar que sus empleados están preparados para el éxito.

#### **TEORÍA**

En el jardín del Edén somos todos perfectos, el stand de las hamburguesas estaba dirigido por Adán quien conocía exactamente cuánto venderíamos. Su equipo estaba en perfectas condiciones y todo lo que necesitaba al alcance de su mano.

Cuando Adán fue expulsado del Edén, hizo su negocio en la Tierra, la perfección ya no se garantizó y Adán dejó caer sus estándares. La parrilla se sobre calentó, los condimentos se desparramaron en la cocina y en la despensa y Adán no tuvo idea de las hamburguesas que vendería.

Por primera vez, sus clientes no quedaron satisfechos, los costos de la comida fueron altos, el tiempo de las órdenes fue largo y los productos de mala calidad.

Usted debe brindarles a los empleados las herramientas necesarias para asegurarles a los clientes una experiencia que supere sus expectativas. Cada estación es su propio “Stand de Hamburguesas” y se organiza y configura diariamente para él éxito.

#### **2.4.2.2 Teoría de las cinco piezas fáciles**

Esta teoría muestra la preocupación de Friday’s por la satisfacción de nuestros clientes. Con mucho gusto nos desviamos de nuestro rumbo natural para servir un producto de calidad preparado para gustos individuales.

#### **TEORÍA**

Una película llamada “Five Easy Pieces” muestra a la estrella, Jack Nicholson, en un restaurante ordenando una tostada de pan de trigo.

La camarera le deja muy claro que ellos no sirven tostadas de pan de trigo. Nicholson vio en el menú que el sándwich de ensalada de pollo se prepara con tostadas de pan de trigo.

La camarera ya muy enojada le señala un cartel en el restaurante que dice: “No Se Hacen Substituciones Y Nos Reservamos El Derecho A Negar Servicio”.

Nicholson irritado por la inflexibilidad de la camarera pide un sándwich de ensalada de pollo en una tostada de pan de trigo, pero le dice a la camarera que no quiere la mayonesa, ni la lechuga, ni el pollo y que solo le traiga la tostada en pan de trigo.

Muy tontamente la camarera le pregunta que dónde se supone que debe dejar la ensalada de pollo, a lo que Nicholson sarcásticamente le responde “donde quiera”. En ese episodio, Nicholson se fue, siendo un cliente insatisfecho.

Usted es responsable de enseñar a sus empleados que cualquier solicitud de parte de un cliente se debe hacer. Muchos jefes y empleados toman las solicitudes muy seriamente y mueven cielo y tierra para conseguir exactamente lo que el cliente quiere incluso si los ingredientes no están en el restaurante.

### **2.4.2.3 Teoría del Trago Tutti Frutti**

Esta teoría enfatiza nuestra habilidad para ofrecer a nuestros clientes productos y servicios únicos de Friday's.

#### **TEORÍA**

La reputación de Friday's siempre ha sido la de ser un innovador en el campo de los restaurantes.

T.G.I Friday's siempre tiene la visión de presentar productos únicos a nuestros clientes y establecer la tendencia en el mercado. La exclusividad de nuestros productos y del servicio es la razón por la que nuestros clientes viajan kilómetros para comer y beber en Friday's.

Continuaremos satisfaciendo a nuestros clientes a través de nuestras innovaciones, servicio personalizado y de nuestros productos nuevos.

### **2.4.2.4 Teoría Del Más, Cero, Menos**

Esta teoría enfatiza la importancia de cada transacción con cada cliente. Nos recuerda que somos la alternativa más obvia cuando nuestros clientes reciben excelente comida y excelente servicio. Use esta teoría para enfatizar que una "Experiencia Friday's" típica debería sobrepasar las expectativas de los clientes – no sólo satisfacerlas.

#### **TEORÍA**

El éxito o fracaso de Friday's está determinado en el momento que interactuemos con el cliente. Nuestros clientes se van con una impresión nuestra. Pensamos que estas impresiones caen dentro de tres diferentes categorías: más, cero o menos.

La única experiencia aceptable para nuestros clientes es un *más*, esta experiencia supera las expectativas de los clientes. Una experiencia *cero* nos coloca a la altura de otros restaurantes y un *menos* nos da mala publicidad.

Siempre enseñe a sus empleados a "WOW" (el *más* +, 0, -) a sus clientes. Asegúrese de que le avisen de clientes nuevos, ocasiones especiales o la

vuelta de clientes regulares (y, por supuesto, de cualquier problema o posibles complicaciones).

Recuerde que las experiencias negativas se pueden reconvertir por medio de la participación del jefe. Esté en el piso, hable con los clientes y, si es necesario, solucione sus problemas. ¡Involucrar al jefe requiere de mayor tiempo!

#### **2.4.2.5 Teoría De La Máscara Del Empleado**

Esta teoría explica la necesidad de nuestros empleados de mostrar su personalidad a los clientes y de tratarlos como si fueran invitados de honor en sus casas.

#### **TEORÍA**

Los empleados que no logran mostrar sus personalidades a los clientes usan la “Máscara del Empleado”

Debido a que enfatizamos en tratar a nuestros clientes como invitados de honor en su casa, la personalidad cumple un papel fundamental. Friday’s cree que cuando los empleados se ponen uniformes, no deberían “Sacarse” su personalidad. Los buenos sentimientos son contagiosos.

La experiencia de un cliente mejorará si éste está rodeado de empleados que obviamente disfrutan con lo que hacen. Si los empleados los disfrutan, también lo harán los clientes.

#### **2.4.2.6 Teoría De La Máscara Del Jefe**

Esta teoría señala la importancia de permitir a los clientes y a sus empleados ver su personalidad. De esta manera ellos sabrán que usted disfruta de su trabajo a medida que interactúa con ellos.

No caiga en la trampa de usar la “Máscara del jefe”. Muestre su personalidad a los clientes.

¿Qué pensarían sus clientes si usted se saca la máscara, les pregunta si todo está bien, limpia los ceniceros, si pregunta si necesitan otro trago y si simplemente los hace sentir importantes?

#### **2.4.2.7 Teoría Del Bar De La Esquina**

Esta teoría enfatiza la necesidad de nuestros bartender's de ser más que excelentes técnicos. La clave de un bar popular es hacer sentir cómodo a cada cliente.

#### **TEORÍA**

Esta teoría es una extensión de la Teoría de la Máscara del Empleado. Los bares de Friday's siempre han tenido éxito gracias a dos elementos:

- La habilidad técnica, rapidez y entretención de los bartender's.
- La atmósfera que nuestros bartender's crean, hacen brindar un ambiente agradable y un acercamiento personalizado hacia las necesidades de nuestros clientes.

Enseñe a nuestros bartender's a brindar una atención lo más individual que se pueda. Los bartender's deberían crear situaciones que promovieran la conversación y socialización entre los clientes.

Es su responsabilidad apoyar esta teoría al tener bartender's que se aprendan los nombres de sus clientes y que los presente a usted. Luego, ¡Sáquese la máscara del jefe y páselo bien!

#### **2.4.2.8 Teoría De La Ostra**

Esta teoría enfatiza su función, así como también la del empleado, que es la de proteger a los clientes de situaciones que puedan estropear la experiencia.

#### **TEORÍA**

La experiencia total de un cliente incluye comida y tragos de calidad servidos con rapidez, servicio amigable, y también al ambiente que lo rodea.

Un cliente en nuestro restaurante es como una ostra en su concha; cómodo y seguro, perfectamente contento a menos que algo irritante los moleste.

Un irritante es cualquier parte de la experiencia del cliente que reduce su satisfacción a una experiencia A+.

Una experiencia de cena se puede estropear, inconscientemente, por el persistente uso del micrófono por parte de la anfitriona, o por una corriente de aire frío de un ventilador mal ubicado.

Es su responsabilidad proteger a nuestros clientes de acciones que los irriten y de entrenar a los empleados a hacer lo mismo. Somos para el cliente lo que es la concha para la ostra.

Si protegemos a nuestros clientes y evitamos los irritantes que entorpecen la experiencia, ellos serán leales y también nuestra mejor propaganda.

#### **2.4.2.9 Teoría Avanzada**

Esta teoría sugiere como manejar a los clientes cuyo comportamiento no es el adecuado. Se centra en el profesionalismo y en la acción responsable que protege a todos los clientes involucrados.

### **TEORÍA**

A pesar que algunas personas muestran periódicamente un comportamiento indeseado, la mayor parte del tiempo son personas agradables. Además tienen por lo menos veinte amigos cuyo negocio nos gustaría tener.

Recuerde que el cliente siempre tiene la razón. Usted debe manejar las situaciones difíciles con delicadeza y no permitir que sus emociones afloren.

Por supuesto, usted no puede permitir que un cliente moleste a otro en el restaurante. Si llegan a ese nivel simplemente deben retirarse – pero incluso esta situación se debe manejar con diplomacia.

Si usted maneja bien esta situación, los otros clientes respetarán su habilidad y volverán.

#### **2.4.2.10 Teoría De La Plataforma Posterior**

Esta teoría siempre será un recordatorio de que las acciones gritan y que las palabras susurran. Sus estándares están representados por la condición de su plataforma posterior que todos los empleados, proveedores y jefes pueden ver.

## TEORÍA

Haga esta prueba. Camine por su plataforma posterior y vea si honestamente puede decir “Trabajo para T.G.I Friday’s Inc., la mejor cadena de restaurantes en el mundo. Tenemos los estándares más altos en el mundo. Le entregamos a los empleados un ambiente que dice ‘nos preocupamos de usted’.”. Ahora mire su dispensador de jabón y el de toallas de papel.

Luego, entre a la cocina y diga “Trabajo para T.G.I Friday’s Inc., la mejor cadena de restaurantes en el mundo. Les brindamos a nuestros empleados los mejores equipos y herramientas que necesitan para producir un producto superior.

Todo el equipo necesario está disponible en excelentes condiciones y si está roto, se reemplaza o repara para que quede como nuevo”. Ahora mire las balanzas, lexans, tazas de medición, espátulas, las puertas de los hornos, máquinas de helado, etc.

Siga con esta prueba por todo el restaurante. Si honestamente puede decir lo anterior, entonces usted está cumpliendo con los estándares de T.G.I Friday’s.

Si no puede, haga lo que sea necesario para ganarse el apoyo del equipo de jefes y el de los empleados para llevar al restaurante hasta el estándar deseado.

### **2.4.3 Pasos del Servicio**

Estos pasos ayudan a mantener un servicio legendario, el mismo que repercute en un cliente satisfecho.

1. Saluda al cliente dentro de los 10 segundos, después de sentados.
2. Ofrece bebidas y entradas:
  - Bebidas de 3 a 5 minutos.
  - Entradas de 5 a 7 minutos.
3. Ofrece platos fuertes, repite el pedido e ingresa correctamente en la micros.

4. Entrega los platos fuertes dentro de los 13 a 15 minutos de haberlos pedido.
5. Regresa dentro de 1 a 2 minutos, de haber entregado el pedido, para asegurarte de la satisfacción del cliente.
6. Ofrece cafés, postres y boutiques por su nombre.
7. Presenta la cuenta al momento que el cliente lo solicite.
8. Utiliza bandeja personalizada.
9. Entrega la factura y el cambio dentro del minuto de recibir el pago.
10. Agradece al cliente e invítalo a volver.

#### 2.4.4 Buzón de Sugerencias:

Para T.G.I Friday's el cliente es lo más importante y ahí radica la necesidad de conocer el nivel de satisfacción de los mismos al momento de acudir a nuestros locales.

Como parte de las herramientas que el Departamento de Marketing ha entregado para poder medir el nivel de satisfacción de los clientes, cada local cuenta con un número de encuestas.

El objetivo es que cada local aplique estas encuestas a sus clientes en el momento de haber terminado de consumir los alimentos y/o bebidas correspondientes, de acuerdo al cuadro que se presenta a continuación:

**Cuadro No. 3** Buzón de Sugerencias

	<b>Desayuno</b>	<b>Almuerzo</b>	<b>Happy Hour</b>	<b>Noche</b>	<b>Total Encuestas</b>
<b>Juliechillos</b>	10	20	30	40	100

El número de encuestas que se envió a cada local fue tomando en cuenta el tráfico de clientes en las diferentes partes del día, por esta razón el tiempo contemplado para la aplicación de la totalidad de encuestas es 3 semanas de acuerdo a cada cuadro adjunto:



**Cuadro No. 4** Buzón de Sugerencias

Semanas	Desayuno			Almuerzo			Happy Hour			Noche			Total
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Juliechillos	3	3	4	7	7	6	10	10	10	14	13	13	100

#### **2.4.5 Consideraciones importantes:**

1. La aplicación de las encuestas debe realizarse desde el día jueves 28 de Julio y finalizará el día jueves 11 de Agosto.
2. Las encuestas y los talonarios llenos con la información de los clientes deben ser enviados los días lunes 1, 8 y 15 de Agosto al Departamento de Marketing.
3. Los días lunes 1, 8 y 15 de Agosto debe enviarse la base de datos que va a ir levantando sobre los clientes que hayan llenado la encuesta respectiva. De igual forma la tabulación de las encuestas.
4. Para motivar a los clientes que participen en el llenado de las encuestas se les debe obsequiar un mobil toy por su colaboración, esto debe hacerse únicamente con los clientes de desayunos y almuerzo.
5. La numeración de las encuestas debe ser respetada, en cada envío de encuestas que se haga al Departamento de Marketing, se revisará que no existan faltantes en las mismas.
6. Cada semana, tomando en cuenta la base de datos, se hará un muestreo aleatorio de clientes a los que se les haya aplicado la encuesta y se los contactará para confirmar la información.

#### **Aplicación de la Encuesta:**

1. Acercarse a los clientes al momento de entregarles la pre-cuenta.
2. Utilizar lenguaje amigable: “Por favor podría ayudarme llenando esta pequeña encuesta sobre nuestro servicio, para Friday’s es importante su opinión”.

3. En caso de ser necesario, recalcar que por colaborar con el llenado de la encuesta los clientes entran a un sorteo de premios Friday's a finales del mes.
4. El personal que sea designado para aplicar encuestas de satisfacción a los clientes debe estar consciente que no se está evaluando únicamente su trabajo, sino el desempeño de cada área para poder mejorar.

## **2.4.6 Diagnóstico Situacional**

### **2.4.6.1 Descripción del Centro de Producción**

El centro de producción del restaurante T.G.I Friday's San Luis se encuentra estructurado con las siguientes áreas:

- Parrilla: en esta área se realiza la cocción de los diversos géneros elaborados en parrilla.
- Freidora: aquí se ubican las máquinas freidoras para realizar todas las frituras, rebozados, apanados de los diferentes géneros.
- Sartén: en ésta área se realizan todos los salteados, a la plancha, pastas y salsas calientes.
- Plato Nacho: aquí se elaboran todo lo que se refiere a cocina fría, sandwiches, ensaladas, salsas y guarniciones frías.
- Línea: en esta área se “canta” la comanda, se arma y se despacha el plato al expo, se sirven y se despachan sopas, se controla la salida y tiempo de platos y se mantiene las temperaturas adecuadas de cada plato que va a salir.
- Expo: recibe el plato despachado de la línea, se le decora y se controla la presentación final del plato antes de salir a la zona del servicio.
- Service: se encargan de la elaboración de jugos naturales.
- Pastelería: se encarga de elaborar todos los postres del restaurante.
- Dish; esta es el área de lavado de vajilla, cristalería, cubertería, batería liviana y pesada.

El espacio físico del centro de producción es reducido, siendo aproximadamente de 65 m<sup>2</sup>.

Dispone de un cuarto frío y una cámara de congelación próximo a la cocina.

Además dispone de un área de recepción de mercadería, que se encuentra ubicada en la planta baja del local.

Posee dos bodegas, en una de ellas se almacenan productos, útiles y materiales de limpieza, suministros; y en la otra bodega se guardan abarrotes, enlatados, granos secos, harinas, vinos de cocina, etc.

#### **2.4.6.2 Descripción del Área de servicio**

El área de servicio tiene capacidad para 204 puestos incluida la atención en la barra y en la terraza del restaurante.

Es un restaurante casual, informal, cuya decoración se basa en una ambientación de tipo americano de los años 80, donde predominan los colores rojo blanco y negro y posee elementos característicos como la canoa, los zapatos, la campana y la hélice, todos ellos ubicados dentro del área del bar; los mismos que significan ciertos valores como trabajo en equipo y liderazgo; los mismos que fueron explicados en el capítulo I de esta investigación.

Su decoración casual permite que el segmento de mercado al cual está dirigido el establecimiento sea para jóvenes y adultos jóvenes en su mayoría.

El restaurante cuenta con dos puestas de acceso, a través de una de ellas se puede ingresar independientemente del centro comercial y la otra ubicada en la parte interna, a nivel de uno de los patios de comidas del San Luis Shopping.

El personal de servicio tiene 4 puntos de venta, por donde ingresan las comandas a las diferentes zonas de producción, dependiendo del género solicitado, esto se lo realiza a través de un software llamado Micros.

Además posee dos estaciones de servicio, donde las personas encargadas del servicio se apoyan para la operación en cada mesa, encontrándose en cada una de ellas mantelería, servilletas, diferentes tipos de salsas y cubertería.

Posee un área de bar en cuya parte posterior se encuentran tres televisores a través de las cuales se pueden observar diferentes eventos deportivos, los mismos que son atractivos para los clientes. En la parte inferior se encuentran una serie de puertas, las mismas que crean espacios para almacenar productos propios del bar; aquí el personal que atiende elabora cocteles, soft drinks y cafés.

La caja se encuentra ubicada al costado izquierdo del bar y la oficina de gerencia que se encuentra a un costado de la cocina. Esta oficina cuenta con una caja fuerte, donde se realizan los depósitos de las ventas realizadas en cada turno.

#### **2.4.6.3 F.O.D.A**

Se procedió a elaborar un FODA, considerando sus variables, las mismas que a continuación se describen:

##### **Fortalezas**

- Liderazgo en el mercado.
- Porcentaje alto de fidelización de clientes.
- Capacitación y motivación en la parte operativa.
- Proveedores calificados con insumos y materia prima de calidad.
- Creación de producto único (Salsa Jack Daniel's)
- Control en el cumplimiento de estándares de calidad.
- Presentación atractiva de platos.
- Contenedor de comida para cada tipo de alimento.
- Larga durabilidad de promociones en el mercado.
- Altos estándares en la cultura del servicio.
- Ubicación privilegiada.
- Constante innovación de promociones.
- Satisfacción en la percepción del servicio.
- Alta aceptación de la imagen del establecimiento.
- Variedad de carta de platos y bebidas.
- La decoración y el ambiente influye positivamente en el nivel de ventas del local.

- Originalidad en el uniforme del personal de servicio.
- Música en vivo dos días a la semana.
- Transmisión de eventos deportivos nacionales e internacionales.

### **Debilidades**

- Temporada baja de ventas en los meses de enero, abril, agosto y septiembre.
- Sistema de software no posee una base datos que nos permita dar seguimiento a nuestros clientes frecuentes.
- Falta de un programa de recompensas para clientes frecuentes.
- Alta rotación de personal.
- Falta de control en el cumplimiento de estándares establecidos para el despacho de productos.
- Falta de capacitación de acuerdo a los diferentes puestos de trabajo
- Los clientes potenciales lo ven como un restaurante costoso.
- No existen parqueaderos exclusivos para los clientes.
- La cocina es muy pequeña en relación al nivel de producción que se tiene.

### **Oportunidades**

- Aumento del poder adquisitivo debido al aumento de sueldos en el mercado laboral, sobre todo en el sector público.
- Tendencia al consumo en restaurantes costosos y lujosos.
- Diversificar el producto en el mismo segmento de mercado.
- Crecer en el mercado a nivel nacional.
- Implementar shows de flair en la barra del restaurante.
- Publicitar de mejor manera los festivales de comida del restaurante.

### **Amenazas**

- Mercado atractivo para franquicias internacionales.
- Las reformas efectuadas al código de trabajo, lo que impide contratar a personal tercerizado o por horas.

- El cambio frecuente en la política relacionada al tema de impuestos por parte del estado.
- Creación de restaurantes de diversos tipos de comida, lo que ha permitido tener una oferta variada en el sector objeto de estudio.
- La imitación de la temática de Friday's al implementar nuevos conceptos de restaurantes.
- Tendencia de un importante segmento de mercado al consumo de productos orgánicos, saludables y al rescate de productos típicos de nuestra región.

#### **2.4.6.4 Matriz Resumen FODA**

En la siguiente matriz se observa la combinación de las variables que integran el análisis situacional, llegándose a combinar entre ellas, obteniendo resultados que se reflejaran en las estrategias del establecimiento.

A continuación se colocará cuatro matrices en las que se ponderó y se utilizó criterios que se especifican al final de cada una de ellas.

**CRITERIO:** La ponderación se realiza del 1 al 10, siendo 10 la mejor calificación y 1 la peor. Se multiplica las ponderaciones de los ejes de las x con los ejes de las y. Para este análisis se consideran los resultados mayores a 70 como los relevantes para el planteamiento de las estrategias.

Las estrategias deben enfocarse en los casos en los que el resultado de la multiplicación es mayor a 80.

**Cuadro No. 5 Matriz FODA – FO**

PONDERACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES			OPORTUNIDADES					
			1. Aumento del poder adquisitivo debido al aumento de sueldos en el mercado laboral, sobre todo en el sector público	2. Tendencia al consumo en restaurantes costosos y lujosos	3. Diversificar el producto en el mismo segmento de mercado	4. Crecer en el mercado a nivel nacional	5. Implementar shows de flair en la barra del restaurante	6. Publicitar de mejor manera los festivales de comida del restaurante
			8	8	7	6	7	7
<b>FORTALEZAS</b>	1. Liderazgo en el mercado	<b>10</b>	80	80	70	60	70	70
	2. Porcentaje alto de fidelización de clientes	<b>7</b>	56	56	49	42	49	49
	3. Capacitación y motivación en la parte operativa	<b>7</b>	56	56	49	42	49	49
	4. Proveedores calificados con insumos y materia prima de calidad	<b>7</b>	56	56	49	42	49	49
	5. Creación de producto único (Salsa Jack Daniel's)	<b>10</b>	80	80	70	60	70	70
	6. Control en el cumplimiento de estándares de calidad	<b>8</b>	64	64	56	48	56	56
	7. Presentación atractiva de platos	<b>9</b>	72	72	63	54	63	63
	8. Contenedor de comida para cada tipo de alimento	<b>7</b>	56	56	49	42	49	49
	9. Larga durabilidad de promociones en el mercado	<b>8</b>	64	64	56	48	56	56
	10. Altos estándares en la cultura del servicio	<b>7</b>	56	56	49	42	49	49

11. Ubicación privilegiada	<b>9</b>	72	72	63	54	63	63
12. Constante innovación de promociones	<b>6</b>	48	48	42	36	42	42
13. Satisfacción en la percepción del servicio	<b>8</b>	64	64	56	48	56	56
14. Alta aceptación de la imagen del establecimiento	<b>8</b>	64	64	56	48	56	56
15. Variedad de carta de platos y bebidas	<b>9</b>	72	72	63	54	63	63
16. La decoración y el ambiente influye positivamente en el nivel de ventas del local	<b>9</b>	72	72	63	54	63	63
17. Originalidad en el uniforme del personal de servicio	<b>9</b>	72	72	63	54	63	63
18. Música en vivo dos días a la semana	<b>7</b>	56	56	49	42	49	49
19. Transmisión de eventos deportivos nacionales e internacionales	<b>8</b>	64	64	56	48	56	56

Fuente: Daniela Cobo



**Conclusión:**

Claramente se puede identificar que las oportunidades 1 y 2 son las más relevantes, las mismas que deben ser impulsadas con estrategias que exploten las fortalezas 1, 5, 7, 11, 15, 16 y 17.

**Estrategias a implementar:**

a. Capacitar al personal en el área de atención al cliente de tal forma que el personal tanto de servicio como de cocina dimensionen la importancia que tiene el cliente en nuestra empresa.

b. Direccionar las ventas de los diversos productos que tiene el restaurante de tal manera que sea fácil identificarlos, para poder obtener la mayor rentabilidad de ellos; a través del incremento del consumo promedio

c. Promocionar el restaurante a través de la entrega de publicidad en cada garita de ingreso al centro comercial.

**Cuadro No. 6** Matriz FODA - FA

PONDERACIÓN FORTALEZAS Y AMENAZAS			AMENAZAS					
			1. Mercado atractivo para franquicias internacionales	2. Las reformas efectuadas al código de trabajo, lo que impide contratar a personal tercerizado o por horas	3. El cambio frecuente en la política relacionada al tema de impuestos por parte del estado	4. Creación de restaurantes de diversos tipos de comida, lo que ha permitido tener una oferta variada en el sector objeto de estudio	5. La imitación de la temática de Friday's al implementar nuevos conceptos de restaurantes	6. Tendencia de un importante segmento de mercado al consumo de productos orgánicos, saludables y al rescate de productos típicos de nuestra región
			10	5	6	8	6	8
<b>FORTALEZAS</b>	1. Liderazgo en el mercado	10	100	50	60	80	60	80
	2. Porcentaje alto de fidelización de clientes	7	70	35	42	56	42	56
	3. Capacitación y motivación en la parte operativa	7	70	35	42	56	42	56
	4. Proveedores calificados con insumos y materia prima de calidad	7	70	35	42	56	42	56
	5. Creación de producto único (Salsa Jack Daniel's)	10	100	50	60	80	60	80
	6. Control en el cumplimiento de estándares de calidad	8	80	40	48	64	48	64
	7. Presentación atractiva de platos	9	90	45	54	72	54	72
	8. Contenedor de comida para cada tipo de alimento	7	70	35	42	56	42	56
	9. Larga durabilidad de promociones en el mercado	8	80	40	48	64	48	64
	10. Altos estándares en la cultura del servicio	7	70	35	42	56	42	56

11. Ubicación privilegiada	<b>9</b>	<b>90</b>	45	54	<b>72</b>	54	<b>72</b>
12. Constante innovación de promociones	<b>6</b>	60	30	36	48	36	48
13. Satisfacción en la percepción del servicio	<b>8</b>	<b>80</b>	40	48	64	48	64
14. Alta aceptación de la imagen del establecimiento	<b>8</b>	<b>80</b>	40	48	64	48	64
15. Variedad de carta de platos y bebidas	<b>9</b>	<b>90</b>	45	54	<b>72</b>	54	<b>72</b>
16. La decoración y el ambiente influye positivamente en el nivel de ventas del local	<b>9</b>	<b>90</b>	45	54	<b>72</b>	54	<b>72</b>
17. Originalidad en el uniforme del personal de servicio	<b>9</b>	<b>90</b>	45	54	<b>72</b>	54	<b>72</b>
18. Música en vivo dos días a la semana	<b>7</b>	70	35	42	56	42	56
19. Transmisión de eventos deportivos nacionales e internacionales	<b>8</b>	<b>80</b>	40	48	64	48	64

Fuente: Daniela Cobo

## **CONCLUSIÓN:**

Claramente se puede identificar que la debilidad 1 es la más relevante, la cual debe ser minimizada con estrategias que exploren las fortalezas 1,5,6,7,9,11,13,14,15,16,17 y 19.

Adicionalmente se puede identificar que las debilidades 4 y 6 también son relevantes, las mismas que debe ser minimizadas con estrategias que exploren las fortalezas 1, 5, 7, 11, 15, 16 y 17

## **ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR:**

- a.** Actualizar constantemente la matriz de proveedores, para poder obtener una mejor relación costo-beneficio, dando prioridad a aquellos que manejen productos tratados orgánicamente.
- b.** Implementación de un menú vegetariano.
- c.** Diversificación de producto para mantener un mercado cautivo fiel, a través de la implementación de acciones innovadoras y creativas, para mantener la expectativa del cliente.

**Cuadro No. 7** Matriz FODA - DO

PONDERACIÓN DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES			OPORTUNIDADES					
			1. Aumento del poder adquisitivo debido al aumento de sueldos en el mercado laboral, sobre todo en el sector público	2. Tendencia al consumo en restaurantes costosos y lujosos	3. Diversificar el producto en el mismo segmento de mercado	4. Crecer en el mercado a nivel nacional	5. Implementar shows de flair en la barra del restaurante	6. Publicitar de mejor manera los festivales de comida del restaurante
			8	8	7	6	7	7
<b>DEBILIDADES</b>	1. Temporada baja de ventas en los meses de enero, abril, agosto y septiembre	8	64	64	56	48	56	56
	2. Sistema de software no posee una base datos que nos permita dar seguimiento a nuestros clientes frecuentes	9	72	72	63	54	63	63
	3. Falta de un programa de recompensas para clientes frecuentes	9	72	72	63	54	63	63
	4. Alta rotación de personal	9	72	72	63	54	63	63
	5. Falta de control en el cumplimiento de estándares establecidos para el despacho de productos	6	48	48	42	36	42	42
	6. Falta de capacitación de acuerdo a los diferentes puestos de trabajo	9	72	72	63	54	63	63
	7. Los clientes potenciales lo ven como un restaurante costoso	7	56	56	49	42	49	49
	8. No existen parqueaderos exclusivos para los clientes	6	48	48	42	36	42	42
	9. La cocina es muy pequeña en relación al nivel de producción que se tiene	6	48	48	42	36	42	42

Fuente: Daniela Cobo.

## **CONCLUSIÓN:**

Se puede determinar de la matriz que las oportunidades 1 y 2 son las más relevantes, las cuales se deben aprovechar a través de estrategias que reviertan las debilidades 2, 3, 4 y 6.

## **ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR:**

- a.** Crear un programa de fidelización de clientes a través del desarrollo de un software donde se pueda obtener una base de datos confiables y de esta obtener información relevante para conocer los gustos, hábitos, frecuencia de consumo
  
- b.** Crear alternativas de crecimiento laboral para el personal operativo del restaurante, realizando intercambios con las franquicias de Argentina y Chile, además rotando el personal con los demás establecimientos que pertenecen a la compañía
  
- c.** Desarrollar el programa del cliente incógnito, donde la empresa se encargaría de proporcionar toda la información a este cliente desconocido, y él a su vez realizaría un check list de actividades o una auditoría sobre el cumplimiento de los estándares de calidad en el área de servicio

**Cuadro No. 8 Matriz FODA - DA**

PONDERACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS		AMENAZAS						
		1. Mercado atractivo para franquicias internacionales	2. Las reformas efectuadas al código de trabajo, lo que impide contratar a personal tercerizado o por horas	3. El cambio frecuente en la política relacionada al tema de impuestos por parte del estado	4. Creación de restaurantes de diversos tipos de comida, lo que ha permitido tener una oferta variada en el sector objeto de estudio	5. La imitación de la temática de Friday's al implementar nuevos conceptos de restaurantes	6. Tendencia de un importante segmento de mercado al consumo de productos orgánicos, saludables y al rescate de productos típicos de nuestra región	
		10	5	6	8	6	8	
DEBILIDADES	1. Temporada baja de ventas en los meses de enero, abril, agosto y septiembre	8	80	40	48	64	48	64
	2. Sistema de software no posee una base datos que nos permita dar seguimiento a nuestros clientes frecuentes	9	90	45	54	72	54	72
	3. Falta de un programa de recompensas para clientes frecuentes	9	90	45	54	72	54	72
	4. Alta rotación de personal	9	90	45	54	72	54	72
	5. Falta de control en el cumplimiento de estándares establecidos para el despacho de productos	6	60	30	36	48	36	48
	6. Falta de capacitación de acuerdo a los diferentes puestos de trabajo	9	90	45	54	72	54	72
	7. Los clientes potenciales lo ven como un restaurante costoso	7	70	35	42	56	42	56
	8. No existen parqueaderos exclusivos para los clientes	6	60	30	36	48	36	48
	9. La cocina es muy pequeña en relación al nivel de producción que se tiene	6	60	30	36	48	36	48

Fuente: Daniela Cobo.

## **CONCLUSIÓN:**

De la matriz se puede identificar que las amenazas 1, 4 y 6 son las más relevantes, las mismas que deben ser anuladas con estrategias que protejan nuestras debilidades 1, 2, 3, 4 y 6, de las referidas amenazas.

## **ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR:**

- a. Elaborar menús de degustación para el segmento de mercado establecido.
- b. Fidelizar al cliente interno de nuestro establecimiento, para evitar fuga de información.

### **2.4.7 Estrategias Aplicadas al Diagnóstico Situacional**

- Capacitar al personal en el área de atención al cliente de tal forma que el personal tanto de servicio como de cocina dimensionen la importancia que tiene el cliente en nuestra empresa.
- Direccionar las ventas de los diversos productos que tiene el restaurante de tal manera que sea fácil identificarlos, para poder obtener la mayor rentabilidad de ellos; a través del incremento del consumo promedio.
- Promocionar el restaurante a través de la entrega de publicidad en cada garita de ingreso al centro comercial.
- Crear un programa de fidelización de clientes a través del desarrollo de un software donde se pueda obtener una base de datos confiables y de esta obtener información relevante para conocer los gustos, hábitos, frecuencia de consumo.
- Actualizar constantemente la matriz de proveedores, para poder obtener una mejor relación costo-beneficio, dando prioridad a aquellos que manejen productos tratados orgánicamente.
- Diversificación de producto para mantener un mercado cautivo fiel, a través de la implementación de acciones innovadoras y creativas, para mantener la expectativa del cliente.
- Crear alternativas de crecimiento laboral para el personal operativo del restaurante, realizando intercambios con las franquicias de Argentina y Chile,



además rotando el personal con los demás establecimientos que pertenecen a la compañía.

- Elaborar menús de degustación para el segmento de mercado establecido.
- Desarrollar el programa del cliente incógnito, donde la empresa se encargaría de proporcionar toda la información a este cliente desconocido, y él a su vez realizaría un check list de actividades o una auditoría sobre el cumplimiento de los estándares de calidad en el área de servicio.
- Fidelizar al cliente interno de nuestro establecimiento, para evitar fuga de información.
- Implementación de un menú vegetariano.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

##### **3.1 Análisis de la demanda**

Al analizar la demanda se consideró el número de clientes que recibió el restaurante durante el año 2012 considerando los diferentes segmentos de mercado, así como el mercado meta y los clientes frecuentes que posee. El número de clientes que se obtuvo en el mencionado año fue de 29300 pax, las mismas que ocuparon 6137 mesas, dando como resultado una venta total de \$644600, con un consumo promedio de \$22,35.

Para determinar el análisis de la demanda se aplicó dos encuestas, la primera dirigida a los clientes y la segunda al personal que labora en el restaurante, las mismas que se detallan a continuación:

##### **3.1.1 Encuesta aplicada a clientes**

###### **3.1.1.1 Segmentación del mercado**

El restaurant T.G.I Friday's posee dos segmentos de mercado bien diferenciados, los mismos que se han determinado de acuerdo a la capacidad económica del cliente, estos se encuentran dirigidos a personas de un nivel socio-económico medio-alto y alto, además se pudo observar que la mayor cantidad de clientes que frecuenta este restaurante está en un rango de edad de 36 a 55 años.

### 3.1.1.2 Perfil del consumidor

En la presente investigación se ha podido determinar el perfil del consumidor considerando las siguientes variables: conductual, geográfica, psicográfica y demográfica.

**Conductual:** El cliente que va a Friday's, tiene la costumbre de reunirse a festejar cumpleaños de él o de sus amigos, frecuentemente sale a comer por lo menos una vez a la semana, le gusta reunirse a ver encuentros deportivos de distintas clases.

**Geográfica:** Normalmente las personas que asisten al restaurante residen en el Valle de los Chillos, Conocoto y sus alrededores.

**Psicográfica:** El cliente normalmente es de una posición económica media alta y alta, que tiene un ingreso superior a 700 dólares mensuales, si posee familia tiene un ingreso superior a los 3000 dólares, piensa en asistir a restaurantes de prestigio y le interesa que le traten amable y cortésmente, le gusta la buena comida y beber bien.

**Demográfica:** Tiene un promedio de edad superior a 27 años son jóvenes adultos con capacidad de pago y que se encuentran incluidos como población económicamente activa.

### 3.1.1.3 Determinación del Universo y Muestra de estudio

En esta investigación se aplicó una encuesta dirigida a los clientes del restaurante cuyo número es de 29300 en el año 2012. Aplicando la fórmula siguiente se obtuvo una muestra de 395 encuestas con un margen de error del 5% (VER ANEXO N° 1)

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

Dónde:

n= muestra

N= universo

P= probabilidad a favor (50%)

Q= probabilidad en contra (50%)

K= nivel de confianza

E= nivel de error

Valores:

n= ?

N= 29300

P \*Q = 0,25

K<sup>2</sup> = 4

E<sup>2</sup> = 0,0025

$$n = \frac{29300 * 0,25}{(29300 - 1) \frac{0,0025}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{7325}{(29299)0,000625 + 0,25}$$

$$n = \frac{7325}{18,561875}$$

$$n = 394,62$$

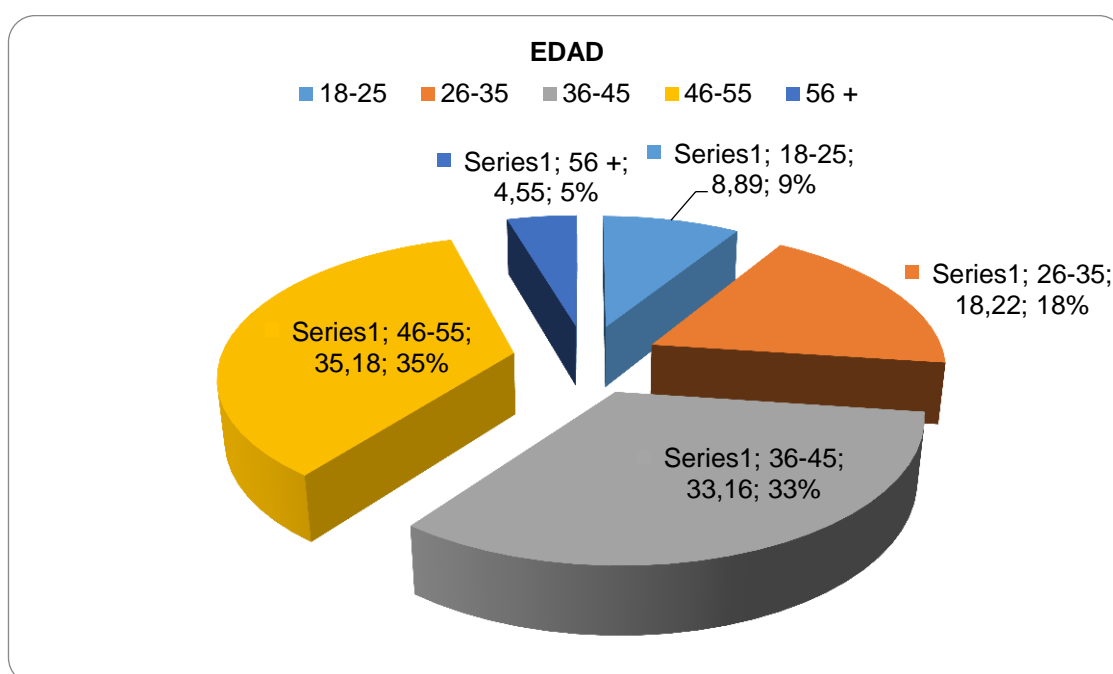
### 3.1.1.4 Encuesta, tabulación y análisis de resultados

Tabla No. 1 Edad:

EDAD	%	PERSONAS
18-25	8,89	35
26-35	18,22	72
36-45	33,16	131
46-55	35,18	139
56 +	4,55	18
	100	395

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 1 Edad:



Fuente: Daniela Cobo

#### Interpretación:

Según los resultados de las encuestas realizadas se puede decir que la mayoría de clientes que frecuenta TGI Friday's San Luis van desde los 46 a 55 años, representando el 35%; seguido del rango de 36 a 45 años con un 33%, el 18% de 26 a 35, el 9% de 18 a 25 y clientes de más de 56 años con un 5%. Esto debido a que TGI Friday's se dirige a un segmento de mercado de entre 36 a 55 años, por su capacidad adquisitiva, por sus preferencias en cuanto al

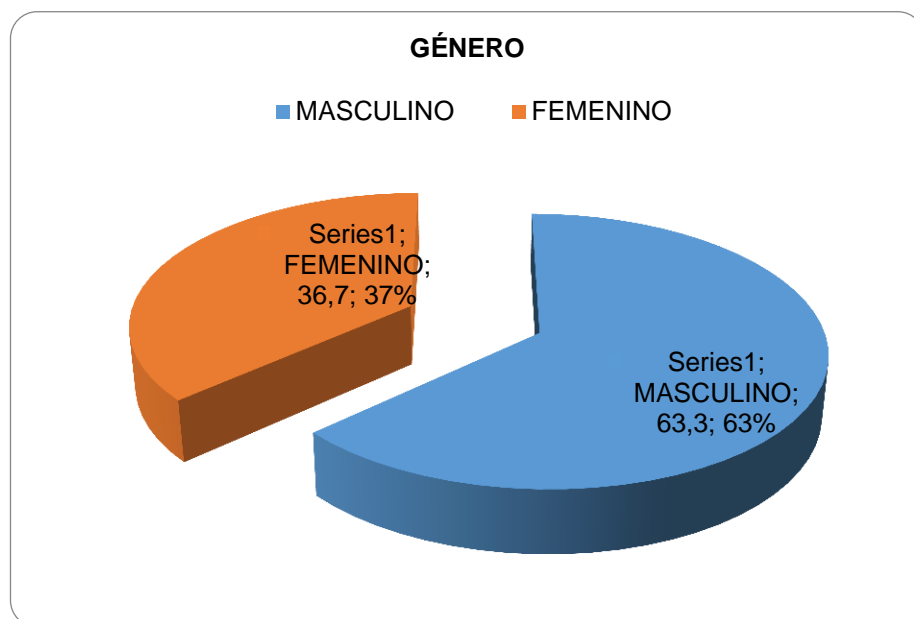
tipo de comida y por su gusto de encontrarse en un lugar con un buen ambiente y decoración.

**Tabla No. 2** Género:

GÉNERO	%	PERSONAS
MASCULINO	63,3	250
FEMENINO	36,7	145
	100	395

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 2** Género:



Fuente: Daniela Cobo

**Interpretación:**

En cuanto al género podemos decir que el 63% de clientes que asisten a TGI Friday's San Luis son hombres, por lo tanto el 37% restante vienen a representar al género femenino. La mayoría de clientes como podemos ver son hombres, ya que el restaurante cuenta con 6 televisores en los cuales se transmiten encuentros deportivos importantes, los mismo que llaman mucho

más la atención del género masculino. Por lo tanto se realizan constantes proyectos para atraer al género femenino como el famoso “Ladies Night”.

**PREGUNTAS:**

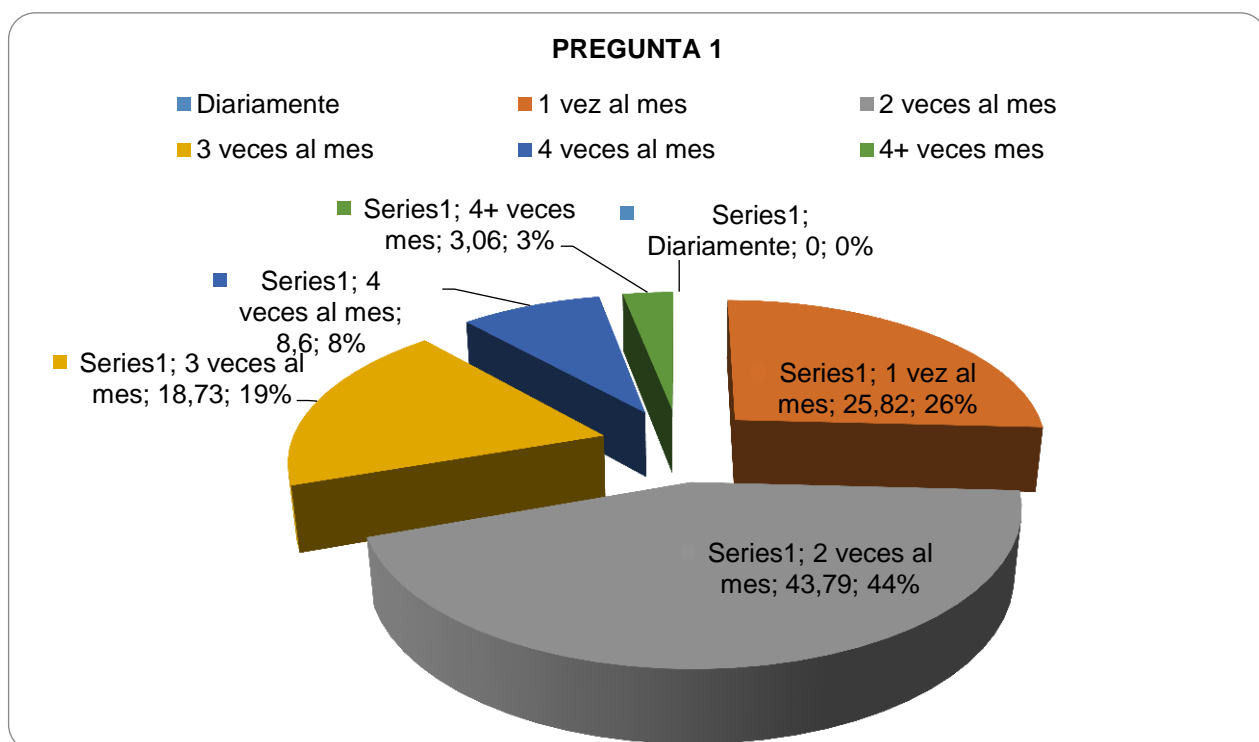
**1. ¿Con qué frecuencia usted asiste a T.G.I Friday’s San Luis?**

**Tabla No. 3** Pregunta 1

PREGUNTA 1	%	PERSONAS
Diariamente	0	0
1 vez al mes	25,8	102
2 veces al mes	43,8	173
3 veces al mes	18,7	74
4 veces al mes	8,6	34
4+ veces mes	3,06	12
	100	395

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 3** Pregunta 1



Fuente: Daniela Cobo

Interpretación:

Según el gráfico tenemos como resultados que el 44% de clientes asisten al restaurante 2 veces al mes, siendo este el grupo más representativo, seguido de un 26% que dicen asistir 1 vez al mes, un 19% que asisten 3 veces al mes, dejando así un 8% que asiste 4 veces al mes, un 3% que va más de 4 veces al mes. Esta frecuencia de visitas se debe a que la empresa no ha realizado el seguimiento necesario a sus clientes para poder emplear las estrategias necesarias para fidelizarlos.

## 2. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted asiste a Friday's?

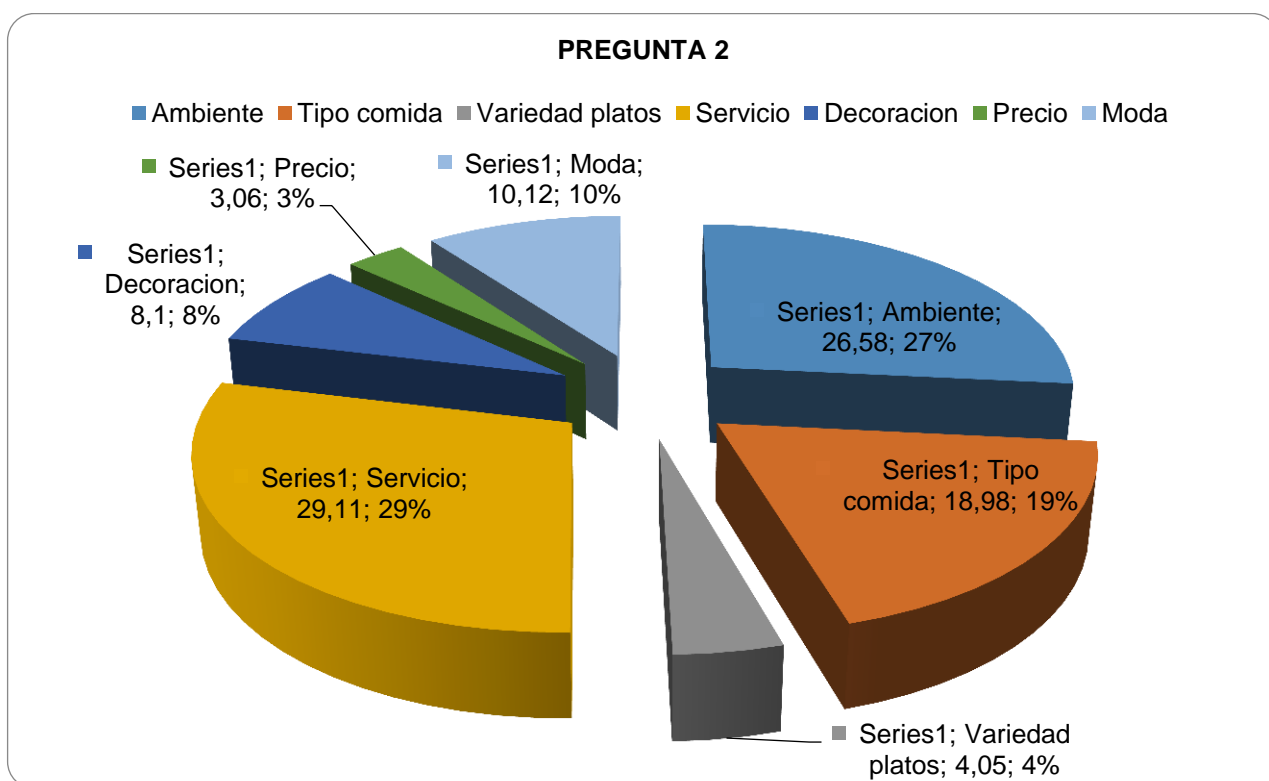
Tabla No. 4 Pregunta 2

<b>PREGUNTA 2</b>	<b>%</b>	<b>PERSONAS</b>
Ambiente	26,6	105
Tipo comida	19	75
Variedad platos	4,05	16
Servicio	29,1	115
Decoración	8,1	32
Precio	3,06	12
Moda	10,1	40
	100	395

Fuente: Daniela Cobo



Gráfico No. 4 Pregunta 2



Fuente: Daniela Cobo

#### Interpretación:

Entre las razones que nuestros clientes tienen para visitar TGI Friday's San Luis tenemos en un mayor porcentaje a *La Calidad del Servicio* que reciben en dicho restaurante con un 29%; el 27% dice que van por el *Buen Ambiente*, el 19% por el tipo de comida, el 10% por moda, el 8% por la llamativa decoración que posee, el 4% por la variedad de platos y el 3% por precio.

En conclusión los clientes asisten en su gran mayoría buscando tener calidad en el servicio que les ofrecen, acompañado de un buen ambiente y tipo de comida.

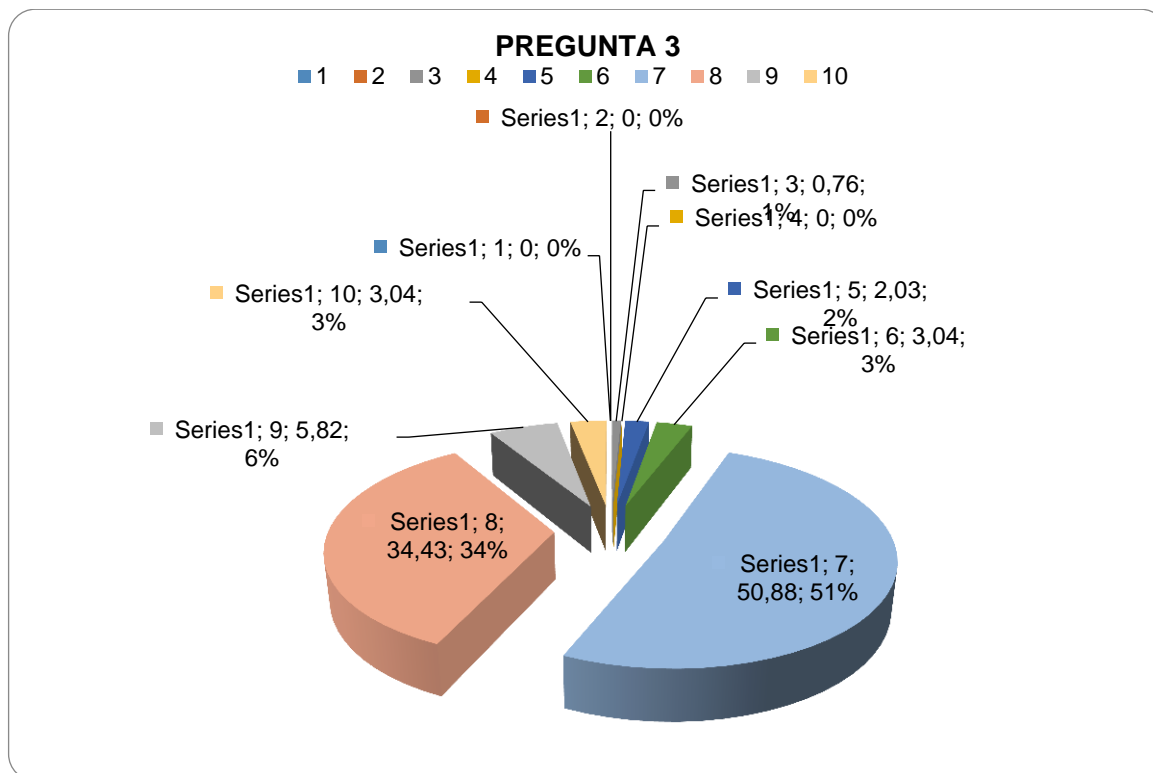
### 3. ¿Cómo calificaría usted del 1 al 10 la atención que ha recibido en el restaurante?

Tabla No. 5 Pregunta 3

PREGUNTA 3	%	PERSONAS
1	0	0
2	0	0
3	0,76	3
4	0	0
5	2,03	8
6	3,04	12
7	50,9	201
8	34,4	136
9	5,82	23
10	3,04	12
	100	395

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 5 Pregunta 3



Fuente: Daniela Cobo

Interpretación:

En cuanto a la calidad del servicio el 51% de los encuestados calificaron con un 7, el 34% con un 8, el 6% le dio un 9, el 3% un 10, otro 3% una calificación de 6, el 2% 5 y el 1% 3.

Según las respuestas brindadas por los encuestados se llega a la conclusión de que el servicio en el restaurante no siempre tiene la misma calidad, debido a heterogeneidad del servicio ya que estamos tratando con personas, cuyo comportamiento varía de un momento a otro.

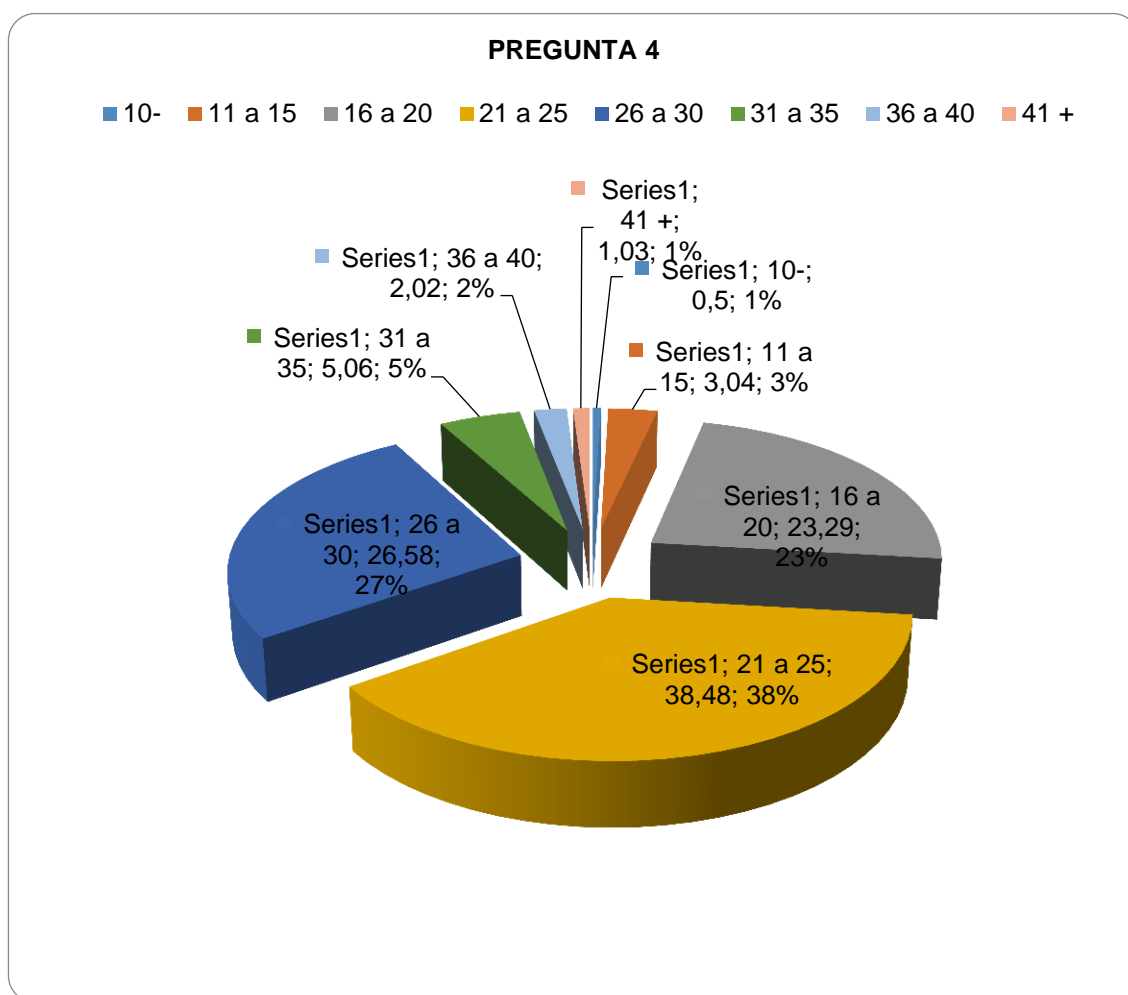
**4. Indique usted el valor que gasta individualmente cuando va a Friday's**

**Tabla No. 6** Pregunta 4

<b>PREGUNTA 4</b>	<b>%</b>	<b>PERSONAS</b>
10-	0,5	2
11 a 15	3,04	12
16 a 20	23,3	92
21 a 25	38,5	152
26 a 30	26,6	105
31 a 35	5,06	20
36 a 40	2,02	8
41 +	1,03	4
	100	395

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 6 Pregunta 4



Fuente: Daniela Cobo

**Interpretación:**

El 38% de encuestados respondieron que gastan entre \$21 y \$25 cuando asisten al restaurante, el 27% de \$26 a \$30, el 23% de \$16 a \$20, el 5% de \$31 a \$35, el 3% de \$11 a \$15, el 2% de \$36 a \$40, el 1% más de \$41 y un 0,5% menos de \$10.

Por lo tanto podemos decir que el consumo promedio por cliente va desde los \$21 a los \$25, lo cual se debe incrementar para conseguir elevar las ventas y el consumo promedio a través de la venta que realiza cada mesera, las cuales deberán recibir capacitación constante y motivación.

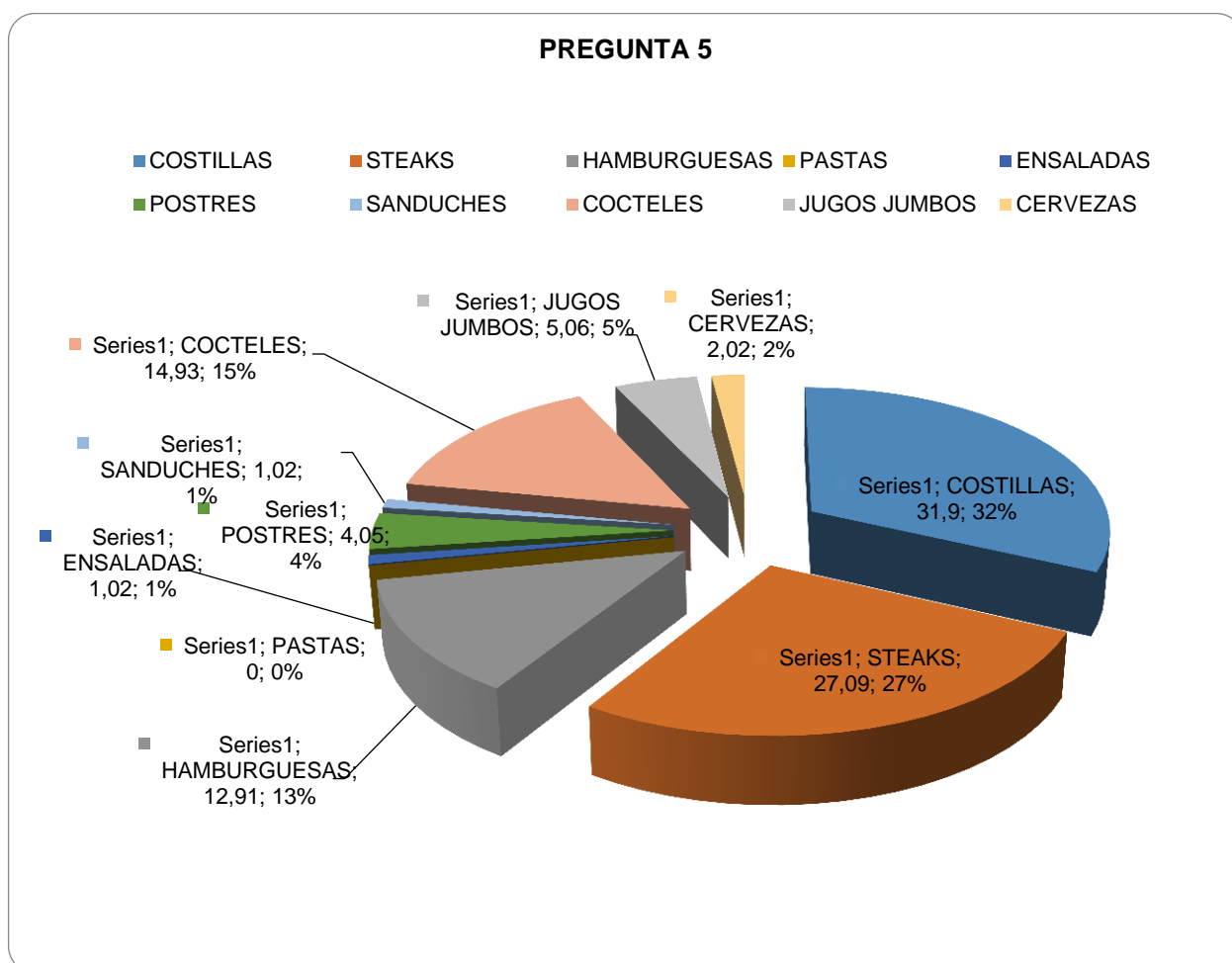
## 5. ¿Qué es lo que más consume cuando usted va a Friday's?

Tabla No. 7 Pregunta 5

<b>PREGUNTA 5</b>	<b>%</b>	<b>PERSONAS</b>
COSTILLAS	31,9	126
STEAKS	27,1	107
HAMBURGUESAS	12,9	51
PASTAS	0	0
ENSALADAS	1,02	4
POSTRES	4,05	16
SANDUCHES	1,02	4
COCTELES	14,9	59
JUGOS JUMBOS	5,06	20
CERVEZAS	2,02	8
	100	395

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 7 Pregunta 5



Fuente: Daniela Cobo

**Interpretación:**

Los encuestados respondieron que lo que más consumen en TGI Friday's San Luis son las costillas con un 32%, en segundo lugar están los steaks con un 27%, el 15% cocteles, las hamburguesas con un 13%, el 5% jugos jumbos, el 4% postres, el 2% cervezas y con el 1% ensaladas y sanduches.

Se puede decir en conclusión que lo que más consumen los clientes son costillas y steaks; debido a que son sus géneros insignias o principales.

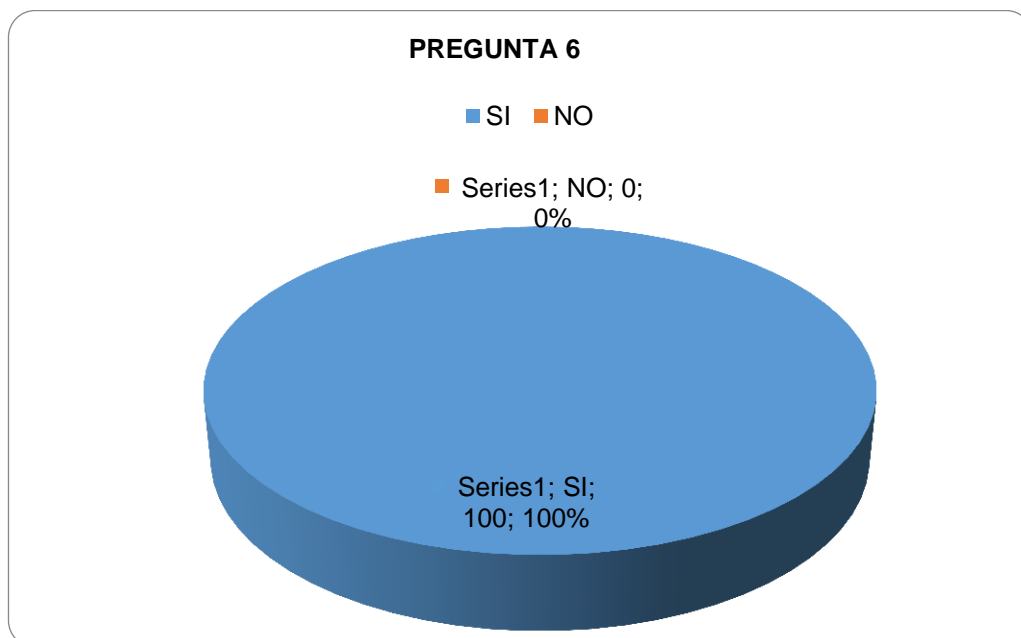
**6. ¿Piensa usted que la atención al cliente es lo más importante en Friday's?**

**Tabla No. 8** Pregunta 6

PREGUNTA 6	%	PERSONAS
SI	100	395
NO	0	0
	100	395

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 8** Pregunta 6



Fuente: Daniela Cobo

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados piensan que la atención al cliente es lo más importante para un restaurante como TGI Friday's San Luis. Esto se debe a que este restaurante es reconocido por sus deliciosos platos y bebidas además de su servicio muy personalizado y diferente al de los demás restaurantes, en lo cual se pone mucho énfasis constantemente.

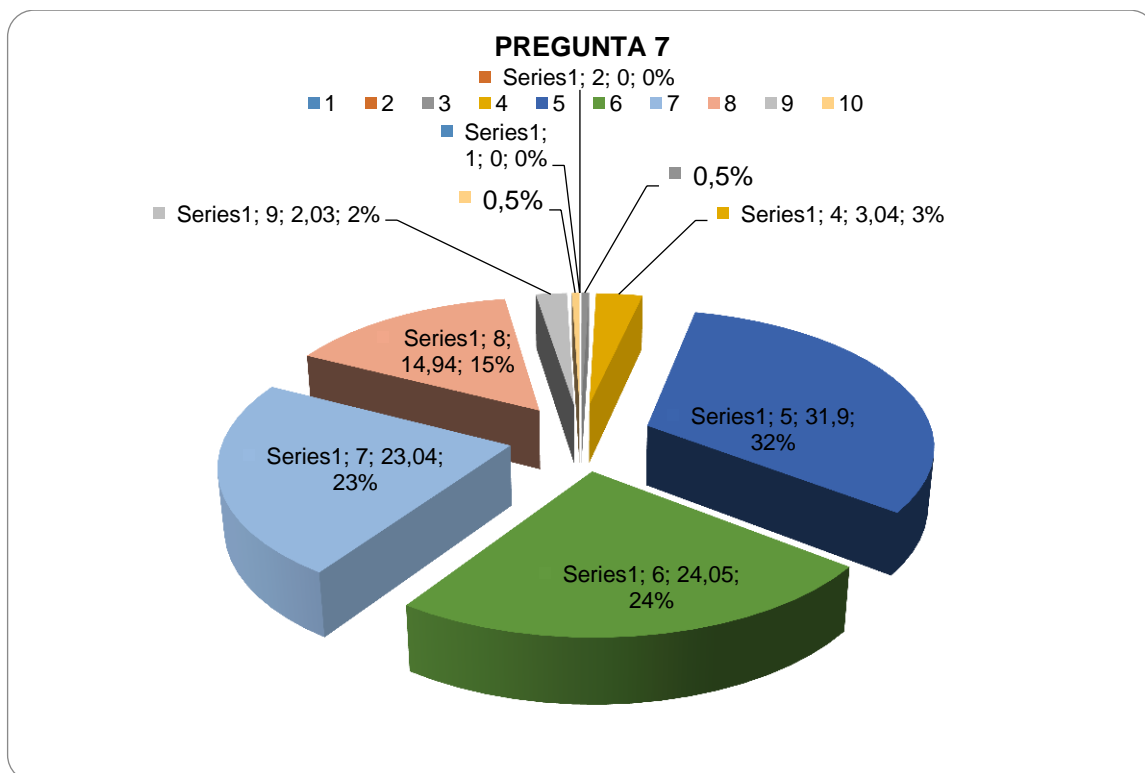
**7. ¿Cómo calificaría usted del 1 al 10 la rapidez con la que ha sido atendido en el restaurante?**

**Tabla No. 9** Pregunta 7

PREGUNTA 7	%	PERSONAS
1	0	0
2	0	0
3	0,5	2
4	3,04	12
5	31,9	126
6	24,1	95
7	23	91
8	14,9	59
9	2,03	8
10	0,5	2
	100	395

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 9** Pregunta 7



Fuente: Daniela Cobo



Interpretación:

Al hablar de la rapidez con la que fueron atendidos, el 32% la calificaron con un 5, seguido del 24% con un 6, el 23% con un 7, del 15% con un 8, del 3% con un 4, del 2% con 9, del 0,5% con 10 y del 0,5% con 3.

Con estas respuestas llegamos a la conclusión de que la rapidez en el servicio no es uno de los puntos fuertes en T.G.I Friday's San Luis y que hay que mejorarlo, supervisando al personal de cocina para que los tiempos de cocción establecidos sean cumplidos.

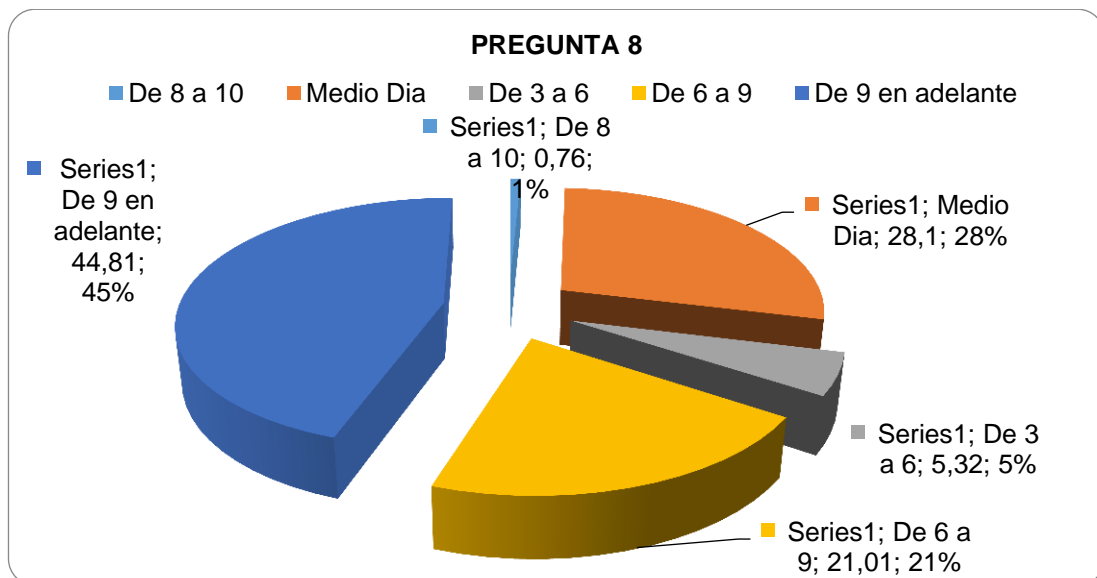
### 8. ¿A qué hora frecuenta usted el restaurante?

Tabla No. 10 Pregunta 8

PREGUNTA 8	%	PERSONAS
De 8 a 10	0,76	3
Medio Dia	28,1	111
De 3 a 6	5,32	21
De 6 a 9	21	83
De 9 en adelante	44,8	177
	100	395

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 10 Pregunta 8



Fuente: Daniela Cobo

Interpretación:

Basándonos en este gráfico podemos decir que el momento en el que más clientela tiene el restaurante es de 9pm en adelante representado con un 45%, le sigue el medio día con el 28%, y de 6pm a 9pm el 21%; siendo así estos tres momentos los más representativos para TGI Friday's San Luis, ya que en el horario de desayunos que viene a ser de 8am a 10am se tiene apenas un 1% y en la tarde de 3pm a 6pm un 5%. Esto debido a la ubicación del restaurante, ya que se encuentra ubicado en un sector no muy comercial, donde la gente sale muy temprano en las mañanas hacia la ciudad de Quito.

### 3.1.2 Encuesta dirigida al personal del restaurante

Esta encuesta se aplicó a un total de 32 empleados del restaurante, de los cuales 17 son hombres y 15 son mujeres, razón por la cual no se obtuvo una muestra de estudio, obteniéndose los siguientes resultados: (VER ANEXO N°2)

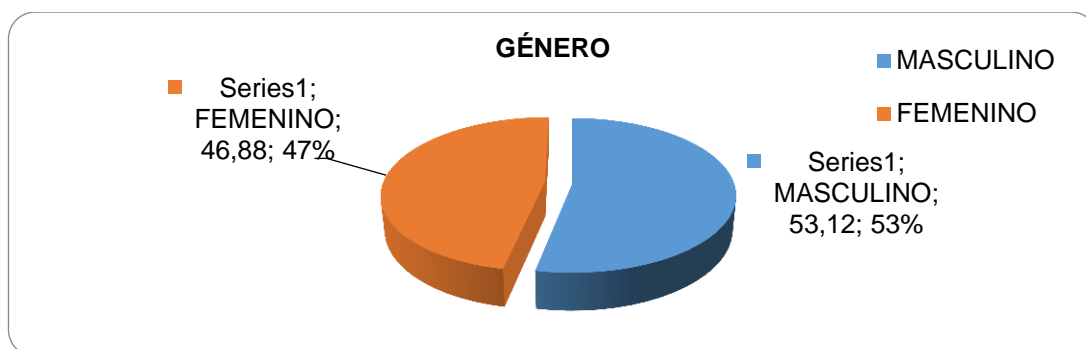
### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE T.G.I FRIDAY'S SAN LUIS

Tabla No. 11 Género:

GÉNERO	%	PERSONAS
MASCULINO	53,12	17
FEMENINO	46,88	15
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 11 Género



Fuente: Daniela Cobo

Interpretación:

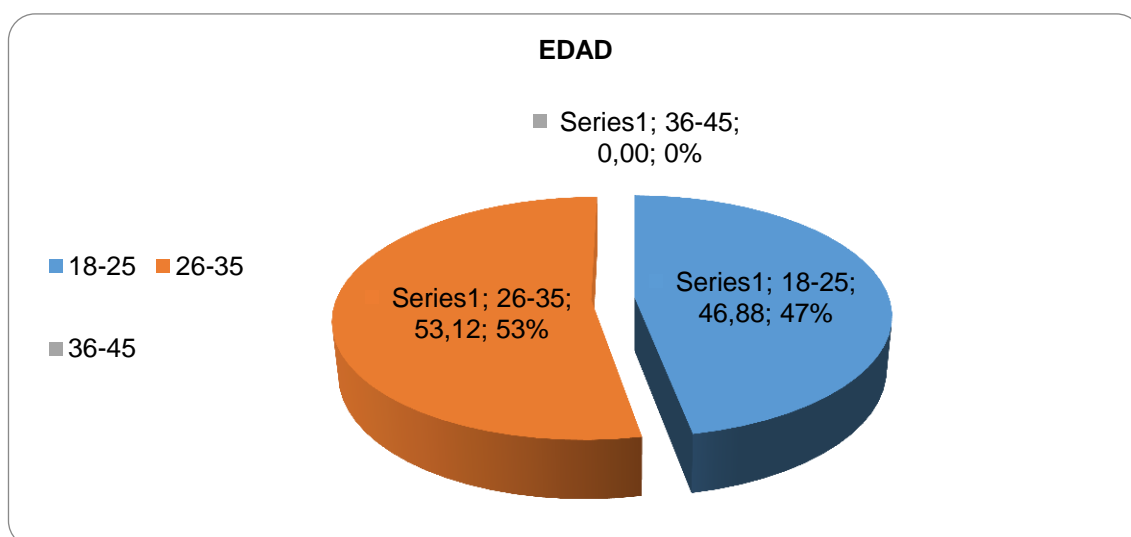
El 53% de personas que laboran en TGI Friday's San Luis pertenecen al género masculino, mientras que el 47% son mujeres. El establecimiento en mención posee una política en la cual el área de servicio debe estar compuesta en su mayoría por el género femenino.

**Tabla No. 12** Edad

EDAD	%	PERSONAS
18-25	46,88	15
26-35	53,12	17
36-45	0,00	0
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 12** Edad



Fuente: Daniela Cobo

Interpretación:

El 53% del personal tiene entre 26 y 35 años de edad y el 47% restante está entre los 18 y 25 años, ya que para el área de servicio se requiere personal joven y con buena presencia, mientras que para el área de cocina no es necesario que el personal sea joven o de buena presencia, se le da más importancia a la experiencia.

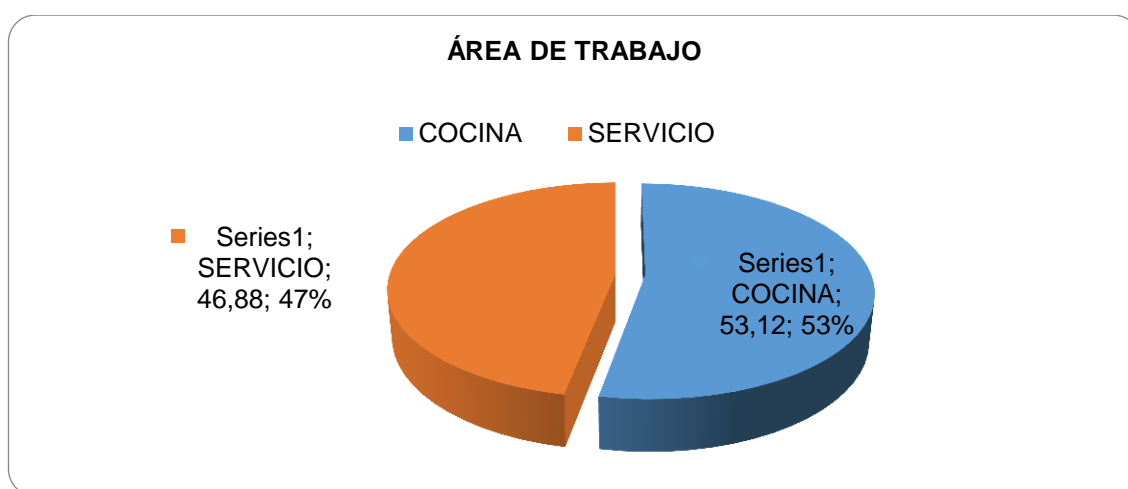
## Área de Trabajo:

**Tabla No. 13** Área de Trabajo

ÁREA	%	PERSONAS
COCINA	53,12	17
SERVICIO	46,88	15
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 13** Área de Trabajo



Fuente: Daniela Cobo

### Interpretación:

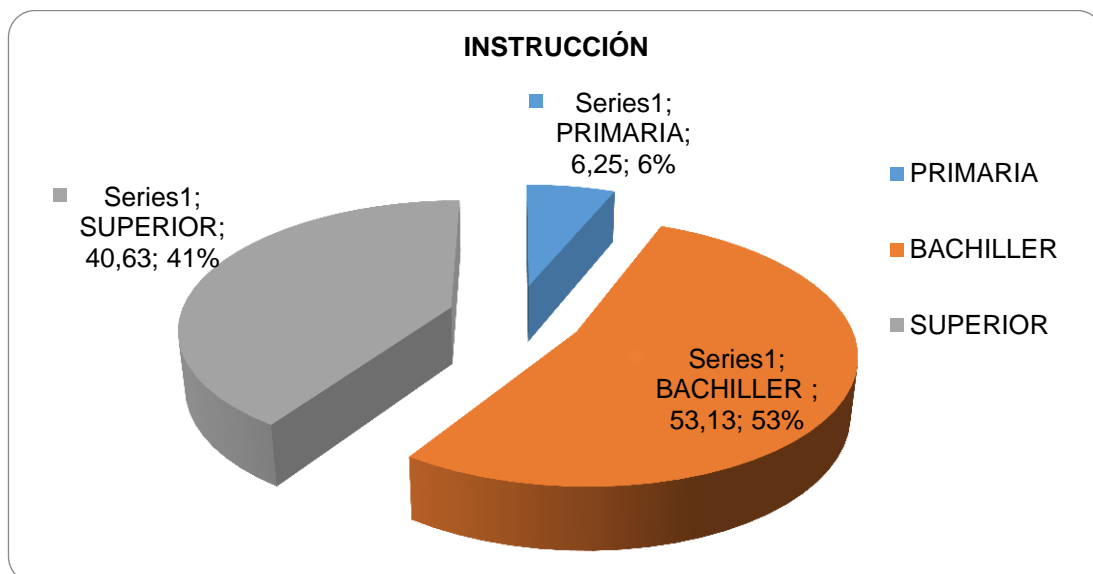
El 53% del personal trabaja en el área de cocina, es así que el 47% trabaja en el área de servicio. Existe sólo una diferencia de dos personas adicionales en el área de cocina, ya que dicha área cuenta con procesos más extensos de producción y limpieza.

**Tabla No. 14** Instrucción

INSTRUCCIÓN	%	PERSONAS
PRIMARIA	6,25	2
BACHILLER	53,13	17
SUPERIOR	40,63	13
	100,0	32

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 14 Instrucción**



Fuente: Daniela Cobo

**Interpretación:**

El 53% del personal ha estudiado hasta el bachillerato, el 41% tienen estudios superiores y el 6% restante sólo ha estudiado la primaria.

El restaurante objeto de estudio mantiene una política de tecnificar los puestos operativos, otorgándole mayor importancia al personal que ingresa con estudios superiores.

**PREGUNTAS:**

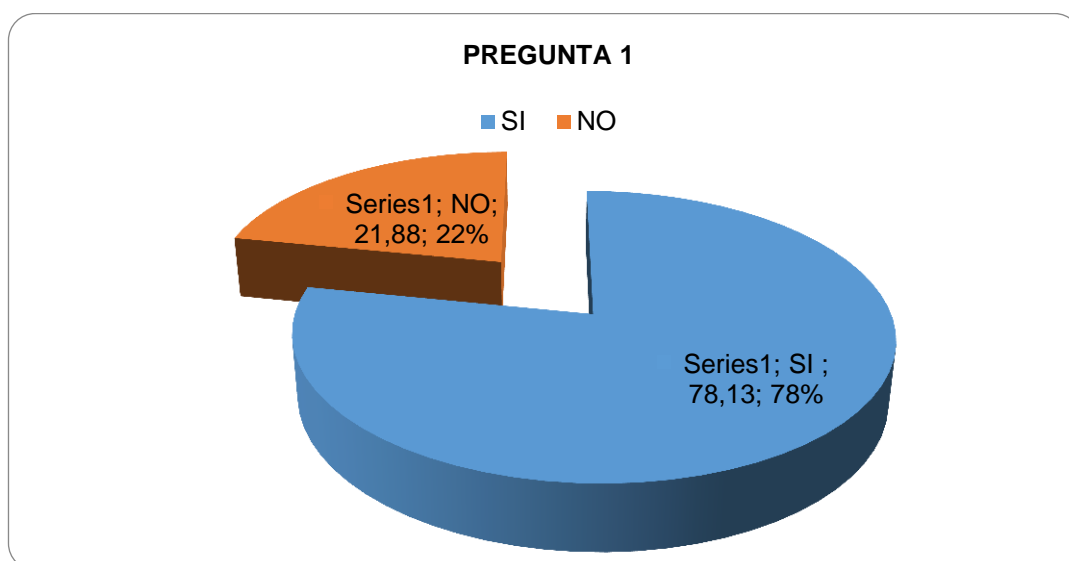
**1. ¿Cree usted que los implementos y equipos utilizados tanto en el área de servicio como de cocina son los más adecuados?**

**Tabla No. 15 Pregunta 1**

PREGUNTA 1	%	PERSONAS
SI	78,13	25
NO	21,88	7
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 15** Pregunta 1



Fuente: Daniela Cobo

**Interpretación:**

El 78% del personal de Friday's San Luis cree que los implementos y equipos que posee el restaurante si son lo más adecuados para la ejecución de las actividades diarias, mientras que el 22% creen que es necesario mejorarlos o incluso adquirir nuevos equipos.

El restaurante cuenta con equipos modernos y de alta tecnología que ayudan a la operación del establecimiento, sin embargo ciertos equipos deben recibir un mantenimiento constante o periódico; a pesar de que alguna maquinaria y equipos han sido renovados últimamente.

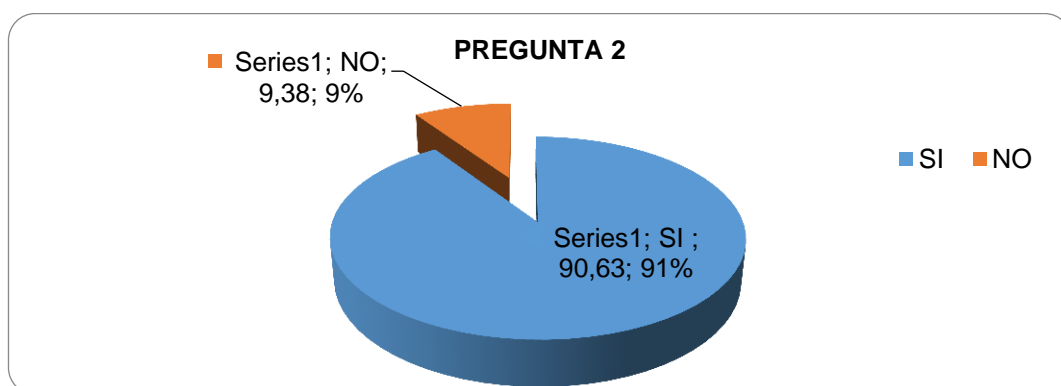
**2. ¿Cuándo usted ingresó a laborar al restaurante le realizaron algún proceso de inducción?**

**Tabla No. 16** Pregunta 2

PREGUNTA 2	%	PERSONAS
SI	90,63	29
NO	9,38	3
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 16** Pregunta 2



Fuente: Daniela Cobo

**Interpretación:**

El 91% de personas pertenecientes al personal de Friday's San Luis respondieron que si se les realizó un proceso de inducción, mientras que el 9% respondió que no se les hizo proceso de inducción alguno.

Según estas respuestas podemos decir que se han realizado los procesos de inducción del personal que entra a laborar al restaurante, sin embargo existe un porcentaje mínimo que por falta del incumplimiento de procesos no se ha llegado a realizar con todo el personal.

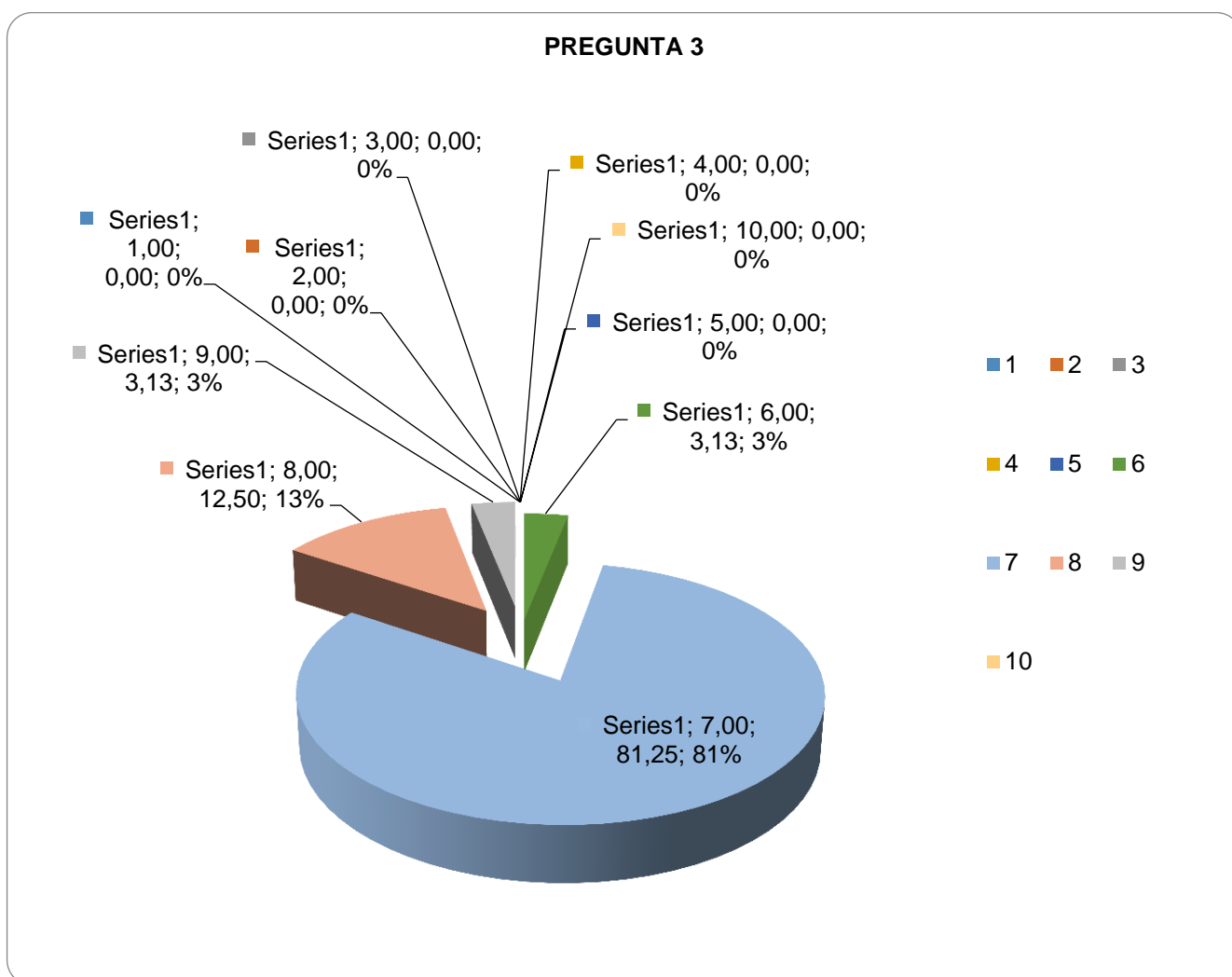
**3. Califique del 1 al 10 el ambiente de trabajo en el cual usted labora.**

**Tabla No. 17** Pregunta 3

PREGUNTA 3	%	PERSONAS
1	0,00	0
2	0,00	0
3	0,00	0
4	0,00	0
5	0,00	0
6	3,13	1
7	81,25	26
8	12,50	4
9	3,13	1
10	0,00	0
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 17 Pregunta 3



Fuente: Daniela Cobo

**Interpretación:**

Preguntamos qué calificación darían al ambiente de trabajo que existe y el grupo más representativo fue del 81%, los mismos que lo calificaron con un 7. El 13% lo calificó con un 8, el 3% con un 9, el 3% con un 6.

Según el gráfico podemos decir que gran parte del personal cree que el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es aceptable, sin embargo se deberá trabajar constantemente para que el ambiente de trabajo sea mejor cada vez, para que el personal se sienta más a gusto y por ende los resultados de su trabajo serán mejores.



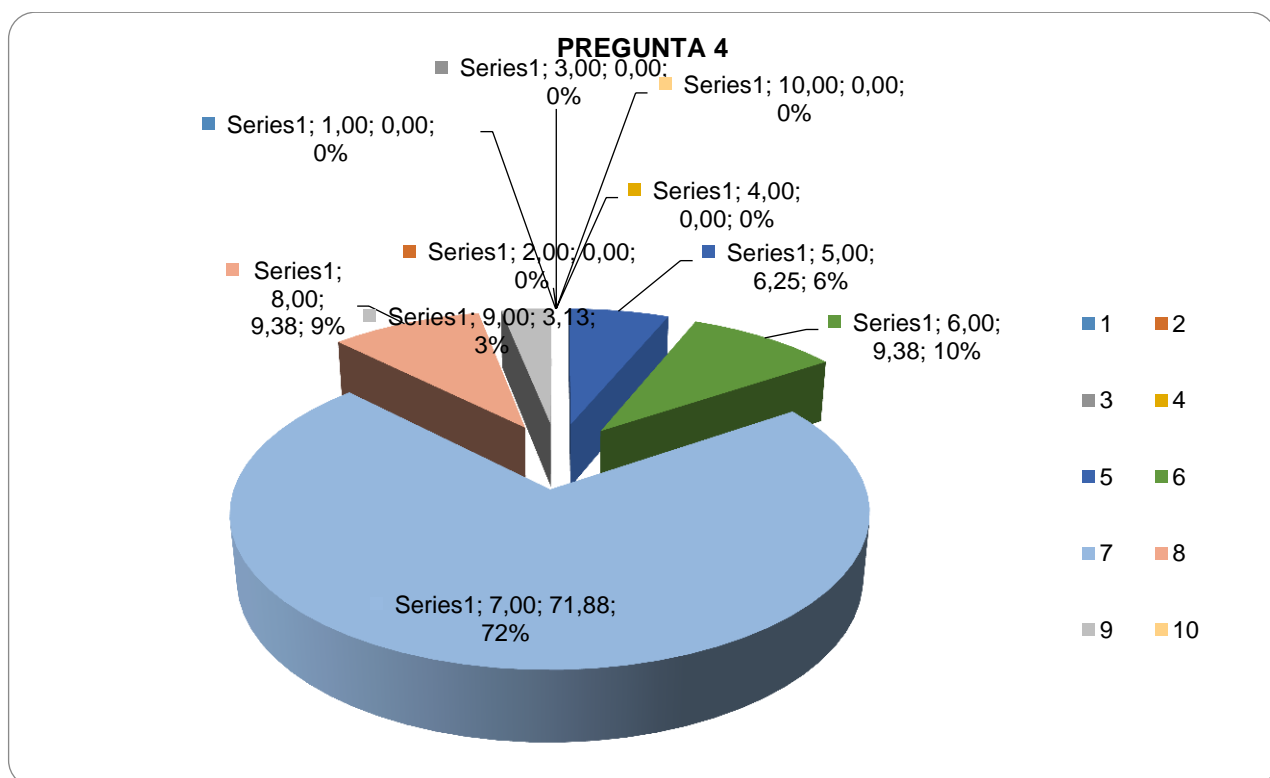
**4. Califique del 1 al 10 la relación que existe con los mandos gerenciales.**

**Tabla No. 18** Pregunta 4

PREGUNTA 4	%	PERSONAS
1	0,00	0
2	0,00	0
3	0,00	0
4	0,00	0
5	6,25	2
6	9,38	3
7	71,88	23
8	9,38	3
9	3,13	1
10	0,00	0
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 18** Pregunta 4



Fuente: Daniela Cobo

Interpretación:

Siendo de gran importancia la relación con los mandos gerenciales, el 72% la calificó con un 7, el 10% con 6, el 9% con 8, el 6% con un 5 y el 3% con un 9.

Con estos resultados se puede observar que la mayor parte del personal le da mucha importancia a la relación que mantienen con los niveles gerenciales, siendo esta en una escala de evaluación aproximada a buena.

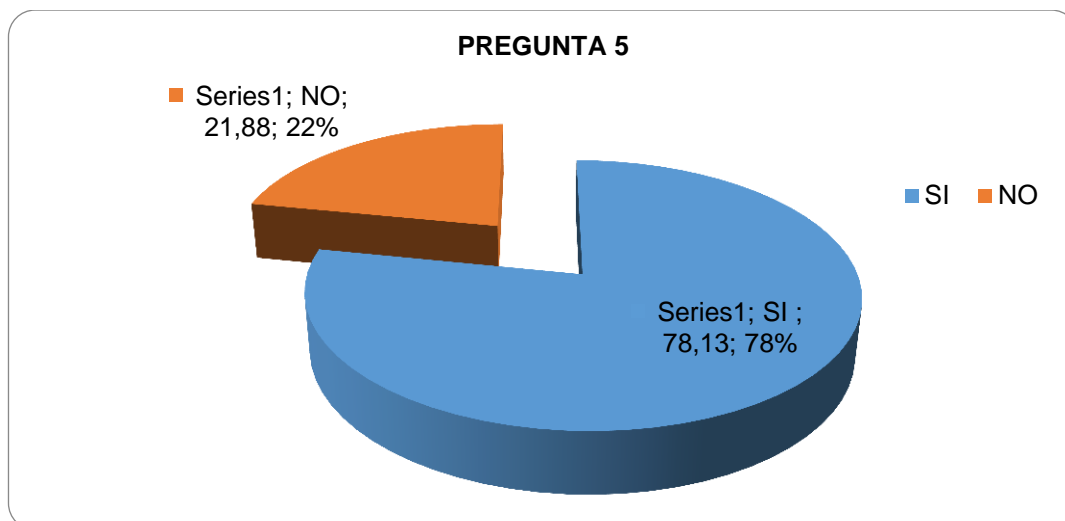
**5. ¿Conoce usted las políticas y reglamentos que posee la empresa con relación a la calidad del servicio?**

**Tabla No. 19** Pregunta 5

PREGUNTA 5	%	PERSONAS
SI	78,13	25
NO	21,88	7
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 19** Pregunta 5



Fuente: Daniela Cobo

Interpretación:

El 78% del personal si conocen las políticas y reglamentos de la empresa en cuanto a la calidad del servicio, mientras que el 22% no las conoce.

Por lo tanto se debería incentivar al personal para que se interese por conocerlas; al mismo tiempo que también las personas encargadas de hacerlas conocer cumplan con su responsabilidad con todo el personal.

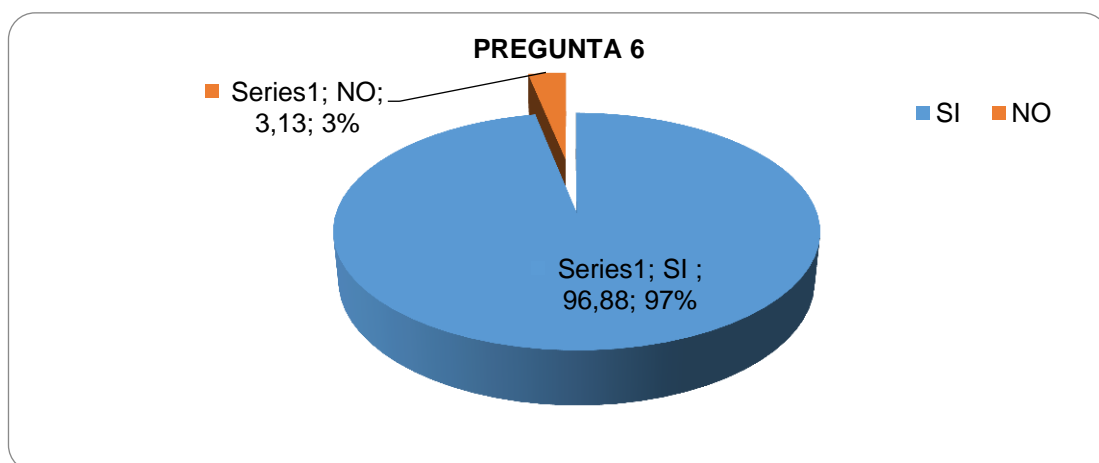
**6. ¿Considera usted que el control que se ejerce en la higiene del personal es el más adecuado?**

**Tabla No. 20** Pregunta 6

PREGUNTA 6	%	PERSONAS
SI	96,88	31
NO	3,13	1
	100,0	32

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 20** Pregunta 6



Fuente: Daniela Cobo

Interpretación:

Dentro del personal de Friday's San Luis tenemos un 97% que dice que si cree que la higiene del personal es correcta, por lo tanto tenemos un 3% que no está de acuerdo con eso.

El personal operativo del establecimiento cree que es importante la presentación e higiene de cada uno, las mismas que se encuentran marcadas como prioridad dentro de las políticas del restaurante.

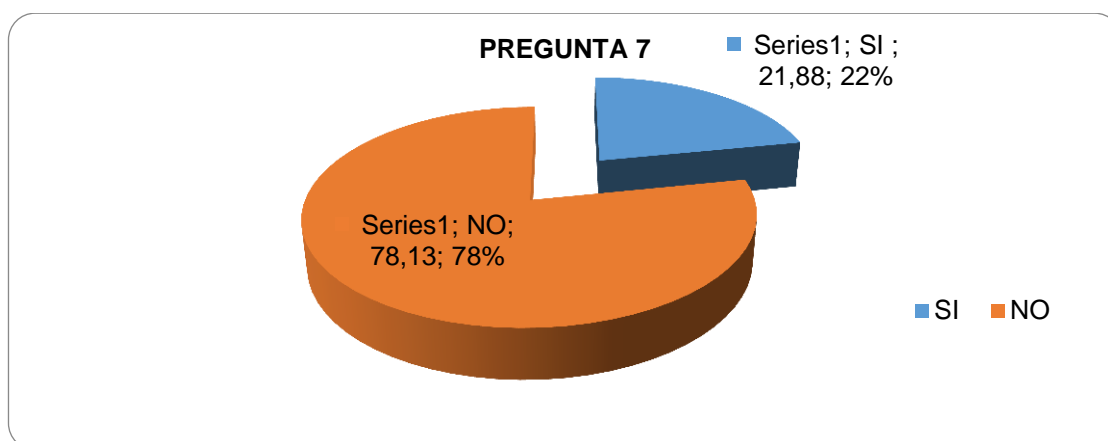
**7. ¿Considera usted que el personal que labora en el restaurante cumple con las normas adecuadas para la manipulación y servicio de alimentos?**

Tabla No. 21 Pregunta 7

PREGUNTA 7	%	PERSONAS
SI	21,88	7
NO	78,13	25
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 21 Pregunta 7



Fuente: Daniela Cobo

Interpretación:

El 78% creen que no se cumplen con las normas adecuadas para la manipulación y servicio de alimentos, mientras que el 22% restante opina que si se cumplen con las normas. El personal que labora en el área de servicio considera que el personal de cocina no cumple con las normativas especificadas para la operación en el área.

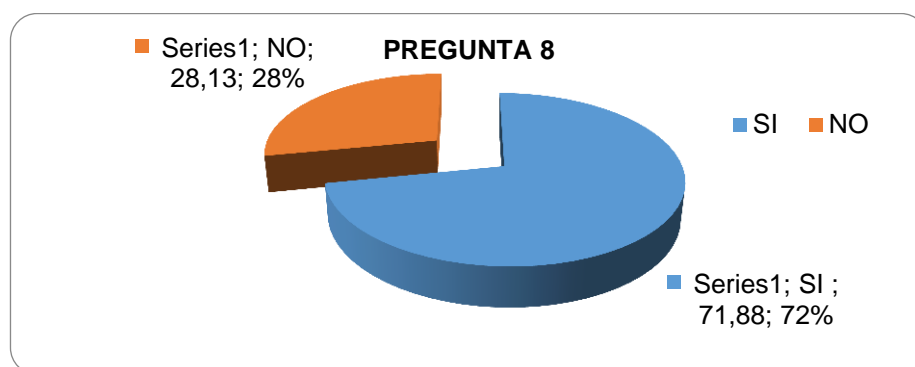
### 8. ¿Ha recibido usted en este último año cursos de capacitación?

Tabla No. 22 Pregunta 8

PREGUNTA 8	%	PERSONAS
SI	71,88	23
NO	28,13	9
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 22 Pregunta 8



Fuente: Daniela Cobo

Interpretación:

El 72% dice si haber recibido un curso de capacitación durante el año 2012, siendo este de la temática de “Seguridad Industrial”, por otro lado el 28% restante dice no haber recibido ningún curso de capacitación durante el año 2012, debido a que el curso fue dictado antes de su ingreso a la empresa. Es importante señalar que el personal necesita de cursos adicionales con temáticas diferentes tanto en el área de servicio como de producción.

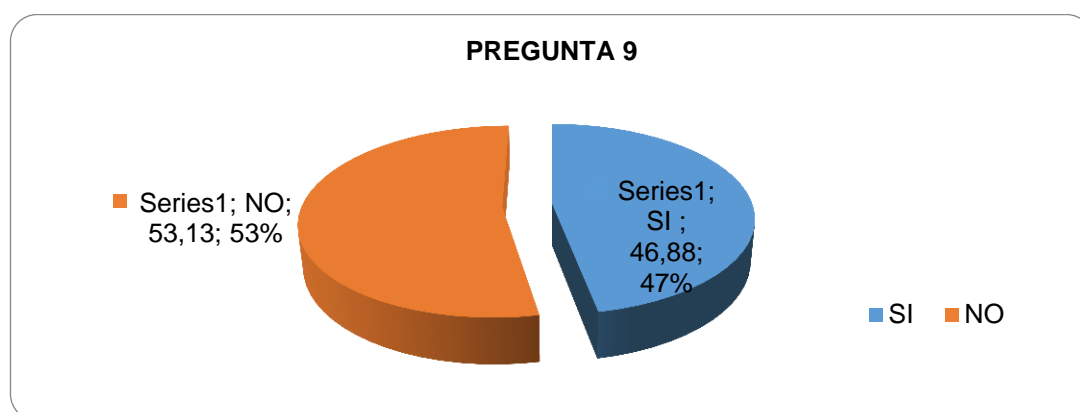
## 9. ¿Cree usted que existe el personal suficiente en cada área de trabajo?

Tabla No. 23 Pregunta 9

PREGUNTA 9	%	PERSONAS
SI	46,88	15
NO	53,13	17
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 23 Pregunta 9



Fuente: Daniela Cobo

### Interpretación:

El 53% afirma que el número de personas trabajando es suficiente para realizar todas las actividades a cargo, mientras que el 47% cree que sería necesario contratar un poco más de personal, ya que creen que las actividades de trabajo se ven sobre cargadas, sobre todo en el área de cocina debido a que sus actividades diarias son de carácter físico y más pesadas, mientras que el área de servicio prefiere contar con el personal justo para su operación debido al manejo de propinas.

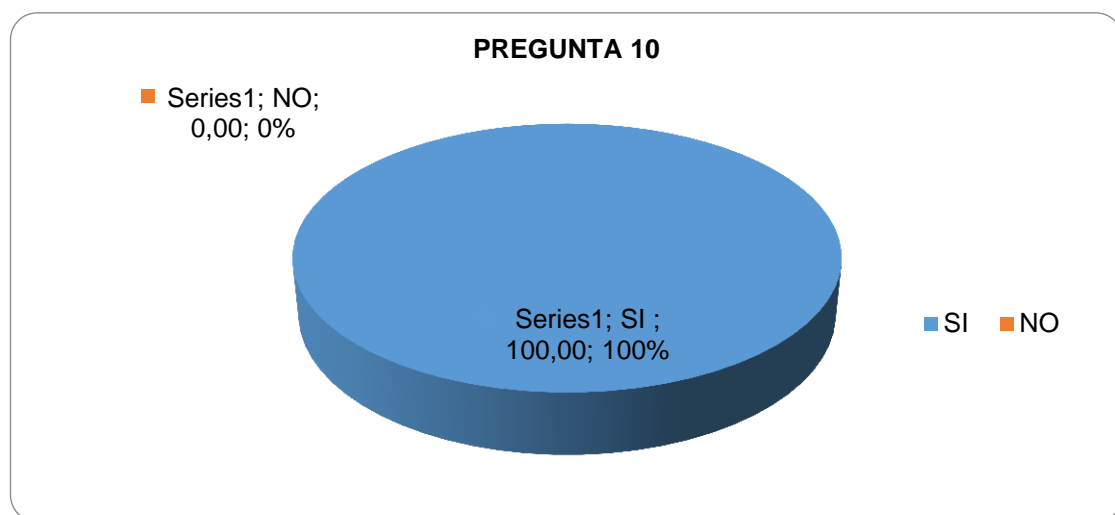
## 10. ¿Ha recibido algún tipo de entrenamiento en este último año?

Tabla No. 24 Pregunta 10

PREGUNTA 10	%	PERSONAS
SI	100,00	32
NO	0,00	0
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

Gráfico No. 24 Pregunta 10



Fuente: Daniela Cobo

### Interpretación:

El 100% de trabajadores de TGI Friday's San Luis afirman recibir entrenamientos por cada área de trabajo semanalmente con una duración de dos horas e impartidas por gerente encargado.

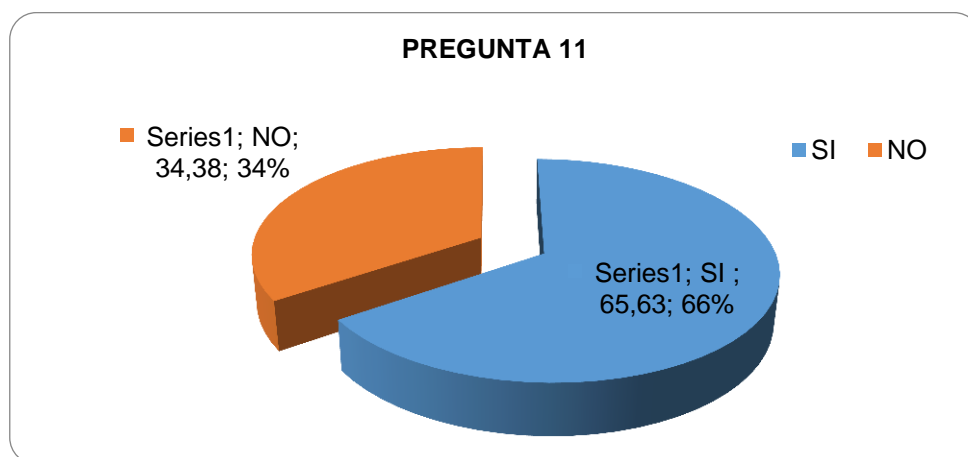
**11. ¿Considera usted que la planificación del menú de la comida de personal es adecuada?**

**Tabla No. 25** Pregunta 11

<b>PREGUNTA 11</b>	<b>%</b>	<b>PERSONAS</b>
SI	65,63	21
NO	34,38	11
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 25** Pregunta 11



Fuente: Daniela Cobo

**Interpretación:**

El 66% respondió que la planificación del menú de personal es adecuada y el 34% restante dijo creer que no es la más adecuada. Los trabajadores que consideran que la planificación del menú no es la más adecuada corresponden en su mayoría al personal de servicio compuesto por el género femenino, debido a que cuidan más su imagen por tener un contacto más directo con el cliente.



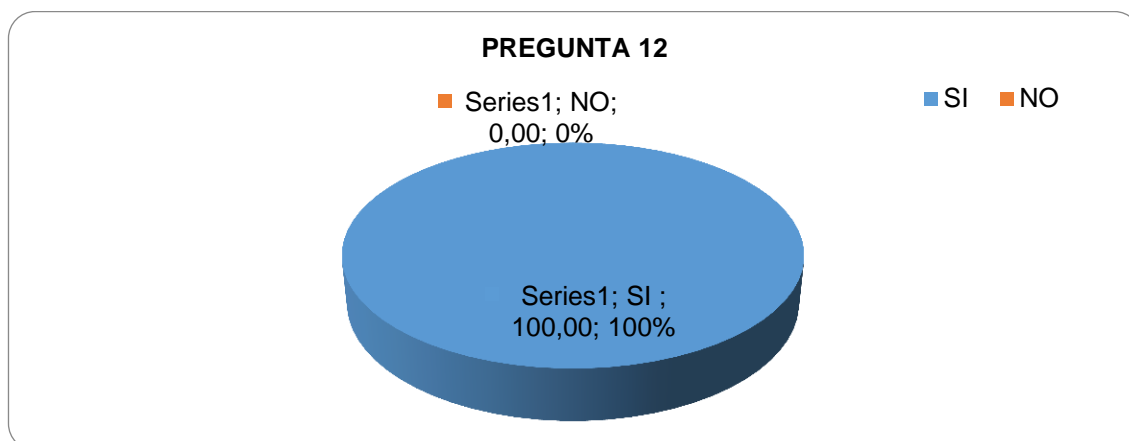
**12. ¿El personal tiene algún beneficio adicional que otorgue la empresa?**

**Tabla No. 26** Pregunta 12

<b>PREGUNTA 12</b>	<b>%</b>	<b>PERSONAS</b>
SI	100,00	32
NO	0,00	0
	100,00	32

Fuente: Daniela Cobo

**Gráfico No. 26** Pregunta 12



Fuente: Daniela Cobo

**Interpretación:**

El 100% respondieron que la empresa si les ofrece ciertos beneficios adicionales, entre ellos nombraron la “Tarjeta de Crédito Tía” y “Hojas de Descuento”, las cuales las utilizan como una forma de pago cuando desean consumir los productos del restaurante, lo que funciona como un crédito, el mismo que es descontado en el rol de pagos de cada mes.

### 3.2 Análisis de la oferta

Cuando se analiza la oferta se debe considerar a la competencia directa que posee el establecimiento objeto de estudio. Como competencia tenemos a los siguientes restaurantes:

**Tabla No. 27** Competencia Directa

RESTAURANTES	CATEGORÍA	DIRECCIÓN	CONSUMO PROMEDIO	CAP. MÁX.
WESTERN	PRIMERA	Calle Geovanny Farina	\$12	150
CAFÉ DE LA VACA	PRIMERA	C.C. San Luis Shopping	\$16	110
CREPES & WAFFLES	PRIMERA	C.C. San Luis Shopping	\$10	110
MUCKIS	PRIMERA		\$60	80
VACO Y VACA	PRIMERA	C.C. San Luis Shopping	\$9	200
NOE SUSHI	PRIMERA	C.C. San Luis Shopping	\$25	70

Fuente: Daniela Cobo

#### 3.2.1 Análisis de Competencia

Al analizar la oferta existente en la zona de la investigación, se puede observar que existen seis establecimientos de Alimentos y Bebidas que forman parte de la competencia directa, todos ubicados en el Valle de los Chillos. El 66.64 % se encuentra ubicado en el interior del C. C. San Luis Shopping, con una capacidad máxima de 490 puestos, quedando en los alrededores el 36.36 % de establecimientos con una capacidad máxima de 230 puestos. A continuación se detallan algunas características de estos restaurantes:

##### **WESTERN:**

Este establecimiento posee un segmento de mercado medio, muy requerido para consumos de bebidas alcohólicas y no alcohólicas y platos tipo fast food, como pizzas, pastas, nachos, ensaladas, entre otros.

Su consumo promedio es de \$12 y su rotación el fin de semana es de 1,6; entre semana esta rotación desciende a 0,65. Su capacidad máxima es de 150 puestos.

#### **CAFÉ DE LA VACA:**

El segmento de mercado en este establecimiento es medio, muy requerido para consumos de bebidas no alcohólicas, cafés, postres nacionales, platos fuertes de cocina nacional e internacional y desayunos.

Su consumo promedio es de \$16 y su rotación el fin de semana es de 1,4; entre semana esta rotación desciende a 0,40 aunque aumenta a 0,80 cuando se presentan obras de teatro y se da lectura de cartas. Su capacidad máxima es de puestos 110 pax.

#### **CREPES AND WAFFLES:**

El segmento de mercado en este establecimiento es medio, su especialidad son los postres en base a helados, variedad de cafés y platos fuertes elaborados en su mayoría en base a crepes y waffles.

Su consumo promedio es de \$10 y su rotación el fin de semana es de 1,3; entre semana esta rotación desciende a 0,45. Su capacidad máxima es de 110 puestos.

#### **MUCKIS:**

El segmento de mercado en este establecimiento es alto, su oferta gastronómica se basa en la cocina alemana.

Su consumo promedio es de \$60 y su rotación el fin de semana es de 1,2; entre semana esta rotación desciende a 0,50. Su capacidad máxima es de 80 puestos.

#### **VACO Y VACA:**

El segmento de mercado en este establecimiento es medio, aquí se pueden encontrar platos de tipo casero y familiar, la mayoría de ellos se basa en la carne de res.

Su consumo promedio es de \$9 y su rotación el fin de semana es de 2,20; entre semana esta rotación desciende a 0,60. Su capacidad máxima es de 200 puestos.

### **NOE SUSHI:**

El segmento de mercado en este establecimiento es medio-alto y alto, se puede encontrar platos elaborados con técnicas para elaborar sushi, además de otros géneros como lomos de res, pato, entre otros.

Su consumo promedio es de \$25 y su rotación el fin de semana es de 0,8; entre semana esta rotación desciende a 0,30. Su capacidad máxima es de 70 puestos.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE**

La siguiente propuesta presenta una serie de procesos, procedimientos y estrategias específicas para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación, se han considerado las fortalezas y deficiencias que presenta el establecimiento, estipuladas de manera clara en la matriz FODA que se menciona en los capítulos anteriores.

#### **4.1 Área Administrativa**

Dentro del área administrativa se ha considerado mantener la misma visión, misión, objetivos y políticas corporativas, debido a que se encuentran bien estructuradas y elaboradas para la consecución de las metas propuestas como empresa. Además por ser parte de una franquicia a nivel internacional se vuelve difícil reestructurarlas debido a que estas tienen un lineamiento coherente con la matriz y las franquicias pertenecientes a esta.

Desde el punto de vista administrativo, se propone implementar nuevas directrices que ayuden a desarrollar de mejor manera la parte operativa del establecimiento, así como realizar planes de acción anuales que ayuden a lograr los objetivos corporativos trazados y desarrollar indicadores de gestión en cada uno de los procesos

#### **4.2 Área de Mercadeo**

En ésta área se pretende dar a conocer a la comunidad las promociones y la publicidad de los productos que tiene el establecimiento, debido a que posee una imagen corporativa muy posicionada en el segmento de mercado al cual está dirigido; sin embargo se debe dar a conocer la calidad en la prestación del servicio que tiene el restaurante con sus clientes, además analizar qué instrumentos publicitarios son necesarios para dar a conocer la calidad en el servicio del establecimiento, y poder implementar un buzón de sugerencias dónde los clientes nos den su opinión para una mejora continua del servicio.

Es importante señalar que se deberán implementar una serie de estrategias de ventas, promoción, producto y plaza, así como los canales de distribución para poder comercializar el restaurante como tal.

### **4.3 Área Operativa**

En el área operativa se pretende desarrollar una serie de procedimientos y procesos destinados a mejorar la atención al cliente en el restaurante, para lo cual se han diseñado diversos flujogramas en cada área, con los cuales se pretende dar a conocer la secuencia lógica operativa que debe seguir el personal.

#### **4.3.1 Cocina**

En la cocina del restaurante Friday's San Luis, el proceso se inicia cuando la comanda ingresa a través del programa de MICROS, el cual direcciona el ticket de bebidas soft al área de "service" y el de comida al área de producción.

Posterior a esto, la persona designada en la línea de despacho en cada turno de trabajo, se encarga de "cantar el ticket", haciendo conocer los platos requeridos en cada comanda, especificando entradas, términos, guarniciones y posibles requerimientos especiales de los clientes.

Cuando se canta la comanda, el personal encargado de cada área escucha la parte que le corresponde y procede a elaborar el género solicitado. Una vez que los géneros están listos, se entregan al encargado de la línea de despacho para que arme el plato y pueda pasar al área de expo y posteriormente sea entregado al mesero.

Existen platos que se deben despachar con cierta prioridad que son los platos que corresponden al menú infantil y entradas o aperitivos.

No existe un estándar establecido para el despacho de platos.

##### **4.3.1.1 Propuesta del Área de Cocina**

La cocina del restaurante posee un adecuado control sobre el manejo correcto de alimentos, lo que ha permitido tener altos estándares de calidad en la producción. Una de las acciones que se debería implementar es la

adquisición de termómetros láser para tomar las temperaturas correctas de los diferentes géneros que se elaboran. Cada alimento tiene una temperatura de cocción independiente y en la medida que se produce este género o producto se lo debe sacar de la zona de peligro.

La particularidad del termómetro láser es que puede tomar las temperaturas del género o producto exactamente sin que tope alguno de ellos.

Otra acción debería ser manejar adecuadamente los estándares establecidos para control de inventarios, considerando los costos de producción que se pueden generar en el desperdicio, merma y mala utilización de producto al momento de conservarlos, guardarlos o transformarlos de materia prima a materia elaborada.

#### **4.3.2 Servicio**

En el capítulo II, se colocó el procedimiento a seguir de acuerdo a la política establecida por Friday's San Luis, a través de la cual se determinó que existen algunas falencias al momento de aplicarlas. Estas falencias son:

- No se cumplen los tiempos establecidos en los respectivos estándares cuando se desarrollan las acciones de saludar al cliente en la mesa, pasar bebidas y entradas, ofrecer y entregar platos fuertes, hacer control de calidad para comprobar la satisfacción del cliente, ofrecer cafés, postres y boutiques y presentar la cuenta y factura.
- El restaurante no cuenta con una hostess para recibir, ubicar y despedir al cliente.
- No existe un control adecuado para retirar vajilla y cristalería de las mesas.
- No se contabilizan los errores que tienen en la operación de servicio, como pasar mal los platos a la mesa, sacar platos cambiados, despachar las guarniciones incorrectas, entre otros.
- No se cumple con el estándar llamado Popping Dogging.

##### **4.3.2.1 Propuesta del Área de Servicio**

Es importante mencionar, que el restaurante ha establecido como filosofía del negocio siete pasos relacionados al servicio, los mismos que el personal conoce a través de los entrenamientos semanales, en los cuales se practica

implementando un role play para cada acción que se tiene diariamente en el restaurante.

Por esta situación se propone graficar un flujograma de procesos para cada acción importante prevista en la operación del restaurante, el mismo que se debería implementar para controlar y obtener estándares de calidad óptimos y mejorar los tiempos de servicio en cada uno de ellos.

Se pretende implementar un sistema de control aleatorio al personal, en el cual que el gerente juegue un papel fundamental en el proceso.

El gerente elaborará una hoja denominada check list, la misma que contiene todas las acciones a desarrollarse en cada actividad programada a través del flujograma; estas acciones deben ser cuantificadas a través de colocar tiempos, los mismos que permitirán la evaluación respectiva.

Esta hoja de control se aplicará aleatoriamente a cada uno de los empleados de servicio, sin que se les indique previamente que van a ser evaluados.

Al final de cada semana se elaborará un reporte general, donde se encuentren enmarcados los tiempos y acciones que se han desarrollado por cada una de las meseras.

- Otra acción que se ha previsto realizar, es la implementación del cliente incógnito, el mismo que deberá conocer todos los procesos y estándares de calidad del restaurante para auditar en forma eficiente cada acción desarrollada. El gerente será el encargado de seleccionar a la persona adecuada para desarrollar esta actividad.
- Se debería contratar una persona que desarrolle las funciones de hostess, que sea la encargada de dar la bienvenida, ubicar, despedir y estar pendiente de algún requerimiento especial por parte del cliente. Su contratación estará sujeta al incremento de ventas que tenga el negocio para poder justificar el ingreso de esta persona.
- Crear un flujograma que haga referencia al desbarazo de una mesa con su hoja de control respectiva y la cuantificación de las acciones a desarrollarse. Esta función de control la debe desarrollar la gerencia bajo el mismo esquema indicado en el primer punto de la propuesta.



- Se debería desarrollar un sistema que permita controlar los errores que se cometen cuando se elaboran, despachan o devuelven platos.

El sistema consistiría en: elaborar un flujograma de procesos donde se indiquen los movimientos que se deben realizar para darle secuencia a esta actividad, una vez que el cliente decide devolver o cambiar el plato, el mesero debería conocer las razones por las cuales se lo hace para transmitir a la gerencia lo que sucede.

La gerencia deberá elaborar e implementar un formato de control donde se pueda colocar las razones por las cuales se solicitó el cambio o la devolución, esta llevará la firma del gerente de turno y se indicará en la comanda que ingresa a la cocina sobre este particular para el descargo de materia prima respectivo; la comanda inicial deberá adjuntarse a la hoja de control de devoluciones como respaldo de lo solicitado por el cliente.

- Al implementar este Obtener información más confiable sobre la cantidad de platos/bebidas devueltos o cambiados.
- Mejorar el control sobre los costos generados.
- Llevar una estadística más real de los platos devueltos o cambiados.
- Optimizar la utilización de materia prima.
- Disminuir los tiempos de despacho.
- Disminuir el porcentaje de quejas de clientes.
- Incrementar la rotación del restaurante, aumentando las ventas.

Este documento que se sugiere implementar, se detalla a continuación:

**Cuadro No. 9** Hoja de Control De Devoluciones/Cambios

Día:				Turno:			
Plato/Bebida	Mesera	No. Mesa	Devolución	Cambio		Observaciones	Valor del Plato
			Razón	Razón	Nuevo Plato/Bebida		

**GERENTE DE TURNO:**

Fuente: Daniela Cobo

La forma de llenar este formato es:

**Día:** fecha en la cual se realiza el cambio o devolución.

**Turno:** indicar el turno en el que se realiza el cambio o devolución: AM – Intermedio – PM.

**Plato:** indicar el nombre del plato que va a ser cambiado o devuelto.

**Mesera:** nombre de la mesera encargada de la mesa.

**Devolución:** en el caso de que el cliente ya no desee el plato o la bebida y con la autorización del gerente se realizará la devolución del monto respectivo del mismo.

**Cambio:** cuando se realice el cambio de una bebida o plato.

**Razón:** se deberá indicar la razón del cambio.

**Nuevo Plato:** indicar el nombre del plato/bebida nuevo.

**Observaciones:** se colocará algún dato adicional a la información antes detallada.

**Gerente de Turno:** firma y nombre del gerente de turno.

La empresa debería implementar las siguientes políticas con relación a devolución y cambio de platos/bebidas:

En el caso de devolución/cambio de platos/bebidas, el valor del plato/bebida se cargará al empleado que comete el error, pueden darse errores como:

- Término incorrecto en la cocción de una carne.
- Guarniciones cambiadas.
- Objetos extraños en el plato.
- Plato cambiado al momento de ser servido.
- Bebidas mal elaboradas.
- Salsa equivocada.
- Platos/bebidas servidos a temperaturas inadecuadas.

En el caso de que un cliente devuelva o pida cambio de plato por las siguientes razones:

- No le gustó la sazón.
- Las guarniciones que acompañan al género principal no fueron las solicitadas.

- Tuvo otra idea del plato.
- Cambió de opinión a último momento.

El gerente encargado decidirá lo más adecuado, hacer el cambio o devolución del género y si este costo lo asumirá la empresa o no.

Se debería implementar un sistema de ranking de puntos para el personal, el mismo que consistirá en otorgar una serie de puntos de acuerdo a una escala establecida cuando el personal cumpla efectivamente los estándares propios de la empresa y de la misma manera se restará cuando no los cumpla.

La gerencia hará un check list al personal diariamente sobre los estándares cumplidos, el mismo que les permitirá ir acumulando puntos hasta cerrar al final del mes y determinar una serie de recompensas a los empleados que haya alcanzado un nivel óptimo. Las personas que no alcance un nivel adecuado recibirán una sanción determinada por el gerente.

A continuación se detalla el check list del personal de servicio que se sugiere implementar:

**Cuadro No. 10** Check List Personal de Servicio

FECHA		TURNO:				GERENTE DE TURNO:			
NOMBRE	Uniforme	Cabello	Aretes	Uñas	Maquillaje	Popin Dogging	Puntualidad	Higiene Personal	TOTAL

**Estándares:**

- Uniforme: boina negra, falda negra, camiseta negra, canguro, tres esferos, tres fosforeras, tres pasa cuentas personalizados, zapatos negros antideslizantes, mallas en buen estado y mandil negro,
- Cabello recogido totalmente y cubierto con una cofia.
- Aretes pequeños/cortos.

- Uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- Maquillaje leve.
- Popping dogging: tomar la comanda al nivel de la vista del cliente, es decir tendrán que agacharse para estar al mismo nivel.
- Puntualidad: deberán estar 5 minutos antes de la hora de ingreso en el salón con su uniforme completo.
- Higiene personal

Este check list del personal de servicio será elaborado por el gerente de turno, el mismo que valorará al personal de acuerdo a los estándares indicados. Esta valoración tendrá tres niveles: Muy satisfactorio = 5 puntos, Satisfactorio = 3puntos y Poco Satisfactorio = 1 punto.

Se colocará la puntuación debajo de cada uno de los estándares establecidos, al final se realizará una sumatoria de los puntajes obtenidos para determinar el grado de cumplimiento del personal; los mismos que serán premiados o sancionados.

Se premiará a los tres primeros puestos y a los tres últimos se les irá monitoreando durante un tiempo establecido para que puedan elevar su puntaje; en el caso de que sea reiterativo durante tres ocasiones se les sancionará.

#### **4.3.3 Bar**

Esta área representa una de las más importantes del restaurante, el ingreso económico que genera es fundamental en el proceso y en el control de costos que se posee. Con respecto al bar, se pudo detectar los siguientes aspectos:

- Falta un control adecuado en el manejo del inventario del restaurante.
- Cuando existen pedidos de bebidas alcohólicas y se toma mal el pedido, se debe tomar en cuenta el retorno de la bebida.
- El manejo de las botellas de cerveza se debe considerar en el despacho del producto.
- Mayor control al momento de despachar producto.
- Se improvisa mucho el personal que atiende.

#### **4.3.3.1 Propuesta del Área de Bar**

En la presente propuesta, se pretende optimizar la operación del bar, a través de:

- Racionalizar el inventario de productos.
- Tomar control al momento de despachar.

Es decir se maneja una comanda, la misma que se debe archivar luego de preparar el pedido, esta comanda sirve de control para revisar los costos generados del producto, además para conocer que bebidas son las más solicitadas y vendidas, con lo cual se puede realizar una ingeniería de producto y establecer los más vendidos, para su posterior implementación de estrategias.

Se debe designar personal fijo para atender esta área y de esta forma capacitarlos de mejor manera en busca de conseguir los objetivos trazados. Se puede controlar el inventario de producto y los desfases que puedan existir al momento de la operación.

#### **4.3.4 Ropería**

El restaurante no cuenta con un área de ropería, por lo cual se la debería implementar, ofreciendo al cliente un lugar seguro donde dejar sus prendas para que su estancia en el restaurante sea más confortable.

Para dicha área se implementarán procesos y flujogramas para el funcionamiento de la misma.

En Friday's creemos que el éxito o el fracaso ocurre en el momento en que se interactúa con el cliente, y que solamente se puede tener éxito si ese momento es espontáneo y amistoso.

Los clientes son la razón para estar en el mundo de los negocios, ellos deben tener toda la atención al respecto, sin embargo el empleado no ha considerado este aspecto.

##### **4.3.4.1 Propuesta del Área de Ropería**

Definir cuál es el procedimiento a seguir en el área, elaborando procesos y el respectivo flujograma, logrando así su óptimo funcionamiento operativo.

#### 4.4 Flujoograma del proceso

Se ha procedido a diseñar una serie de gráficos, donde se reflejan los procesos que se deben seguir en las áreas administrativas y operativas del restaurante. Estos gráficos son el resultado de las investigaciones realizadas y de las técnicas utilizadas al momento de investigar, dando como resultado una serie de pasos a considerar en la propuesta de mejoramiento del establecimiento indicado. Se detallan a continuación estos procesos:

##### 4.4.1 Área Administrativa

En esta área se pretende implementar nuevas directrices que ayuden a controlar de mejor manera la parte operativa del restaurante, se procedió a realizar un diagnóstico y posteriormente se elaboró el plan operativo anual (POA), el mismo que tendrá una serie de acciones a desarrollar para cumplir con el plan establecido.

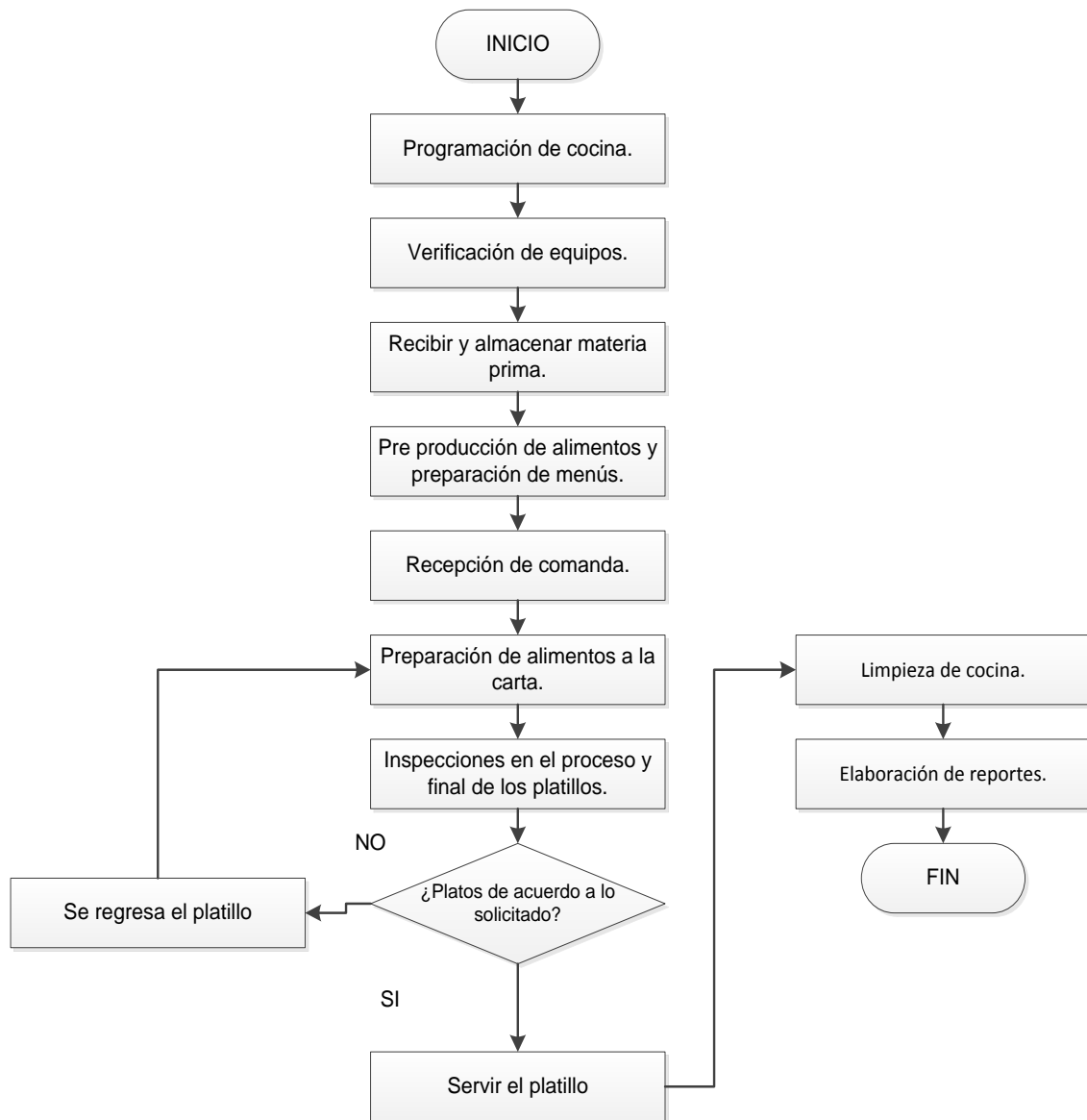
Figura No. 1 Área Administrativa



Fuente: Daniela Cobo

A través de un ejemplo se demuestra cómo funciona el área administrativa dentro del proceso operativo establecido.

## Flujograma No. 1 Área Administrativa



Fuente: Daniela Cobo

### Análisis

El Área administrativa esta designada a controlar la parte operativa de un restaurante acogidos con el Plan Operativo Anual que debe llevar cada uno de los establecimientos destinados a brindar servicios de Alimentos y Bebidas, como se demuestra en el ejemplo anterior de un flujo grama administrativo,

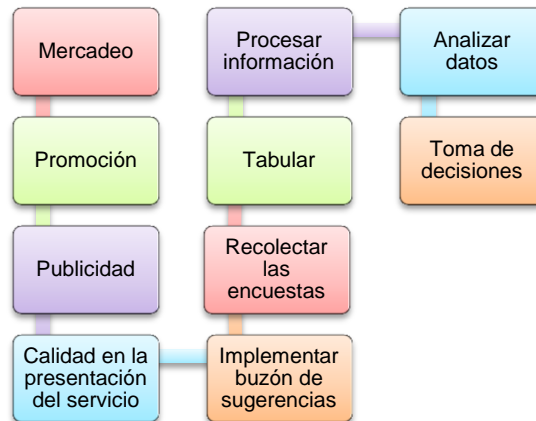


donde inicia con nuevas normas, es decir las directrices que se deben llevar a cabo, los procesos indicados dentro de la empresa; el diagnóstico del área operativa. Analizando el cumplimiento de estos procesos como es el control de las existencias de los productos dentro de un restaurante; evaluación de las estrategias implementadas como el control diario de los inventarios, la implementación de acciones como el descuento del responsable en cuanto a faltantes y de los sobrantes y su respectivo registro; por último se tiene la creación de un Plan Operativo Anual para que todos estos procesos se cumplan bajo el estándar ya planteado.

#### **4.4.2. Área de Mercadeo**

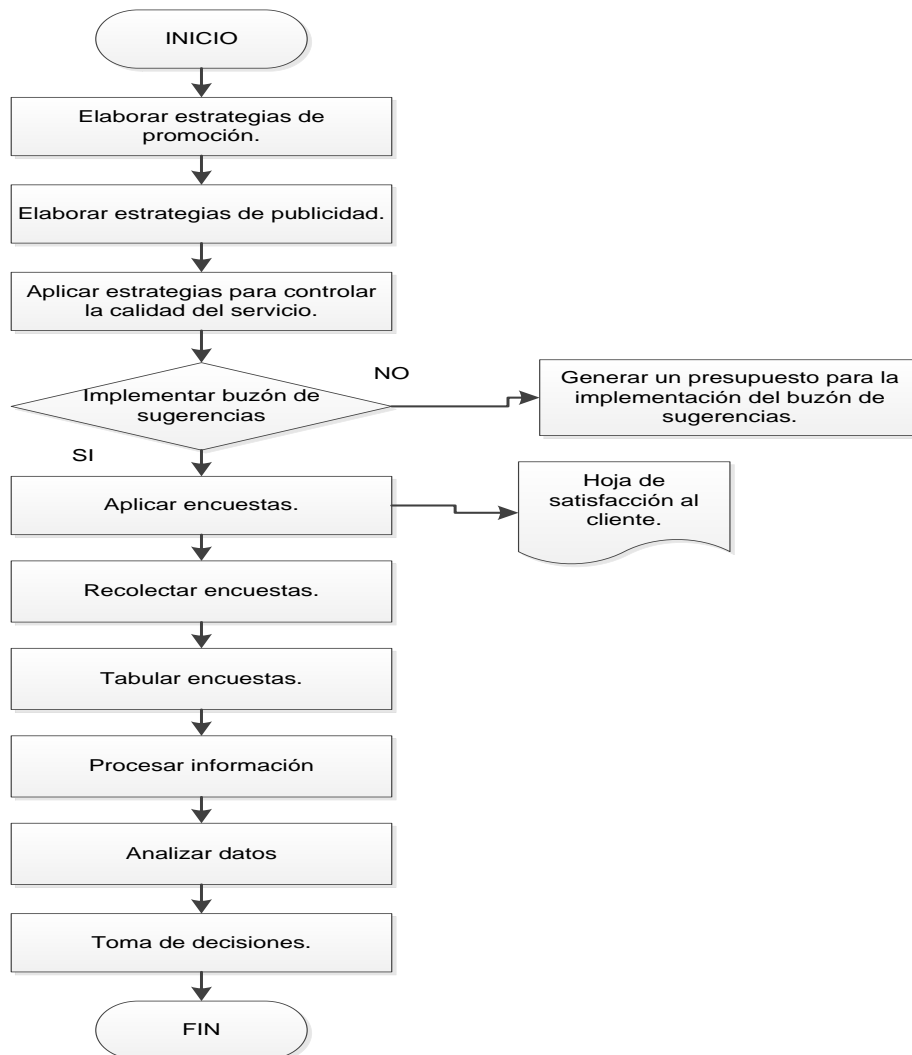
En esta área de mercadeo, se pretende utilizar estrategias de promoción y publicidad, las mismas que ayudarán a que el cliente pueda apreciar de mejor manera los esfuerzos realizados para elevar la calidad en la presentación del servicio, para lo cual se colocará un buzón de sugerencias, el mismo que contendrá una hoja de satisfacción del cliente, la que será recogida por parte del supervisor o gerente, la información recogida será tabulada, procesada y analizada para una toma de decisiones concreta.

Figura No. 2 Área de Mercadeo



Fuente: Daniela Cobo

Flujograma No. 2 Área de Mercadeo



Fuente: Daniela Cobo Cordero

## **Análisis**

En el área de mercadeo es fundamental la utilización de estrategias de promoción y publicidad por lo que se sitúan en los primeros pasos ya que estas ayudarán a que el cliente pueda apreciar de mejor manera los esfuerzos realizados para elevar la calidad de la presentación del servicio, para lo cual se colocará un buzón de sugerencias el mismo que contendrá una hoja de satisfacción del cliente, la que será recogida por parte de un supervisor o gerente. La información obtenida será tabulada, procesada y analizada para la toma de decisiones correctas

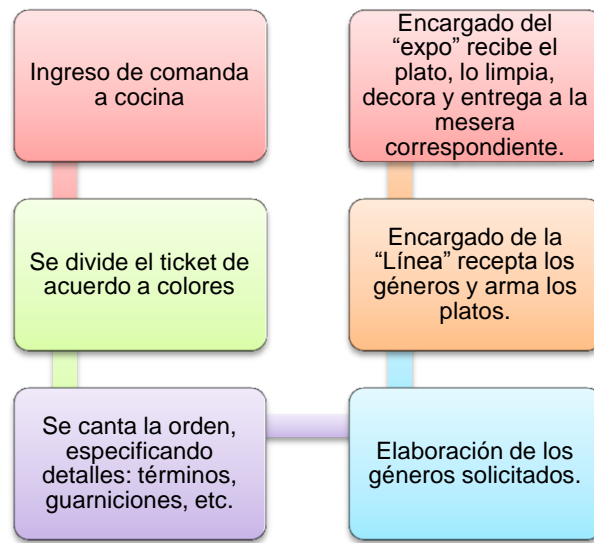
### **4.4.3. Área Operativa**

#### **4.4.3.1 Área de Producción**

El proceso inicia cuando ingresa la comanda a través de MICROS y sigue el siguiente proceso:

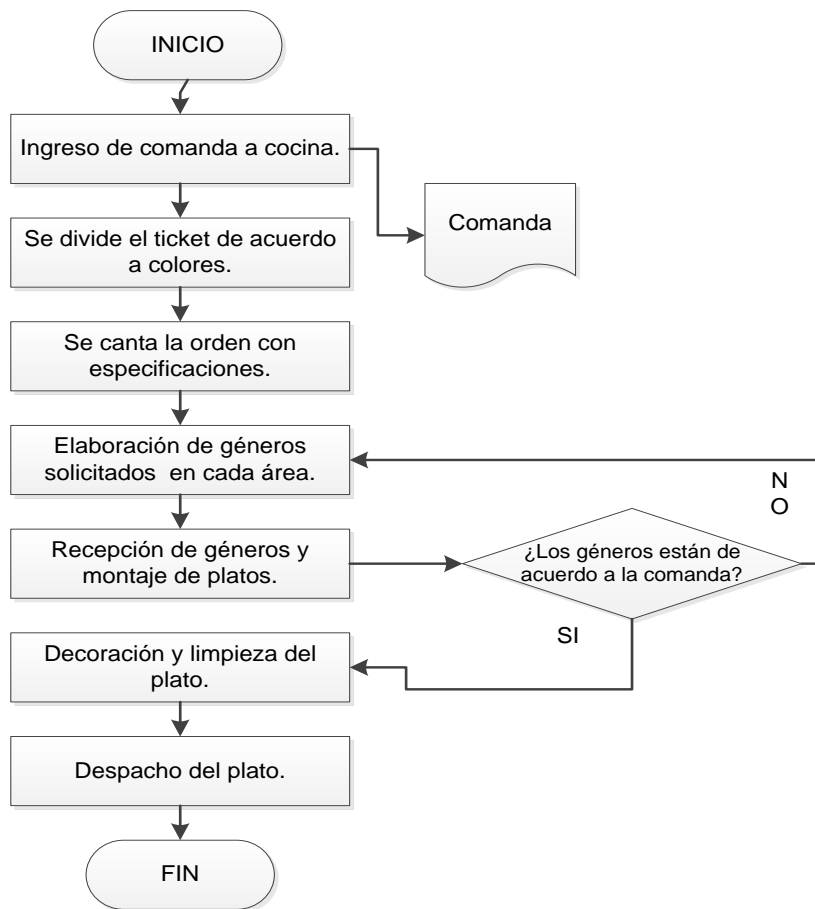
- ✓ Llega a producción
- ✓ Se imprimen tres copias de distintos colores.
- ✓ De acuerdo al color se reparte el ticket.
- ✓ Se canta la comanda o ticket.
- ✓ Se elabora los géneros solicitados.
- ✓ Se entrega el producto al mesero, como se indica en el gráfico adjunto.

**Figura No. 3** Área de Producción



Fuente: Daniela Cobo Cordero

**Flujograma No. 3** Área de Producción



Fuente: Daniela Cobo.

## Análisis

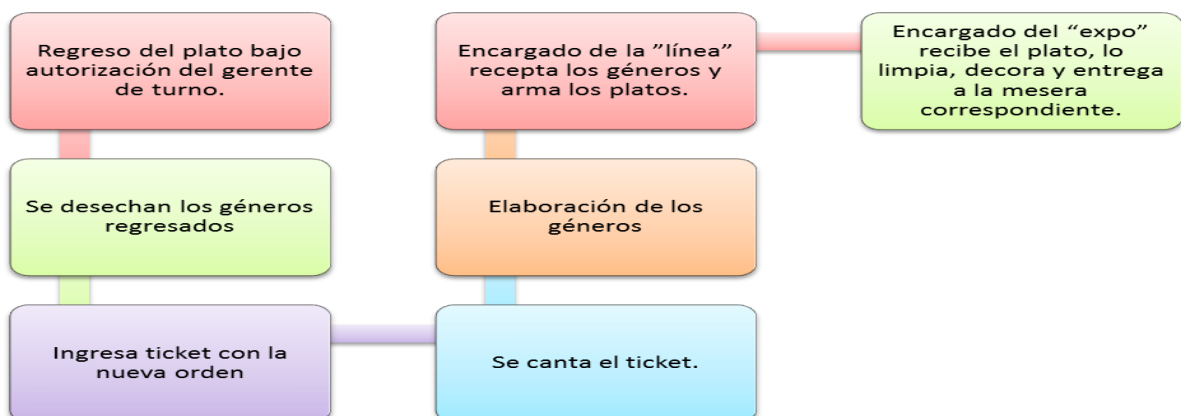
El flujograma básicamente ayuda a entender los procesos y a su vez a tomar decisiones en el área de producción. Se inicia con el ingreso de la comanda a la cocina, seguidamente se divide el ticket de acuerdo a los colores que con anterioridad se deben haber especificado, se canta la orden con los respectivos detalles, como por ejemplo el término o guarniciones; si no se realiza este paso puede ocasionar varios inconvenientes, como el hecho de que no se elabore el plato y por ende va a generar un malestar en los clientes porque no llega la orden solicitada, si esto sucede el proceso llega a su fin.

Si este inconveniente no se genera, el proceso continúa y el encargado de la elaboración prepara los géneros solicitados, el personal de la Línea recepta los géneros y arma los platos, el empleado del expo recibe el plato, lo limpia, decora y entrega a la mesera correspondiente.

### 4.4.3.1.1 Área de Producción, Devolución de plato

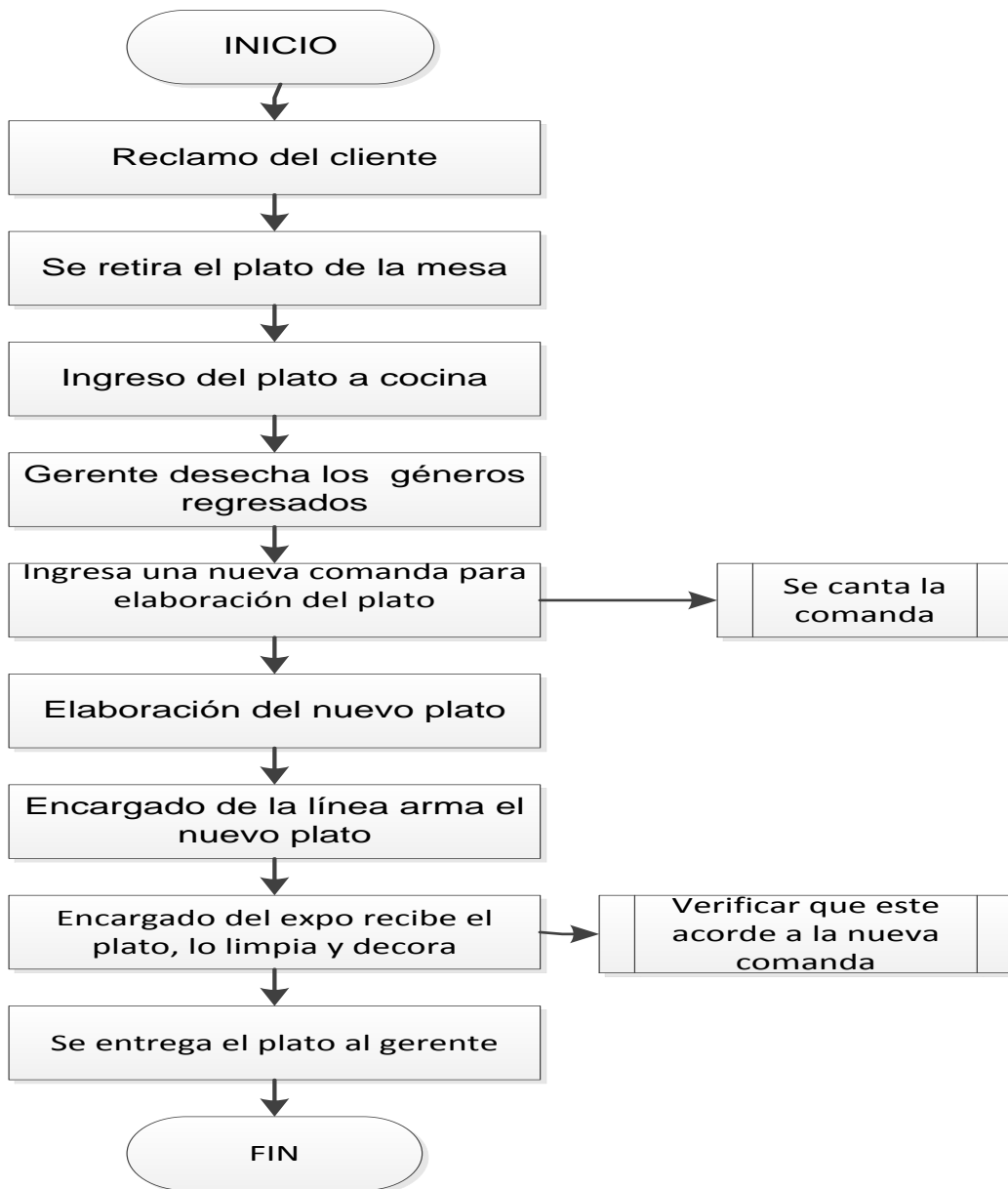
Cuando regresa un plato por queja del cliente, se indica a la gerencia para su autorización y registro, se desechan los géneros utilizados, se ingresa el ticket con la nueva orden, el encargado de la línea recepta y elabora el nuevo plato, se canta la salida del ticket y el encargado del “expo” recibe el plato, limpia, decora y entrega a la mesera correspondiente.

**Figura No. 4** Área de Producción - Devolución de Plato



Fuente: Daniela Cobo

#### Flujograma No. 4 Área de Producción - Devolución de Plato



Fuente: Daniela Cobo

### ANÁLISIS

Dentro del área de servicio, para la devolución de un plato es necesario considerar el proceso adecuado para que esta acción se lleve a cabo de una manera óptima, garantizando la satisfacción del consumidor, para ello es necesario señalar que el proceso inicia con el reclamo del cliente sobre la

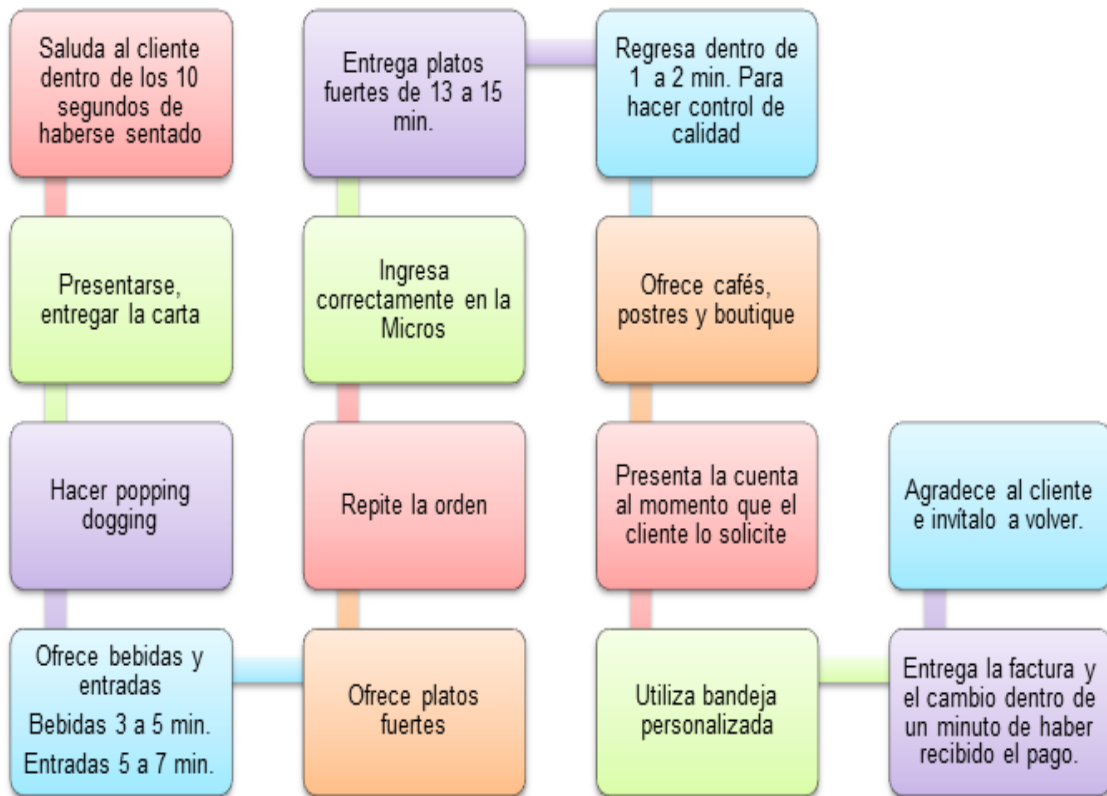
producción mal realizada del plato, posteriormente el mesero procede a retirar el plato, comunica al gerente, el mismo que verificará el pedido del platillo y evaluará si realmente existió un mal despacho del platillo o hubo una equivocación por parte del cliente.

En caso de mal despacho o mala producción, el gerente procede a llenar la hoja de control, cambia la comanda, el platillo ingresa a la cocina y es desechado, en la cocina se prepara el nuevo platillo el mismo que posteriormente es entregado al mesero, quien entrega el nuevo plato al cliente y solicita disculpas, culminando de esta forma con todo el proceso de devolución del plato. Es necesario prever que el cliente mantenga una satisfacción y se sienta a gusto con la solución otorgada, para lo cual se deben considerar todas las medidas necesarias que incidan en su regreso.

#### **4.4.3.2 Área de Servicio**

El proceso inicia con el ingreso del cliente, se lo lleva a la mesa, se lo saluda dentro de los primeros diez segundos, se entrega la carta, se ofrece bebidas, se entrega platos fuertes, se ingresa pedido correctamente a la Micros, repite la orden y ofrece platos fuertes, realiza control de calidad dentro de los dos minutos siguientes, ofrece cafés, postres, presenta la cuenta al cliente, entrega la factura y agradece su visita.

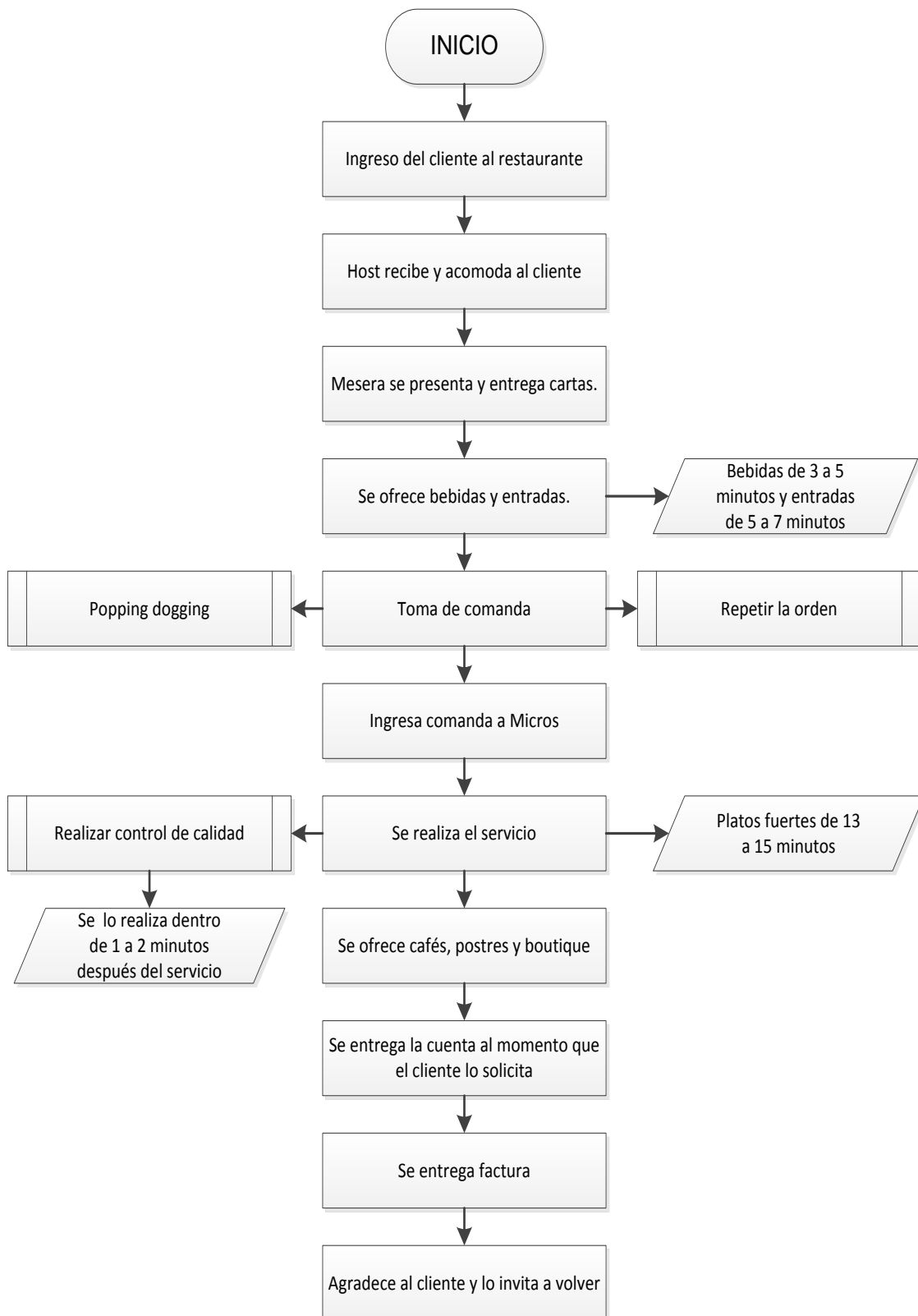
**Figura No. 5** Área de Servicio



Fuente: Daniela Cobo



**Flujograma No. 5 Área de Servicio**



Fuente: Daniela Cobo

## **Análisis**

En el flujograma se representa el proceso que se lleva a cabo en un restaurante en el área de servicio. El proceso inicia cuando el cliente ingresa al restaurante y pide una mesa, al contar con una mesa disponible, el host lleva al cliente a la misma. El mesero se acerca, saluda al cliente, se presenta y entrega la carta, brindando un tiempo óptimo para que el cliente pueda decidir. Cuando el cliente se encuentra listo para ordenar, el mesero ofrece las bebidas y entradas, las mismas que las escriben en una comanda. Estas son servidas en un tiempo aproximado de cinco a siete minutos respectivamente. El mesero toma la orden de los platos fuertes y la ingresa a cocina. Al estar listo el pedido, la mesera entrega los platos a los clientes en 15 minutos aproximadamente, realizando un control de calidad en un rango de uno a dos minutos, mostrando su interés hacia el cliente.

En el instante que el cliente termina de servirse sus alimentos, el mesero se acerca, confirma la acción, retira los platos y prosigue a entregarles la carta de menús de postres y café. En el caso de que el cliente guste ordenar se realiza el proceso detallado anteriormente. Finalmente, cuando el cliente está listo para pedir la cuenta, el mesero se acerca y la entrega. Se realiza el cobro y se entrega la factura con el cambio correcto. El proceso termina cuando el mesero agradece al cliente y lo invita a volver al restaurante.

### **4.4.3.2.1 Area de Servicio, Desbarazado**

Una vez que la mesera ha realizado el servicio de entradas y bebidas y el cliente ha terminado de consumirlos, se procede a desbarazar la cristalería y la vajilla que ha sido usada, se los traslada hasta el área del office donde se los

clasifica. Se separa la cristalería, la vajilla y la cubertería clasificando los desechos en su respectivo basurero para proceder con el reciclaje.

Después del servicio de cada grupo de platos se procede a desbarazar de la misma forma indicada anteriormente. Se retiran las manteletas, dejando la mesa limpia para que el cliente se sienta más cómodo.

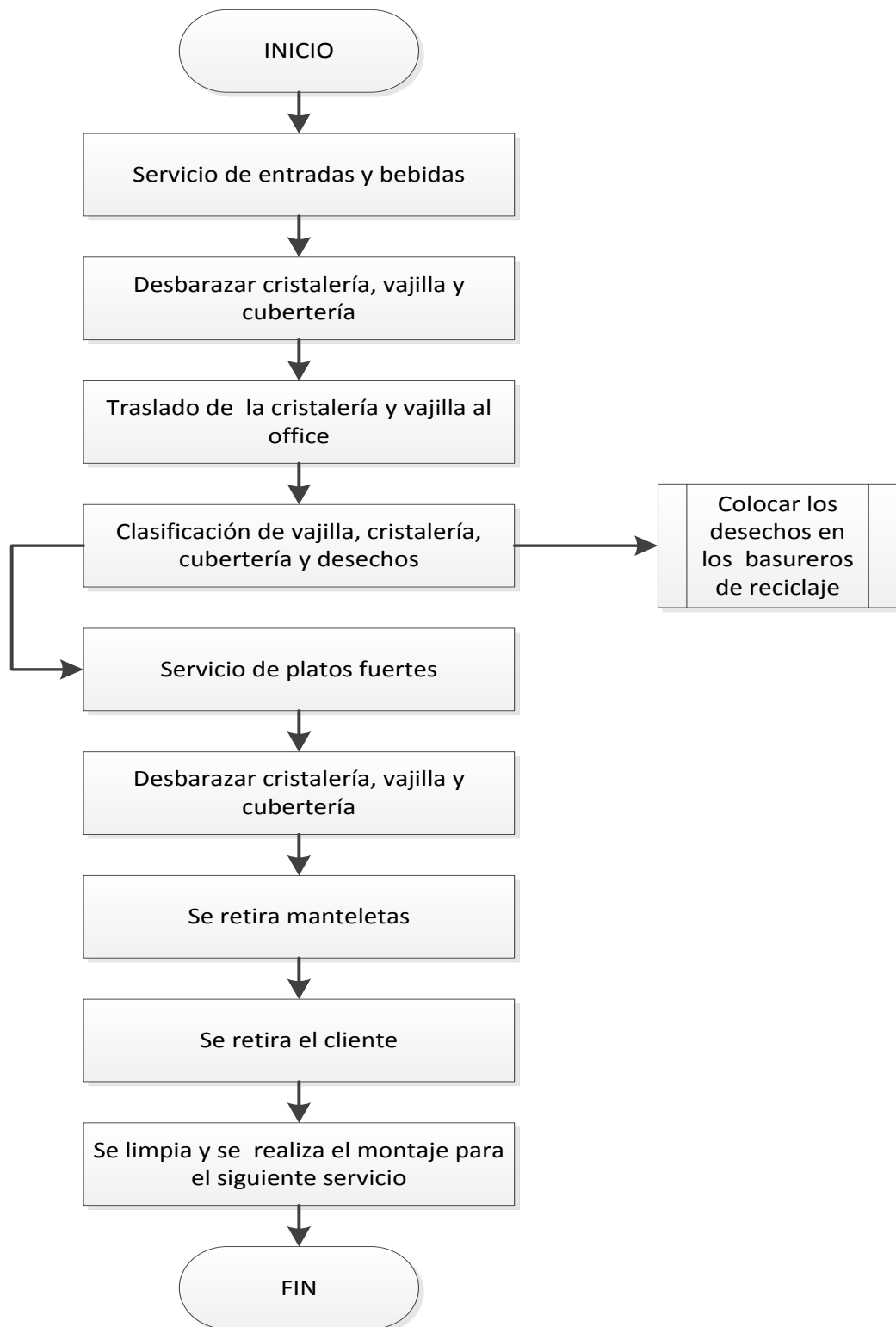
Se retira el cliente para luego limpiar y montar la mesa para el siguiente servicio.

Figura No. 6 Área de Servicio – Desbarazado



Fuente: Daniela Cobo Cordero

**Flujograma No. 6** Área de Servicio - Desbarazado



Fuente: Daniela Cobo

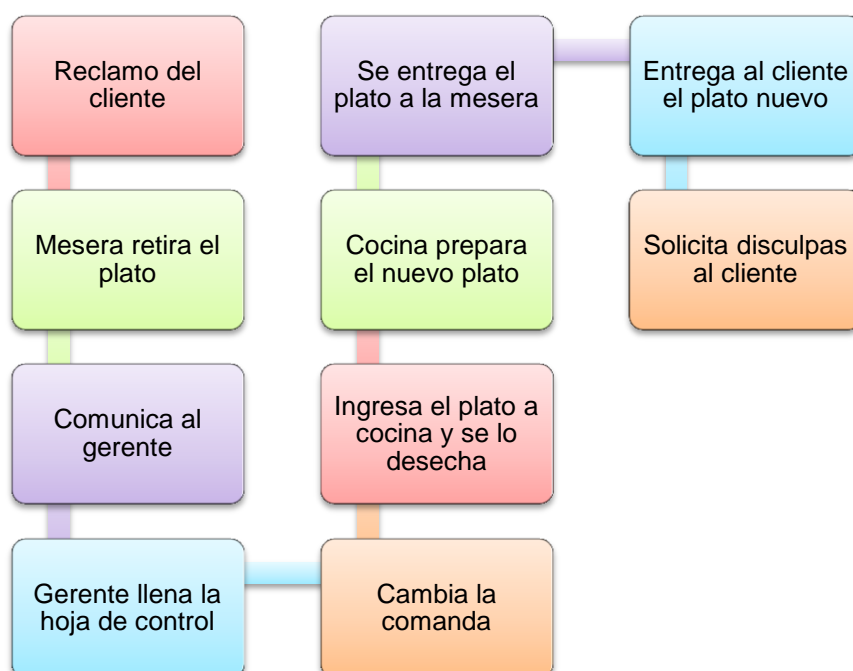
## Análisis

En el flujograma respectivo se puede observar que inicia con el ingreso del cliente al restaurante, se le lleva a la mesa, se le acomoda y se le entrega la carta, se toma el pedido utilizando la técnica del popping, se sirve los platos solicitados y se procede a desbarazar, se oferta y luego se sirve platos fuertes asegurándose de la calidad del producto, se desbaraza el plato fuerte , se oferta cafés y postres, se limpia la mesa para el siguiente servicio, se retira los individuales.

### 4.4.3.2.2 Área de Servicio - Devolución de Plato

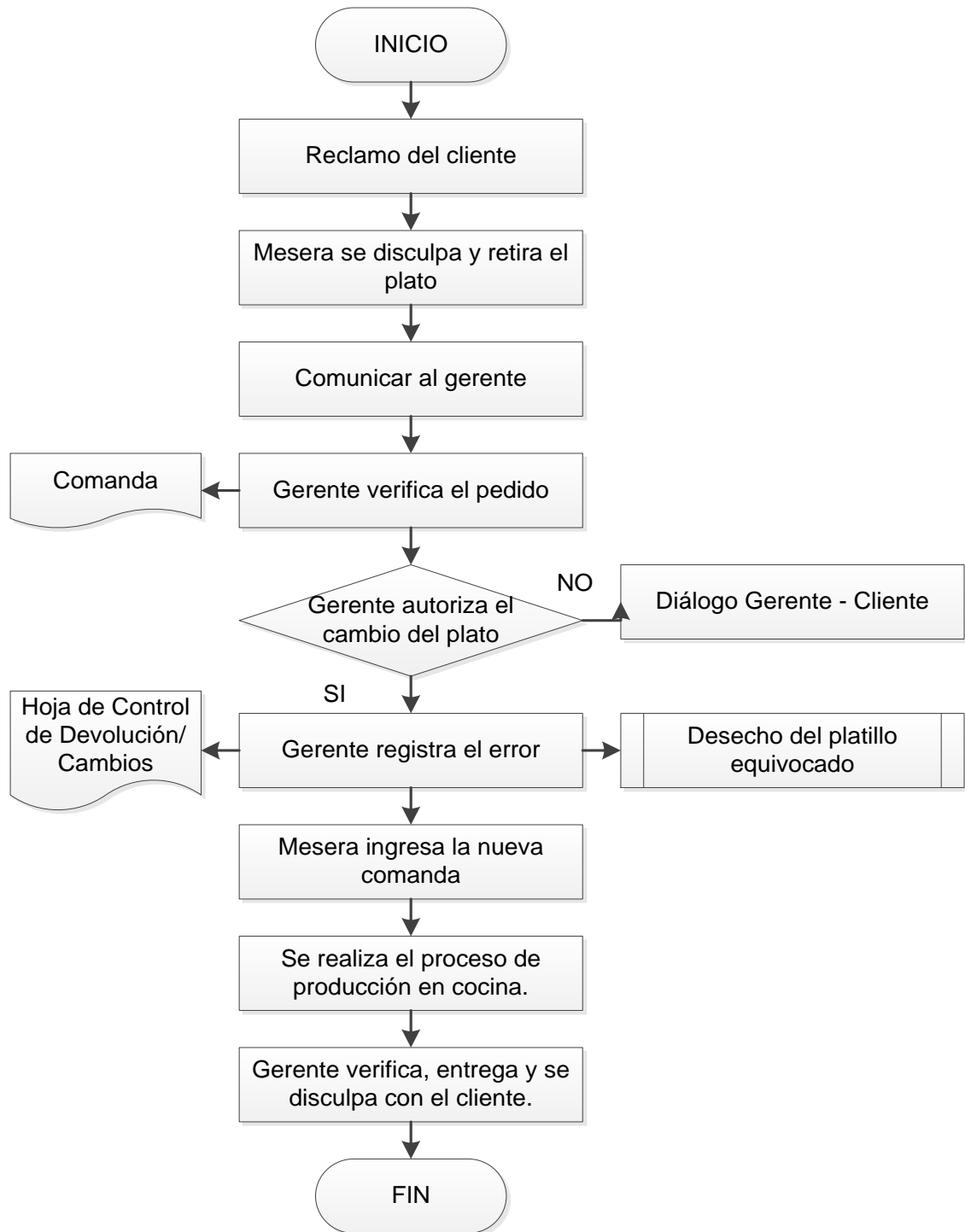
El cliente reclama sobre la producción mal realizada del plato, se procede a retirar el plato, comunica la gerente, se entrega el plato a la mesera, se cocina nuevo plato, ingresa el plato a cocina y se lo desecha, se entrega por parte de producción el nuevo plato, la mesera solicita disculpas al cliente.

Figura No. 7 Área de Servicio – Devolución de Plato



Fuente: Daniela Cobo

Flujograma No. 7 Área de Servicio – Devolución de Plato



Fuente: Daniela Cobo

## Análisis

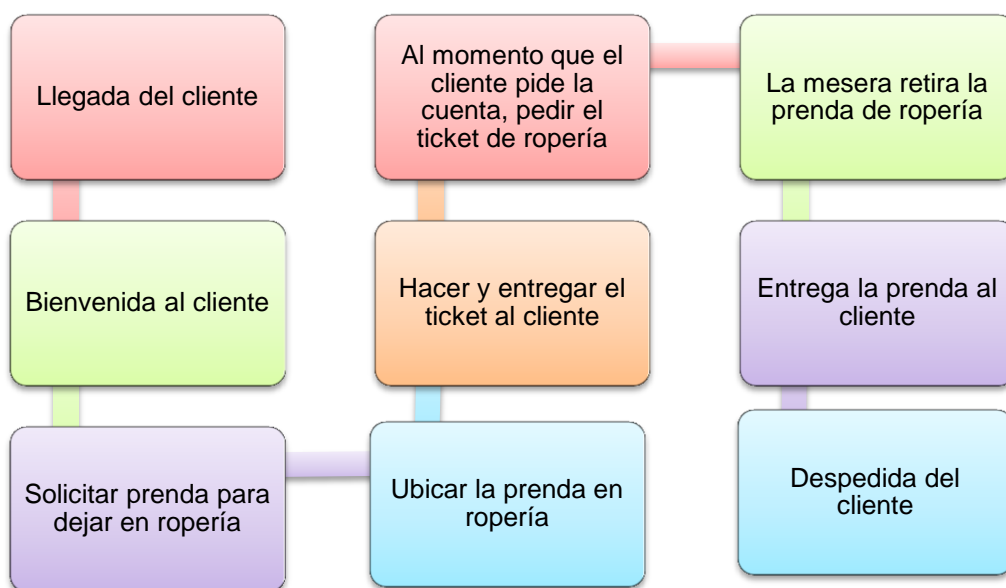
El área de ropería es el departamento que se encarga de organizar y de solicitar los abrigos o prendas que los clientes deseen dejar en esa área; para que este departamento tenga un buen funcionamiento debe poseer procesos bien marcados durante todo el momento que brindan el servicio, como se evidencia en el flujograma presentado. Los procesos que se utilizan son los siguientes: llegada del cliente, se le da la bienvenida, la mesera solicita la prenda para dejar en ropería, ubica la prenda en ropería, se entrega el ticket al cliente, al momento que se solicita la cuenta se pide el ticket para retirar la prenda de ropería, retira la prenda, se procede a despedir al comensal.

Al ser esta un área muy pequeña no se requiere de varios procesos para brindar este servicio.

### 4.4.4. Área de ropería

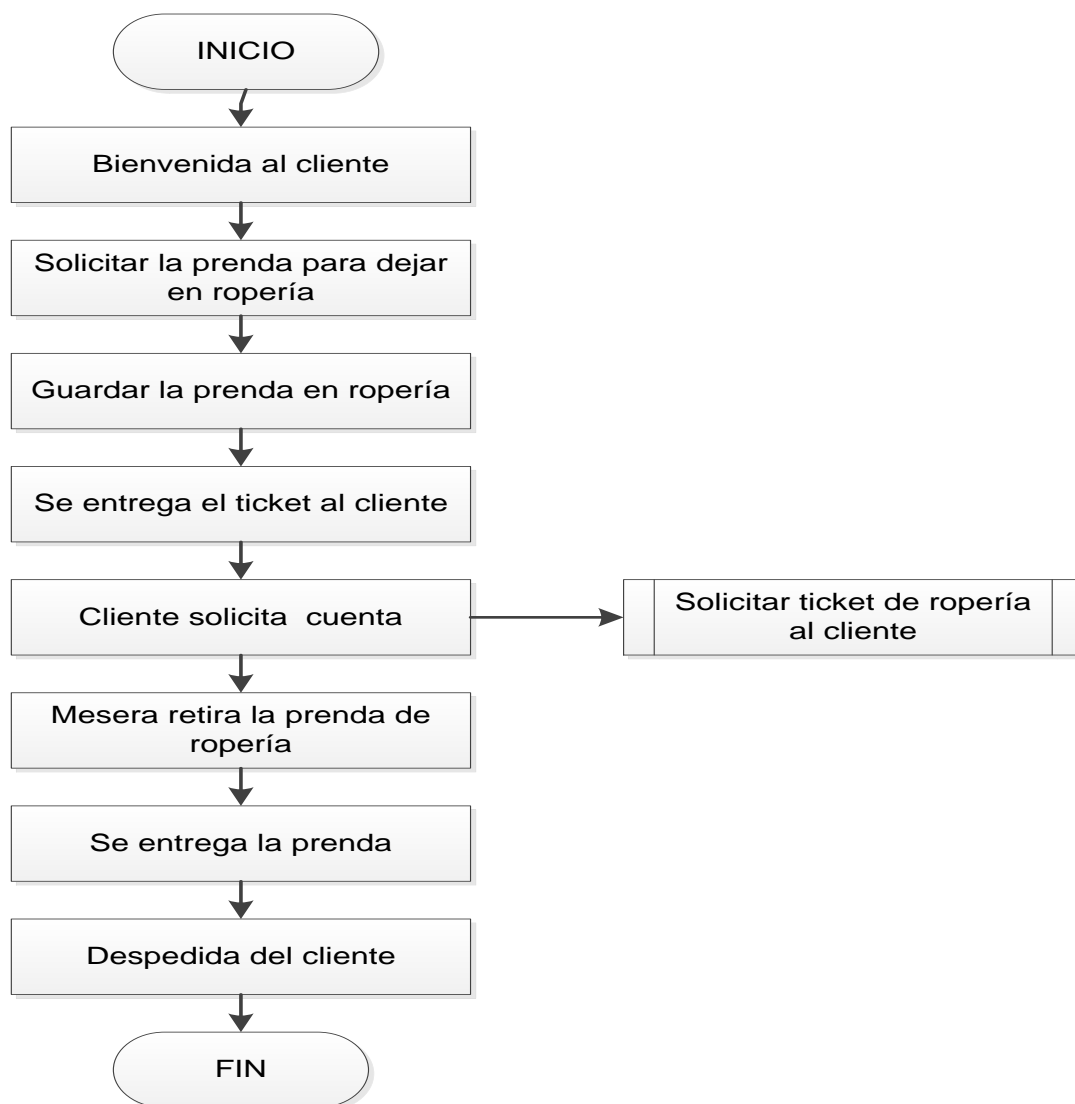
Llega el cliente, se le da la bienvenida, la mesera solicita prenda para dejar en ropería, ubica la prenda en ropería, se entrega ticket al cliente, al momento que se solicita la cuenta se pide el ticket para retirar prenda de ropería, retira la prenda, se procede a despedir al comensal.

Figura No. 8 Área de Ropería



Fuente: Daniela Cobo Cordero

### Flujograma No. 8 Área de Ropería



Fuente: Daniela Cobo

### Análisis

El área de ropería es el departamento que se encarga de organizar y de solicitar los abrigos o prendas que los clientes deseen dejar en esa área; para que este departamento tenga un buen funcionamiento debe poseer procesos bien marcados durante todo el momento que brindan el servicio, como se evidencia en el flujograma presentado. Los procesos que se utilizan son los siguientes: llegada del cliente, se le da la bienvenida, la mesera solicita la prenda para dejar en ropería, ubica la prenda en ropería, se entrega el ticket al cliente, al momento que se solicita la cuenta se pide el ticket para retirar la prenda de ropería, retira la prenda, se procede a despedir al comensal.

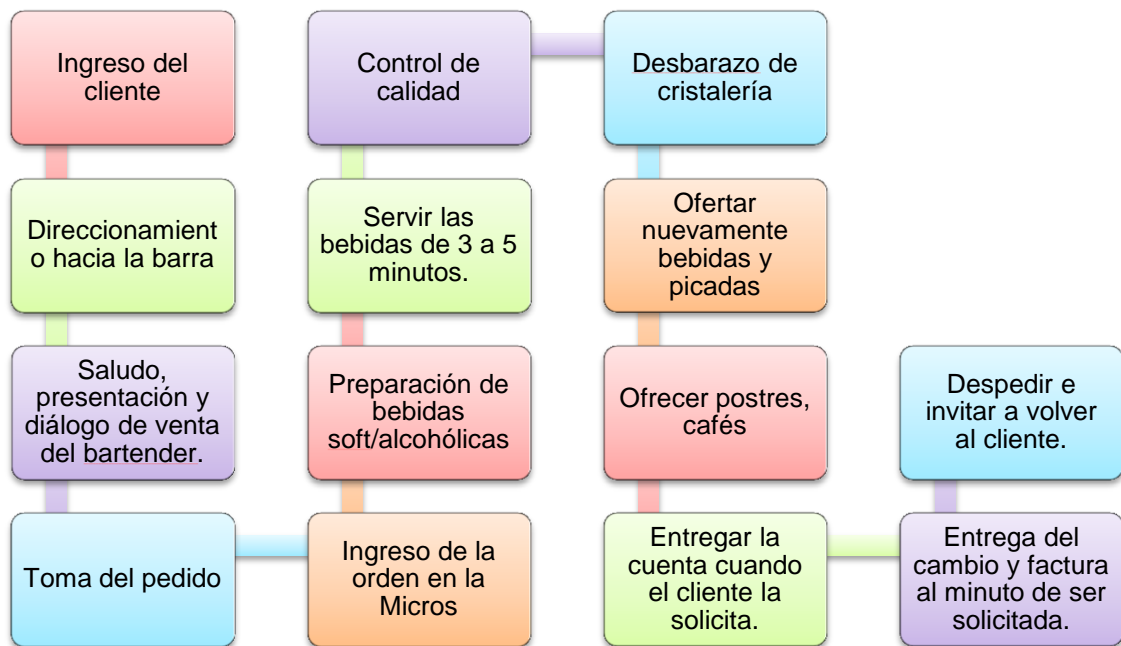


Al ser esta un área muy pequeña no se requiere de varios procesos para brindar este servicio.

#### 4.4.5 Área de Bar

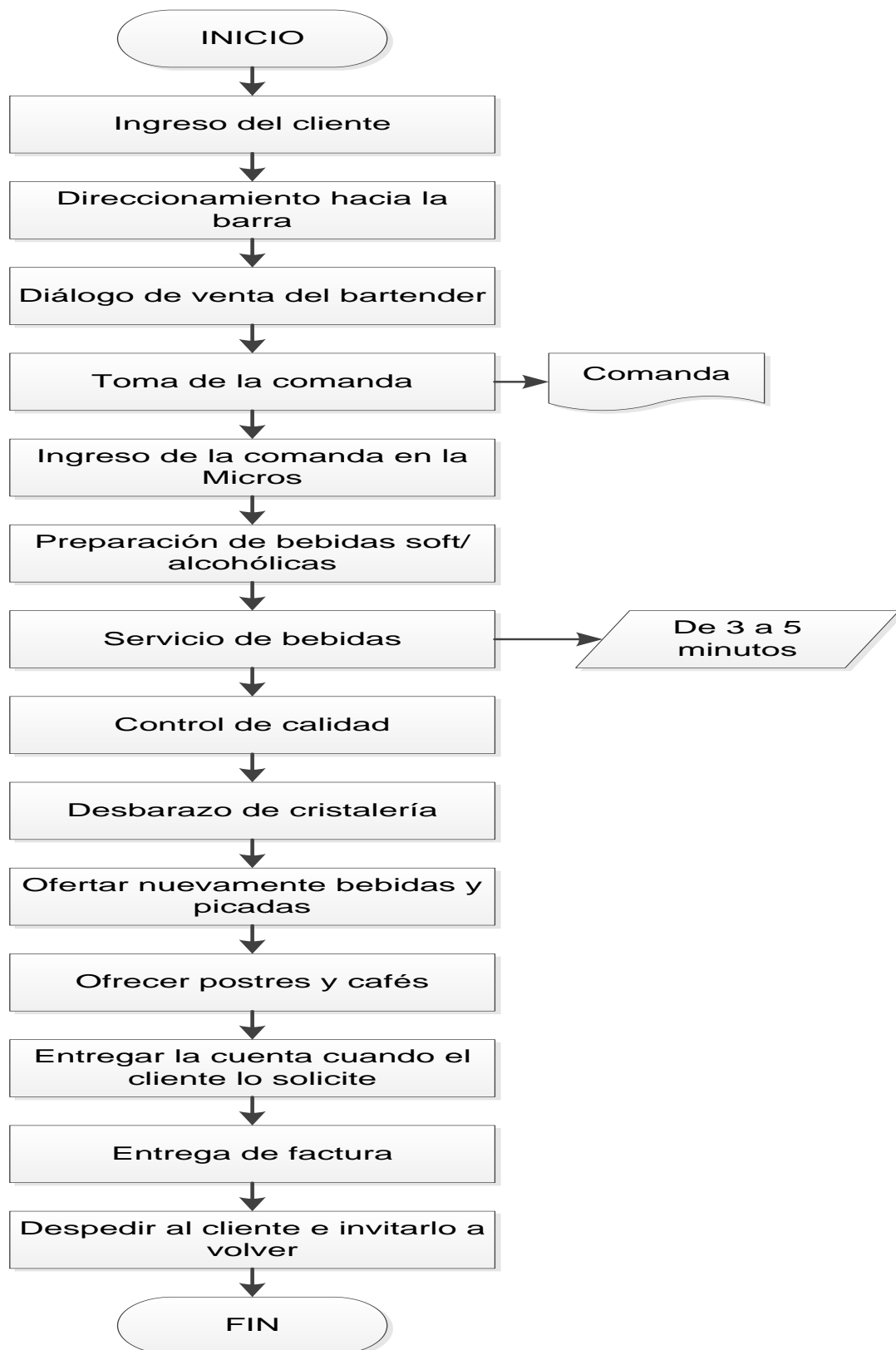
Ingresar el cliente, se direcciona a la barra, existe el saludo, presentación y diálogo de venta del producto, toma el pedido en comanda, se ingresa la orden a Micros, se prepara las bebidas soft o alcohólicas, se sirven las bebidas, se realiza el control de calidad para luego proceder a desbarazar, se oferta nuevamente bebidas y picadas, además de cafés y postres, se entrega la cuenta solicitada al cliente, se entrega el cambio y la factura y se procede a la despedida.

Figura No. 9 Área de Bar



Fuente: Daniela Cobo

### Flujograma No. 9 Área de Bar



Fuente: Daniela Cobo

## **Análisis**

En el flujograma respectivo se puede observar que inicia con el ingreso del cliente al restaurante y posteriormente a la barra , se le acomoda y se le entrega la carta, se oferta bebidas especiales , se toma el pedido, se sirve las bebidas solicitadas y se procede a desbarazar cuando las haya consumido, se oferta y luego se sirve otras bebidas solicitadas asegurándose de la calidad del producto, se desbaraza la cristalería , se oferta cafés y postres, se limpia la barra para el siguiente servicio, se retira los individuales, se procede a entregar la factura cuando el cliente lo haya solicitado.

### **4.5 Área de Recursos Humanos**

Se aplicará la propuesta de organigrama posicional expuesto en el gráfico que se dará a conocer a los empleados los respectivos encargados de área, además de dar a conocer sus funciones específicas.

#### **4.5.1 Reclutamiento del Personal**

Este proceso consiste en identificar a todos los candidatos más aptos e idóneos para ocupar uno de los puestos del restaurante. Así se considera los siguientes pasos:

Se utilizara el reclutamiento externo donde se examinara a los candidatos, se publicará en diarios de las localidades las oportunidades de empleo con los respectivos requerimientos para cada puesto.

Durante un tiempo determinado se receptaran hojas de vida

Se estudiarán cada una de las hojas de vida que estén acordes con los requisitos del cargo.

Se escoge los candidatos más adecuados entre los que fueron reclutados. La herramienta que se utilizará es el de la entrevista, se hará la selección del personal adecuado, ya que es una de las técnicas que permite ver con certeza la actitud del posible futuro empleado. Después de pasar un tiempo de noventa días de prueba en el cual el administrador llevara un seguimiento para saber si

responde bien a las exigencias, y si se desenvuelve a cabalidad en sus actividades diarias podremos llegar a una contratación formal.

#### **4.5.2 Inducción**

La inducción es una parte fundamental en una empresa, ya que esto ayuda al empleado a integrarse a la misma, aclimatarse y conocer el lugar donde desarrollara sus actividades asimismo de las personas con las que va a trabajar.

En este caso el restaurante es grande y se realizará una inducción con todo el personal en el restaurante para que lo conozcan, se lo guiará por las instalaciones para conocer cada cosa de acuerdo al puesto. Se le indicará cual es la situación de la empresa, que tipo de clientes atendemos y cuales queremos atender. Se realiza una especie de first day, donde conocerá:

##### Asuntos Organizacionales

- Misión
- Visión
- Políticas
- Estructura
- Productos servicio que ofrece
- Normas reglamentos

#### **4.6 Plan de Mejoramiento**

Esta propuesta de plan de mejoramiento para el restaurante T.G.I. FRIDAY'S, le permitirá a los propietarios tener una visión más amplia y clara de lo que desean y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas en sus gestiones, llevando a cabo una planificación formal y seria.

Además será utilizada como una herramienta administrativa que haga más eficaz y eficiente el desempeño dentro del restaurante, después de identificar los problemas que presenta el establecimiento, de tal forma que se aplique las acciones de mejora y sobre todo realizar el respectivo seguimiento.

Es de vital importancia el plan de mejoramiento debido a que se podrá entregar un servicio de calidad hacia los clientes de acuerdo a las normas bajo el cual se regenta, además de poder identificar las debilidades y fortalezas para facilitar la tarea dentro del local.

Esta visión y propuesta permitirá fortalecer la cultura de servicio que a diferencia de otros países Ecuador no lo posee. En tal razón que el plan de mejora será un aval, un servicio completo y de calidad, donde los clientes recibirán la mejor atención y sobre todo los empleados mejorarán las destrezas para llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En base a la mejora continua, se plantea el plan de mejoramiento dentro del restaurante FRIDAY'S, analizando diferentes puntos de forma sistemática como la identificación de las debilidades y de acciones pertinentes, de esta forma se estudiará las principales causas que ocasionan el problema.

#### **4.6.1. Objetivos del plan de acción**

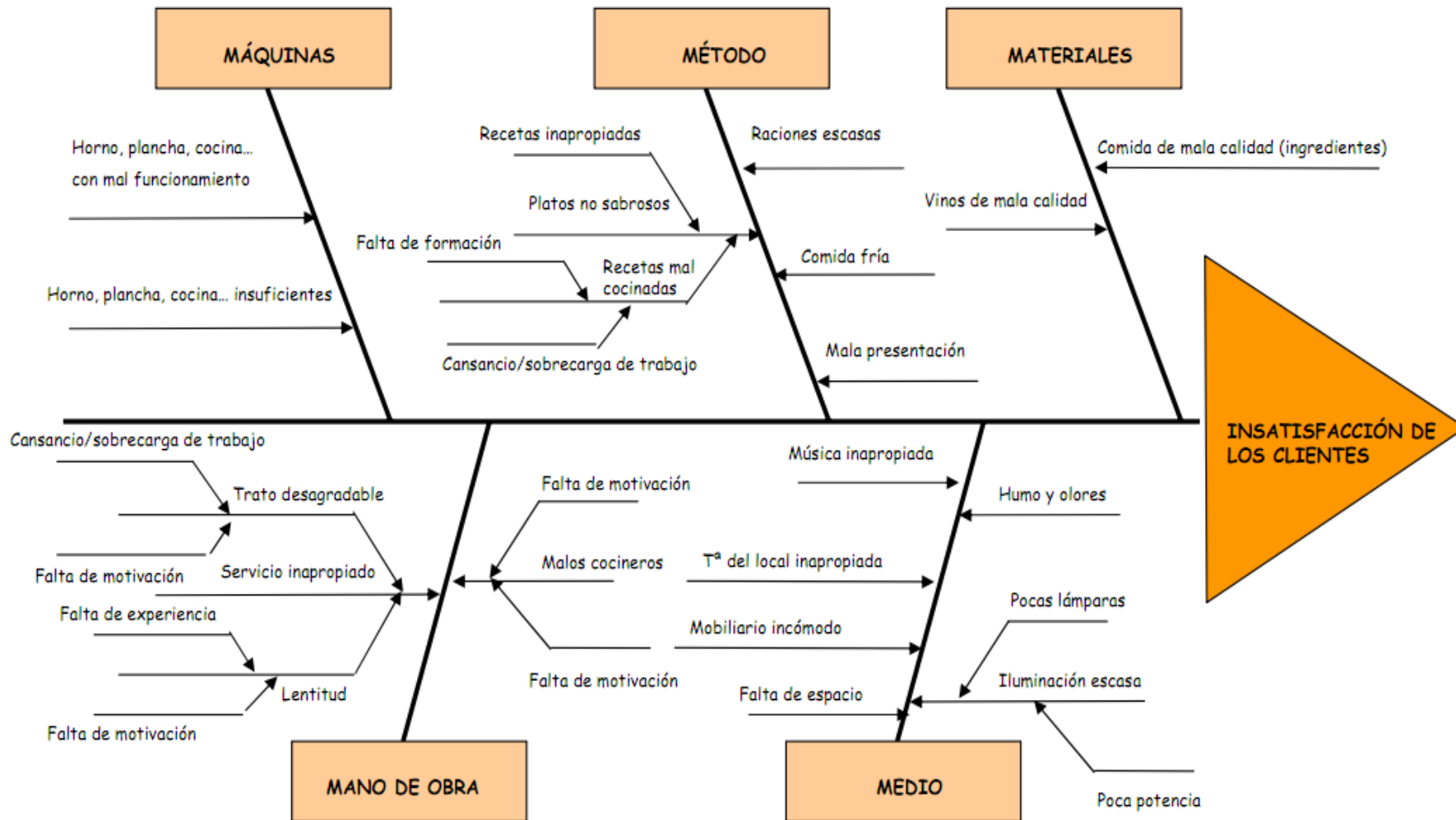
##### **4.6.1.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de mejoramiento en el servicio del área de Alimentos y Bebidas del restaurante T.G.I. Friday's, categoría de lujo, con el fin de mejorar la atención al cliente.

##### **4.6.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de mercado mediante la aplicación de encuestas y entrevistas para determinar la necesidad de la elaboración de un programa de capacitación para el servicio al cliente en el área de Alimentos y Bebidas.
- Identificar el problema del restaurante mediante la observación del comportamiento del personal hacia los clientes.
- Identificar la percepción del cliente sobre la calidad del servicio en el establecimiento a través de encuestas a los clientes.

#### 4.6.2. Principales causas del problema



De acuerdo a los resultados basados en el diagrama de Ishikawa podemos observar que el mayor número de causas se encuentran en la mano de obra y métodos de trabajos, por tal razón se debe dar prioridad para un excelente servicio a estas áreas.

Sin embargo hay que tomar en cuenta que los costos de calidad son aquellos que incluyen los costos de no calidad es decir, originados por deficiencias en productos y procesos por lo cual la empresa debe asegurar que los productos y servicios sean óptimos.

La mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos, por ello la empresa tiene que destinar un presupuesto para la capacitación de personal, de manera que cada uno de los empleados conozca sus deberes, para así evitar demoras y molestias en el servicio ofrecido a los clientes.

Es importante realizar mantenimiento en la maquinaria y en las instalaciones, para que las mismas se encuentren en óptimas condiciones y no haya retraso al momento de entregar la comida.

#### **4.6.3. Acciones de mejora**

- **Baja de ventas en ciertos meses del año.**

Mediante el sistema de promociones manejado y la calidad en el servicio para estos meses se podría rediseñar la carta de menú posiblemente con productos de temporada o con la fusión de sabores para llamar la atención continua de clientes y clientes potenciales.

- **Sistema de software antiguo, no cubre las necesidades actuales.**

Mediante la designación de recursos obtenidos de un porcentaje de las ganancias del establecimiento realizar la adquisición de un nuevo software o a su vez el de darle una actualización del existente para poder cubrir las necesidades de los clientes actuales además de permitir la apertura a clientes potenciales.

- **Falta de incentivos personalizados a clientes frecuentes.**

Con el fin de fidelizar a los clientes frecuentes a la marca Friday's es importante el reconocer a los mismos con alimentos obsequiados por la empresa cada periodo de tiempo, descuentos, o invitaciones a eventos especiales.

- **Alta rotación de personal.**

Tomando en cuenta que es importante en ciertos periodos de tiempo modificar el personal que labora en una empresa debido a que personas nuevas podrían venir con ideas innovadoras o con una mejor actitud al trabajo hay que tomar en cuenta que estas decisiones cuestan tiempo, dinero ya que con lleva liquidaciones, tiempo en capacitación y adaptación en el nuevo personal, entre otros, es recomendable mantener por periodos más prolongados de tiempo al talento humano.

- **Incrementar rapidez en procesos y temperatura del producto.**

Teniendo en cuenta que los productos tanto materia prima como ya los elaborados deben mantenerse en lugares acordes a temperaturas conformes a las que los mismos se puedan mantener frescos, se deberá tener muy en cuenta el tiempo del proceso en el cual el producto este fuera del lugar afín con la temperatura, se debe establecer lugares adecuados con la temperatura ajustada para que cuando el producto se esté procesando no se eche a perder y entre en un proceso de descomposición el cual nos genere pérdidas para la empresa.

- **Capacitación especializada de acuerdo a distintos tipos de cargos.**

En cuanto a las capacitaciones al personal deberán ser continuamente y fijadas estrictamente a los procesos que realiza cada personal, después de cada capacitación los procesos deben ser evaluados por el personal a cargo ya sea el supervisor y ver si las capacitaciones son las adecuadas para el personal o buscar la manera de establecer mejoras si así se lo necesitara.



- **La percepción de precio para clientes potenciales es costosa.**

Este punto es muy discutido en lugares de precios “elevados”, pero lo que en muchos de los casos el cliente no se da cuenta es que el servicio y producto que está recibiendo es de calidad, lo que en muchos locales “de precios más bajo” no la recibe, para esto la empresa adquiere materia prima y productos de calidad como también personal capacitado en el área lo cual es reflejado en la atención al cliente y al costo que representa para el cliente el servicio y producto adquirido.

- **Falta variedad en música.**

Si es verdad a todos los clientes no les gusta el mismo género y tipo de música, por lo tanto la empresa no dispone de música “extravagante” por así decirlo. (Reguetón, rap, etc.), que no van acorde con la empresa, también falta de variedad de música se debe tanto a las políticas del establecimiento como también a la ambientación del mismo.

#### 4.6.4. Planificación del plan de mejoramiento

Se realiza un listado de las acciones de mejora lo cual se debe llevar a cabo en el restaurante Friday’s, a continuación presentamos el cuadro:

**Cuadro No. 11** Planificación del plan de mejoramiento

Nº	ACCIONES DE MEJORA A LLEVAR ACABO	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACION
1	Tratar al cliente con respeto	2	4	4	4
2	Construir la fidelidad de los clientes.	2	3	4	4
3	Dar importancia a los clientes	4	4	4	4
4	Realizar un plan de mejora con un manual procedimiento	2	2	4	4
5	Realizar un cambio periódico en la oferta de la carta que la	3	4	4	4

	mantenga atractiva				
6	El diseñar nuevos uniformes para la imagen del servicio	3	4	4	4
7	Desarrollar un sistema de gestión de quejas para conocer la satisfacción del cliente.	3	4	4	4

Fuente: Daniela Cobo

## 4.7 Propuesta de Capacitación

### 4.7.1 Capacitación

”La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Hediberto, 2013)

### 4.7.2 Proceso lógico de la función de capacitación

A continuación debemos señalar las etapas que, de acuerdo con la lógica y la realidad laboral, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

- Detección de necesidades
- Planificación
- Programación
- Ejecución
- Evaluación
- Seguimiento

#### 4.7.2.1 Detección de necesidades del proceso lógico

Se analizará profundamente los aspectos contextuales y funcionales del establecimiento, para luego determinar la situación y condiciones del personal

disponible y necesario para el cumplimiento de los objetivos del establecimiento.

#### **4.7.2.2 Planificación del Proceso Lógico**

Define con claridad que se va a hacer a futuro, establece prioridades, fija objetivos generales, formula políticas y estrategias que establezcan los tipos y acciones de capacitación a ejecutarse y los recursos necesarios, racionalizando y optimizando las decisiones relacionadas con el sistema de personal.

#### **4.7.2.3 Programación del Proceso Lógico**

Selecciona los métodos y medios que faciliten el proceso de capacitación de personal y la organización de actividades y acciones no formales en función de los objetivos planteados y que se orientan a satisfacer necesidades específicas del personal.

#### **4.7.2.4 Ejecución del Proceso Lógico**

Es la realización de eventos y de acciones formales y no formales que permitan la efectiva configuración de las actitudes y aptitudes deseadas.

#### **4.7.2.5 Evaluación del Proceso Lógico**

Serán aplicadas no solo a los resultados esperados en términos de actitudes y aptitudes deseadas y logradas en el personal capacitado, sino también a la determinación de la efectividad del propio proceso de capacitación del personal en sus diferentes etapas.

#### **4.7.2.6 Seguimiento del Proceso Lógico**

No solo contemplará el efecto que produjo la misma en términos de la conversión de actitudes y aptitudes y su utilización en la realidad del trabajo por parte de los capacitados, sino también la eficacia del proceso de capacitación al alcanzar sus objetivos, el impacto de la capacitación sobre las metas de desarrollo planteadas para el establecimiento y la eficacia con que se generan y ofrecen sus servicios.

### **4.7.3 Desarrollo de las etapas de la capacitación**

#### **4.7.3.1 Detección de necesidades de las etapas de capacitación**

En la detección de necesidades se procede a determinar qué tipo de capacitación se requiere y para ello se realizarán las siguientes actividades:

1. Efectuar un análisis de tareas que nos permitirá identificar la experiencia requerida para identificar programas de capacitación adecuados.
2. Efectuar un análisis del desempeño que permita identificar falencias en el rendimiento con la finalidad de corregirlas posteriormente.
3. Elaborar un registro de análisis de tareas el cual contiene datos relacionados con las tareas y experiencia requeridos en el puesto, tales como:
  - Frecuencia con que ejecutan la tarea
  - Criterio de desempeño para cada tarea
  - Condiciones en las que desempeña las tareas

#### **Papel del jefe inmediato**

- Es quien realiza una revisión real relacionada con los conocimientos, falencias o vacíos de sus subordinados.

#### **Papel del subordinado**

- A través de la experiencia en su puesto de trabajo, conocimientos prácticos, deberá sugerir las necesidades prioritarias de capacitación.

#### **4.7.3.2 Planificación de la Capacitación**

Se entiende por planificación al proceso mediante el cual se integra un conjunto de actividades, medios y recursos en una estructura de acción, acorde a los objetivos, políticas y estrategias predeterminadas.

Existen instrumentos que permiten planificar, y en el presente caso es necesario, ante todo, determinar los objetivos a alcanzarse, las metas

cuantitativas que se requieren obtener, la actividades que se van a realizar y los procedimientos a seguirse.

Además es un proceso que nos permite definir con claridad a donde queremos llegar a futuro, mediante el establecimiento de objetivos, para lo cual seguiremos los siguientes pasos:

### **Fijación de objetivos de la capacitación**

- Su característica es que sean concretos y susceptibles de evaluación, además buscan alcanzar el desarrollo de las cualidades innatas y las aptitudes así como las actitudes positivas que poseen todas y cada una de las personas que realizan sus funciones en el área del servicio, para lograr su realización y con ello mejorar su actividad, aumentando así la eficiencia en el establecimiento, en un tiempo determinado.

### **4.7.3.3 Determinación de los planes de capacitación**

#### **Capacitación en el puesto**

Consiste en la capacitación de una persona para que aprenda un trabajo, tarea o función, mientras se encuentra desempeñándola o ejecutándola, para este tipo de capacitación el elemento fundamental es el Jefe Inmediato.

#### **Selección del recurso humano**

##### **Coordinador**

- Es el encargado de la programación del evento de capacitación.

##### **Participante**

- Es a quien va dirigido el evento de capacitación.

##### **Instructor**

- Es quien imparte los conocimientos a los participantes.

#### **4.7.3.4 Ejecución de la capacitación**

Se entiende que la ejecución de un significativo número de eventos (cursos, seminarios, conferencias, talleres, etc. y los cuadros estadísticos sobre participantes, horas de clase y otras variables), son indicadores de una óptima ejecución de un plan de capacitación, sin considerar que la ejecución comprende también la implantación de los programas de sustentación relativos a estudios, infraestructura, adquisiciones, etc.

#### **4.7.3.5 Evaluación de la capacitación**

El objetivo principal de la evaluación es el de proporcionar oportunamente al nivel administrativo del establecimiento y en participar a la unidad de capacitación los criterios, juicios y alternativas recomendables para conseguir los objetivos del plan. A su vez, esto permite la nueva toma de decisiones indispensables, para ello se relacionará las metas programadas con lo efectivamente realizado, identificando las causas determinantes. Esta relación permitirá retroalimentar todo el proceso.

Se evalúa cuatro aspectos importantes:

- 1. Las reacciones:** Consiste en evaluar las actitudes de los empleados ante el programa, ejemplo; ¿Qué les gustó? ¿Piensa que es importante?, etc.
- 2. El aprendizaje:** Significa el someter a prueba a los usuarios de la capacitación, para comprobar si aprendieron los principios, habilidades y hechos desarrollados durante el evento.
- 3. Conducta:** Saber si el comportamiento de la persona cambió, debido al programa de capacitación.
- 4. Resultados:** Lo que significa, obtener resultados finales con relación a los objetivos de la capacitación, que fueron previamente fijados y si dichos resultados en qué grado favorecen al cumplimiento de los objetivos o metas institucionales.

#### **4.7.3.6 Seguimiento del plan de capacitación**

Se establecen parámetros para conocer el nivel de aplicación de conocimientos, aptitudes y actitudes, a base de:

**1. Informe del jefe inmediato:** Permite constatar los conocimientos y comportamiento del empleado relacionados con su trabajo.

**2. Informe del resultado de la capacitación:** Permite obtener información de cuantas personas fueron capacitadas, el tipo de evento y participantes que aprobaron el evento. Esto sirve para tomar decisiones respecto al proceso de capacitación.

**3. Evaluación del desempeño:** Nos permite obtener información del empleado para poder tomar decisiones a cerca de promociones, acciones complementarias y ofrecer retroalimentación, una vez que se benefició con la capacitación.

#### **4.7.4 Objetivos y contenido de los programas de capacitación**

De la información obtenida y de los comentarios dados por los compañeros que han podido visitar dicho establecimiento, se ha podido detectar las deficiencias y necesidades del personal del restaurante T.G.I. Friday's, por tal motivo se propone un plan de capacitación necesario para el personal del restaurante en investigación.

##### **4.7.4.1 Objetivos del plan de capacitación**

###### **4.7.4.1.1 Objetivo general**

Alcanzar el desarrollo de las cualidades innatas y las aptitudes así como las actitudes positivas que poseen todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en el restaurante T.G.I. Friday's, para lograr su máxima realización y con ello mejorar la productividad en la prestación de servicios y calidad del mismo.

###### **4.7.4.1.2 Objetivos específicos**

- Conseguir la satisfacción personal aumentando su nivel cultural, técnico y profesional, posibilitando de esta manera la consecución de incentivos económicos, sociales y de estabilidad dentro del establecimiento.
- Lograr un mejor servicio mejorando la calidad del mismo valiéndonos de una adecuada planificación y programación de actividades encaminadas a satisfacer las necesidades de excelencia en el servicio.

- Desarrollar los conocimientos personales, tecnológicos y profesionales, utilizando lo necesario para esto, elevando de esta manera el nivel personal y profesional.

#### **4.7.5 Contenido de los programas que se realizarán dentro del plan de capacitación**

##### ***CURSO # 1***

#### **ENTRENAMIENTO EN EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

1. El servicio de Alimentos y Bebidas como renglón importante de la Hotelería
2. El personal al servicio de Alimentos
  - Estructura
  - El mesero Deberá
  - El mesero Evitará
3. Aptitudes del personal de servicio
  - Aptitudes o Cualidades físicas
  - Aptitudes Intelectuales
  - Aptitudes Profesionales
  - Aptitudes Morales
4. Aspecto, Elegancia y Delicadeza del Profesional
  - Elegancia en el aspecto personal
  - Actitudes y Cualidades fundamentales
5. Una política de venta eficaz
  - La carta
  - Aperitivos, licores y vinos
  - Preparaciones
  - Condimentos e ingredientes
  - Las porciones



- Acompañamiento y garnituras (acompañantes y guarniciones) –
- Especialidades
- La especialidad del Chef o del Barman
- Variaciones
- Platos Calientes

## 6. Como Hacer la secuencia general para el servicio

### Como Hacer de la Bienvenida todo un concepto

- El agua
- Los aperitivos
- La carta de alimentos
- Al tomar la orden o comanda (Proceso y trámite)
- El servicio
- Desbrazar una mesa
- Como presentar la cuenta

Un fantástico servicio al almuerzo o la cena, sus 27 detalles o momentos de verdad.

## **CURSO # 2**

### **CÓMO CONSTRUIR Y LIDERAR UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO**

#### 1. Aprendiendo a motivar a otros

- Cómo motivar a mi equipo
- Proceso de transformación de un grupo en equipo
- Los diferentes intereses como factores motivacionales

#### 2. La motivación como motor de la acción

Las necesidades como fuente de la motivación

- Necesidades de seguridad y pertenencia

Las verdaderas jerarquías motivantes

- Auto exigencia
- Realización

### 3. La comunicación como factor motivacional

- La comunicación eficaz
- La comunicación es un proceso
- La comunicación en los equipos de trabajo

### 4. Construyendo un equipo de alto desempeño

- Cómo un grupo llega a ser un equipo
- Elementos que constituyen un equipo
- La toma de decisiones en los equipos de alto desempeño

### 5. El líder y la interacción en el equipo de alto desempeño

- Siendo parte del proyecto
- Los roles en el equipo de alto desempeño
- El conflicto entre roles en el equipo

### 6. El líder como coordinador de reuniones eficaces

- El líder de los equipos de alto desempeño
- Cómo se estructura una reunión
- Evaluación de la dinámica del equipo

#### **4.7.6 Propuesta y cotización del plan de capacitación**

- Este Plan de Capacitación está dirigido al personal operativo y administrativo del área de Alimentos y Bebidas, ya que los conocimientos adecuados en el área operativa son indispensables para una correcta administración del área de A&B como un todo, de este modo podrá dirigir y organizar al personal a su cargo de la manera más eficiente y correcta.
- El Plan de Capacitación, está diseñado para un mínimo de 5 personas, y un máximo de 15 personas, incluirá horas de entrenamiento práctico, además de la correspondiente teoría.

- Para la parte práctica del plan, se hará uso de las instalaciones y utensilios que el establecimiento posea, en cuanto a los objetos a utilizarse en la parte teórica del programa, como sillas, mesas, televisor, DVD retroproyector, pizarra de tiza líquida, marcadores, irán divididos entre lo que posee el establecimiento y el facilitador, que es la persona encargada de dictar los cursos de Capacitación. Además, la persona encargada de brindar la capacitación, proveerá al personal de un folleto sobre el contenido de la Capacitación.
  
- El Plan de Capacitación tendrá una duración de 15 horas aproximadamente cada curso, las cuales serán divididas en la forma convenida entre el establecimiento y la persona o la empresa encargada de facilitar la capacitación. Esta tendrá un costo de \$35.00 (treinta y cinco con 00/100 Dólares Americanos) cada hora, valor que será cancelado en dos partes, el 50% al inicio del curso y el 50% restante al finalizar la capacitación, siempre y cuando se cumpla lo convenido.

## **4.8 Desarrollo de un programa de dirección de servicio**

### **4.8.1 Desarrollo del Programa de Calidad Propuesto**

A continuación se procede a desarrollar cada una de las fases del Programa de Calidad.

#### **4.8.1.1 Fase I: Concientización de la necesidad de la mejora continua de la calidad**

El desarrollo de esta fase supone el análisis de los siguientes pasos:

- Análisis del Cliente interno.
- Creación de las estructuras de calidad

##### **4.8.1.1.1 Análisis del Cliente Interno**

Para el conocimiento de todo lo relacionado con el "cliente interno" se recomiendan emplear técnicas similares a las empleadas en la investigación comercial del marketing general. Serán los métodos de investigación socio

laboral tales como las encuestas, los paneles, las reuniones de grupo o las tormentas de ideas, las que podrán ser empleadas en función del objetivo deseado.

El análisis del cliente interno supone tener en cuenta los siguientes elementos:

### **Selección del personal**

Los recursos humanos y los aspectos relacionados con ellos son definitorios en la aplicación de un Programa de Calidad. Una vez definidos los requisitos debe garantizarse una adecuada selección que se corresponda con las necesidades de cada instalación.

En la selección del personal, el proceso es riguroso con requisitos como dominio del idioma, actitud para el servicio y compromiso personal con la ocupación que desempeñará. No solo conocimientos técnicos deben ser medidos.

La dirección de la organización deberá sentirse implicada y comprometida con la selección del personal, garantizando un adecuado equilibrio entre las habilidades operacionales y relacionales como base para la adopción de la calidad como filosofía de gestión en el servicio de restauración.

#### **4.8.1.1.1.1 Análisis de la Motivación del Personal**

Para conocer el nivel de motivación de los empleados se sugiere la aplicación de cuestionarios.

#### **4.8.1.1.1.2 Análisis de la Capacitación y Desarrollo del Personal**

Resulta conveniente considerar que la capacitación no debe ser evaluada solamente en términos de cambios de los conocimientos, habilidades y actitudes, es también importante medir el éxito en términos de rendimiento en el trabajo. Asimismo, sus resultados deberán ser empleados para modificar las posteriores evaluaciones de necesidades y los planes futuros de capacitación.

Algunas técnicas que se pueden emplear para la capacitación son las siguientes: Capacitación directa en el puesto, la rotación de trabajo, el

entrenamiento de aula, conferencias, videos y películas audiovisuales y similares, entre otras.

La selección de alguna de las técnicas citadas siempre estará en relación a su costo, a las condiciones concretas de la organización, a las capacidades de los destinatarios y de quien imparte el curso de capacitación.

En el contexto de la investigación, la capacitación se dirige hacia dos momentos fundamentales:

**Primero.** La capacitación con relación a la calidad del servicio, que persigue como objetivo una mejor comprensión de la necesidad de la organización de adoptar la calidad como filosofía de gestión, así como apropiarse de instrumentos que posibiliten la implementación de programas de mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

**Segundo:** Erradicar los problemas que afectan la calidad y que están asociados al proceso operativo en la prestación del servicio.

En ambos momentos será necesaria la aplicación de técnicas de detección de necesidades de aprendizaje para trazar las estrategias de capacitación en correspondencia con las condiciones concretas de la organización.

Dadas las condiciones concretas en que se desarrolla la actividad de restauración, debe utilizarse la capacitación fundamentalmente en el puesto de trabajo, bajo las modalidades de demostración semanal de técnicas de servicio, intercambio entre las áreas internas, entre otras.

#### **4.8.1.1.1.3 Análisis de la Estimulación del Personal**

Una vez que se han implantado los cambios en el servicio, estos necesitan establecerse de alguna forma, en la búsqueda de esta consolidación de los logros, el establecer un sistema de estimulación para reconocer un servicio destacado entre sus colaboradores, resulta de gran beneficio, pues refuerza y motiva el desempeño excelente de los trabajadores.

Antes de establecer un sistema de estimulación, este debe ser estudiado cuidadosamente, manteniendo siempre presente que los estímulos sólo tienen significado si son realmente merecidos, además hay que comprender que

existen notables diferencias entre una persona y otra, y entre grupos de trabajo, en cuanto a los estímulos que serán más apreciados. No se debe asumir que los estímulos que representan un determinado valor para unos, tendrán el mismo valor para otros. Se pueden establecer estímulos, tanto de carácter formal como informal, así como se pueden fijar no solo para un desempeño individual, sino para el equipo de trabajo.

Los estímulos pueden ser efectivos, sólo en una atmósfera de confianza entre jefes y subordinados, ya que este factor es esencial para establecer credibilidad y efectividad del sistema.

Los mismos propician la creación de un sentimiento de pertenencia, espíritu de equipo y una actitud positiva ante el Programa de Calidad. Algunas acciones que pueden realizarse son: Cumpleaños colectivos, tarjetas de cumpleaños, actividades de aniversarios del restaurante, encuentros deportivos entre empleados y con otras instalaciones.

#### **4.8.1.1.2 Creación de las estructuras de Calidad**

Para la mejora continua de la calidad en el servicio de Restauración es necesaria la creación de un grupo de mejoras de la calidad, el cual se debe constituir con la participación de los directivos y empleados de mayor experiencia y nivel de conocimientos sobre la actividad que desempeñan. La constitución del grupo debe regirse por una política de participación voluntaria y comprometida con los resultados a alcanzar.

#### **4.8.1.2 Fase II: Diagnóstico de calidad**

##### **4.8.1.2.1 Análisis del Cliente Externo**

Una de las principales misiones de un restaurante es sin dudas, el servir al cliente y el logro de su satisfacción, para lo cual es preciso tener en cuenta que el aumento de la satisfacción del cliente y la superación de sus expectativas depende de las propias expectativas del cliente y del desempeño del empleado.

Es vital para el servicio de restauración tener conocimiento de que tipo de cliente demanda su servicio por lo que el autor sugiere la clasificación del tipo

de cliente a partir de variables tales como modalidad de turismo, mercados, entre otros, que permitan conformar el perfil del cliente, de ahí que sea necesario realizar estudios que consideren los siguientes elementos:

**Hábitos alimentarios:** Qué alimentos consumen preferentemente y de qué modo lo hacen en términos de cocción y condimentación.

**Horarios y tipos de servicios que prefieren:** Referido a las horas en que habitualmente hacen uso de los restaurantes, así como el tipo de atención preferida, ya sea Buffet, Carta, Cafetería, etc.

**Conformación de los Menú:** Para la conformación del Menú hay que tener en cuenta, además de los factores mencionados, el tipo de turismo de que se trate, ya sea de grupo o individual, para poder satisfacer a los clientes en cuanto a la rapidez del servicio a brindar.

**Preferencias de alimentos y bebidas:** El carácter criollo de las comidas ofertadas, donde predominan el cerdo y otros alimentos muy ricos en grasas y carbohidratos, hacen necesario este análisis para la confección del menú.

#### **4.8.1.2.2 Evaluación de la calidad de los servicios.**

Para la evaluación de calidad de los servicios, el autor a partir de sus experiencias relacionadas con el servicio de restaurantes y de la revisión de la literatura especializada disponible, así como de investigaciones precedentes relacionadas con la temática que se investiga, propone el siguiente procedimiento para evaluar la calidad del servicio de restauración:

##### **Procedimiento**

**Selección de los expertos:** Los expertos pueden seleccionarse a partir del grado de conocimiento, competitividad, disposición profesionalidad, actualización, capacidad, creatividad y experiencia en la actividad de los servicios. Para ello se sugiere el empleo de cuestionarios o entrevistas directas.

Identificar los parámetros de calidad, para la evaluación del servicio del restaurante y de los atributos. Para llevar a cabo esta etapa se recomienda la

realización de encuestas. Los autores, en correspondencia con la bibliografía que aborda la calidad del servicio las dimensiones de calidad más generalizadas así como los atributos que más relación guarda con las mismas en el servicio de restauración.

Determinación de la prioridad de las dimensiones de calidad y de cada uno de los atributos que la conforman.

Para definir el nivel de prioridad o importancia de cada dimensión de calidad se valoró la posibilidad de emplear diferentes métodos.

Entre ellos: el Método Fuller, el Método de las Semi matrices y los Métodos Cualitativos como la entrevista, la encuesta y el Método Delphi. Por la naturaleza del proceso que se investiga, por su sencillez y por la poca complejidad en su aplicación el autor sugiere la utilización del Método Fuller..

La prioridad de los atributos de cada una de las dimensiones de calidad puede ser determinada a partir de la utilización de la encuesta y del Método Delphi. En la aplicación del Método Delphi el autor propone el empleo del sistema computacional " Decisión " programado en Visual Basic 4.0 para Sistema Windows.

Elaboración de encuestas para evaluar las expectativas y las percepciones de los clientes en relación con los diferentes atributos de calidad.

#### **4.8.1.2.3 Análisis de los Procesos de Servicios**

Para el desarrollo de esta etapa se recomienda la aplicación de métodos como: técnicas de trabajo en grupos, entrevistas, criterios de expertos.

A continuación, se propone los aspectos a evaluar por cada una de las operaciones que conforman el proceso de servicio de restauración, como premisa para la determinación de los puntos críticos que afectan la calidad.

#### **4.8.1.2.4 Limpieza e higienización de todos los insumos**

Reposición de materiales: Observar si se están utilizando los insumos adecuados para el servicio.



Si está montado correctamente el Salón, es decir, alineación de mesas y sillas, cubiertos.

Chequear si se hace la revisión y chequeo

Observar si en la reunión de información se brindan los por menores sobre:

- ❖ Rotación
- ❖ Nacionalidades previstas.
- ❖ Ofertas especiales, etc.
- ❖ Recepción del cliente:
- ❖ Si el Portero recibe cordialmente a los clientes.
- ❖ Si los clientes son acompañados hasta sus sillas correspondientes.

#### **Servicio:**

- ❖ Si el cliente es atendido rápidamente.
- ❖ Si la calidad de la presentación es la correcta.
- ❖ Si hay variedad en los alimentos ofertados.
- ❖ Si la temperatura de los alimentos es la adecuada.
- ❖ Si los alimentos están bien confeccionados.
- ❖ Si existe una oferta de bebidas al cliente para acompañar las comidas.
- ❖ Si se realizan recomendaciones ó sugerencias a los clientes.
- ❖ Si los empleados sonríen de manera regular durante el servicio.

#### **Despedida:**

- ❖ Si se acompaña al cliente hasta la puerta.
- ❖ Si se hace una despedida cordial y amable.
- ❖ Si se invita al cliente a regresar.
- ❖ Puesta a punto de las mesas
- ❖ Si se ponen a punto con rapidez las mesas.
- ❖ Si se cambian los manteles cada vez que finaliza un servicio en la mesa.
- ❖ Si se reponen rápidamente los cubiertos, jarras y servilletas.

Cierre del ciclo de servicios.

#### 4.8.1.2.5 Determinación de los Costos de No Calidad

El costo de no calidad es un término que describe el valor de los recursos y de los esfuerzos no aprovechados o mal aprovechados, causados por la falta de calidad. A juicio de Schroeder, el costo de no calidad es el costo de no satisfacer los requerimientos del cliente.

#### 4.8.1.3 Fase III: Diseño de estrategias y estándares de calidad

Para la definición de las Estrategias de Mejoramiento, se propone como punto de partida la aplicación de la Matriz Percepciones/Expectativas que presenta cuatro cuadrantes.

En la matriz, se clasifican los servicios ofertados en cuatro cuadrantes con características diferentes:

**EXIGENTE:** Cuadrante con alto nivel de expectativas y alto nivel de percepciones de los clientes.

**SATISFACCION:** Cuadrante con bajo nivel de expectativas y alto nivel de percepciones de los clientes.

**NO CALIDAD:** Cuadrante con alto nivel de expectativas y bajo nivel de percepciones de los clientes.

**INDIFERENTE:** Cuadrante con bajo nivel de expectativas y bajo nivel de percepciones de los clientes.

Para obtener la clasificación del servicio en la Matriz, se sugiere aplicar el Modelo de Fishbein, el cual explica el comportamiento de los clientes a partir de las actitudes que los mismos expresan hacia los diferentes atributos del servicio.

El Modelo de Fishbein supone que la actitud global hacia un producto o servicio está formada por la suma de las actitudes a cada una de sus características, ponderada por su importancia.

Las estrategias generales atendiendo a la clasificación obtenida en la Matriz Percepciones/Expectativas son las siguientes:

## **CUADRANTE EXIGENTE**

### **Estrategias:**

- ❖ Personalización del servicio sobre la base del conocimiento del mercado.
- ❖ Ofrecer valores añadidos en el servicio.
- ❖ Mantener comunicación constante con el cliente.
- ❖ Fidelización del cliente.
- ❖ Mantener la excelencia, a través de:
- ❖ Capacitación sistemática del personal.
- ❖ Proceso de renovación y mantenimiento del equipamiento, así como la ambientación y decoración de los locales.
- ❖ Mantener los niveles de promoción y ventas.

## **CUADRANTE SATISFACCIÓN**

### **Estrategias:**

- ❖ Acrecentar la promoción del producto.
- ❖ Investigación constante de las expectativas del cliente
- ❖ Fidelización del cliente.

## **CUADRANTE NO CALIDAD**

### **Estrategias:**

- ❖ Rediseñar la estrategia de comunicación promocional.
- ❖ Revisar y/o reformular los estándares.
- ❖ Mejorar las relaciones públicas con los clientes.
- ❖ Perfeccionamiento del sistema de evaluación del desempeño y estimulación del mismo.

## **CUADRANTE INDIFERENTE**

### **Estrategias:**

- ❖ Incrementar la notoriedad del producto mediante la comunicación promocional.
- ❖ Diseñar y/o perfeccionar la oferta existente
- ❖ Definir estándares centrados en las aptitudes formales, esenciales y de ventas de los empleados.

El establecimiento de las estrategias generales se complementa con estrategias específicas que se derivan del análisis comparativo de la aplicación del Modelo de Fishbein.

El desarrollo de esta etapa también comprende el establecimiento de estrategias para la cartera de productos que conforman la oferta del restaurante.

En los marcos de la gestión restaurante, han sido desarrollados métodos que posibilitan lograr ofertas de productos mejores estructurados en cuanto a precios, costos y margen de contribución que pueden orientar la gestión de aprovisionamiento hacia el cumplimiento más efectivo de su Misión.

Al valorar, el conjunto de posibles métodos a aplicar se sugiere adoptar la Matriz de Kasavana Smith, la cual permite clasificar la oferta de productos a partir del margen de contribución y el índice de popularidad.

Para realizar la clasificación de los productos en los puntos de ventas, se recomienda el empleo del sistema computacional IPP, desarrollado por uno de los autores. Esta recomendación no excluye la utilización de otros programas elaborados al efecto.

#### **4.8.1.3.1 Definición de Estándares**

Existe una tendencia a definir los estándares de servicios, como un estatuto mensurable que describe un nivel de servicio deseado (lo mínimo que debía ser), es decir, los requisitos obligados que tiene que cumplir un servicio ó producto para que exprese la calidad requerida y solicitada por el cliente.

Deben operar en beneficio del cliente, del empleado y del restaurante y establecen prioridades para los empleados, describiendo e indicándoles el comportamiento que es considerado excelente.

Los estándares, en su definición, contienen el "qué" tiene que hacerse, pero esencialmente se refiere a la cualidad superior a lograr, es decir "cómo" hacerlo.

Los estándares poseen tres dimensiones o principios:

- ❖ Valor añadido
- ❖ Reducción del ciclo de tiempo.
- ❖ Reducción de esfuerzos.

#### **4.8.1.4 Fase IV: Implementación y Control**

La implementación de un Programa de Calidad no puede quedar a la espontaneidad, cada una de sus fases y cada una de sus tareas, tiene que ser planeada de forma objetiva y calendarizada, para poder evaluar cómo marcha su desarrollo, saber si se ha avanzado o si se ha detenido su ejecución en el tiempo.

##### **4.8.1.4.1 Control**

Existen diversos métodos para el control de la calidad, tal es el caso de los Gráficos de Control Estadístico de la Calidad, los Gráficos de Tarjado, los Gráficos Simples, el Diagrama de Pareto, el Diagrama Causa-Efecto.

Teniendo en cuenta las particularidades del servicio y en particular la restauración, se considera más viable la aplicación del Listado de Chequeo.

##### **4.8.1.4.2 Lista de chequeo**

Es el medio principal para el control de la calidad para cada una de las actividades de operación de las instalaciones. Tiene como objetivo el chequear la aplicación y cumplimiento de la calidad a la que se aspira en la instalación.

Estas listas contienen parámetros que miden:

- Las actividades de atención al cliente externo e interno.

- Evalúan el cumplimiento por parte del personal del área de que se trate, de las acciones inherentes al contacto con el cliente.

#### **Actividades y requisitos del servicio que se deben prestar**

Evalúan los elementos que deben contar el servicio y las instalaciones con el objetivo de ofrecer la calidad que el cliente espera.

A continuación se presenta una Regla de Decisión para evaluar la calidad a partir del procesamiento de la Lista de Chequeo:

Excelente: Más del 90% de cumplimiento de los parámetros

Muy bueno: Entre el 80 y 90%

Bueno: Entre el 70 y el 80%

Regular: Entre el 60 y el 70%

Mal: Menos del 60%

#### **4.8.1.4.3 Control de la Satisfacción del Cliente Externo**

La satisfacción del cliente externo se propone controlar a través del sistema de encuestas que tiene establecida la empresa, la misma podrá ser medida a través de la siguiente regla de decisión:

#### **Evaluación**

**Bien:** Cuando el total de las insatisfacciones no superen el 10% de los clientes encuestados.

**Regular:** Cuando el total de insatisfacciones se halle entre un 11% y el 20% de los clientes encuestados.

**Mal:** Cuando el total de las insatisfacciones sean superior al 20% de los clientes encuestados.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Una vez realizado el estudio investigativo y analizado las preferencias y tendencias del cliente en el negocio se puede concluir que:

- La visión, misión, objetivos y políticas corporativas, se encuentran bien estructuradas y elaboradas para la consecución de las metas propuestas como empresa. El restaurante es parte de una organización internacional por lo cual es difícil reestructurarlas debido a que debe estar sujeta a un lineamiento coherente con la matriz y franquicias pertenecientes a esta.
- La implementación de nuevas directrices ayudarán a desarrollar de una mejor manera la parte operativa del establecimiento, la consecución de realizar planes de acción anuales que ayudarán a lograr los objetivos corporativos trazados y desarrollar indicadores de gestión en cada uno de los procesos.
- A través de implementar diversas acciones se podrá aumentar la demanda de clientes y mejorar la calidad del servicio del restaurante. Estas acciones son: Baja de ventas en ciertos meses del año, sistema de software antiguo, no cubre las necesidades actuales, falta de incentivos personalizados a clientes frecuentes, alta rotación de personal, Incrementar rapidez en procesos y temperatura del producto, capacitación especializada de acuerdo a distintos tipos de cargos, la percepción del precio para clientes potenciales es costosa y la falta variedad en música.
- La implementación de un plan de mejoramiento para el restaurante permitirá al mismo, mejorar la calidad del servicio y su proceso de atención.
- Se diseñó un plan de capacitación para ciertas áreas, el cual permitirá mejorar las condiciones técnicas de algunos puestos de trabajo que tienen relación con los clientes.

- Se desarrolló un Programa de Dirección de Servicio enfocado hacia el cliente, estructurado en cuatro fases muy interrelacionadas, con un carácter cíclico que supone la mejora continua de la calidad en el restaurante; estas fases del Programa indicado son:

Fase I Concientización de la necesidad de la mejora continua de la calidad

Fase II: Diagnóstico y calidad

Fase III: Diseño de estrategias y estándares de calidad

Fase IV: Implementación y control

- Se aplicó un estudio de mercado donde se obtuvo parámetros y preferencias importantes para determinar la demanda del establecimiento, los gustos del cliente y la percepción del negocio.
- La mayoría de clientes del establecimiento se encuentran en el rango de 36 a 55 años y pertenecen al género masculino.

### **Recomendaciones**

- Acorde a las conclusiones expuestas en la sección anterior, y por todo el estudio realizado, se recomienda lo siguiente:
- Mantener la visión, misión, objetivos y políticas corporativas del establecimiento debido a que se encuentran bien estructuradas.
- Un proceso de capacitación permanente, para así lograr la estabilidad y motivación del personal.
- Implementar nuevas directrices que ayuden a desarrollar de una mejor manera la parte operativa del establecimiento, para lo cual se sugirió se considere una serie de flujogramas y procesos establecidos para algunas acciones previstas dentro de la parte operativa del restaurante.
- Implementar las acciones sugeridas para aumentar el volumen de ventas en el restaurante y mejorar el proceso de calidad en la atención al cliente.



- Implementar el plan de mejoramiento sugerido para el restaurante, en el mismo que incluye un plan de capacitación diseñado para dos puestos de trabajo, pero que se podrá ampliar a otros.
- En el diseño del Programa de Dirección de Servicio se puede observar cuatro fases previstas para su ejecución, con lo cual se podrá obtener un mejoramiento adecuado en el proceso de atención al cliente, por lo cual se sugiere implementarlo.
- Se recomienda considerar los índices obtenidos en el estudio de mercado para elaborar estrategias que permitan su optimización.
- Un cambio total de actitud por parte de la administración del restaurante con respecto al trato hacia el personal, que labora en la empresa, el cual debería mejorar.
- Se debe reconocer que el trato adecuado al cliente interno, se reflejará en un mejor servicio.
- Planificación y ejecución de programas constantes de capacitación tanto para el personal nuevo como para el antiguo, dicha capacitaciones deben ser consideradas como una inversión, que debería incluir el conocimiento de un segundo idioma.
- Prestar atención a cada uno de los detalles que se presentan en el desarrollo del trabajo en el restaurante, el administrador de turno debe tener como prioridad principal la satisfacción de las necesidades de los clientes.

## GLOSARIO

**Acompañamiento.-** Acción de acompañar o acompañarse.

**Acompañar.-** Juntar o agregar una cosa a otra.

**Actitud.-** Disposición de ánimo de algún modo manifestado.

**Alcuza.-** Vasija en que se pone el aceite para el uso diario.

**Amoniaco.-** Dícese de la sal formada por la combinación del ácido

**Clorhídrico con el amonio.-** Llamada también cloruro amónico.

**Gas Incoloro.-** De olor penetrante, tóxico y muy soluble en el agua, compuesto de un átomo de nitrógeno y tres de hidrógeno, que tiene muchas aplicaciones industriales.

**Aperitivos.-** Que tiene virtud para abrir el apetito.

**Aptitud.-** Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, industria, arte, etc.

**Barman.-** Tabernero, cantinero.

**Batch.-** Grupo.

**Bullets.-** (Ni siquiera los empleados de T.G.I. Friday's saben que significa o que es eso).

**Bussers.-** Es la persona que ayuda en la atención de los clientes.

**Cámaras frigoríficas.-** Dícese de los espacios enfriados artificialmente para conservar comestibles.

**Cantinero.-** Persona que sirve licores y bebidas.

**Carne magra.-** Carne poco gruesa del puerco próxima al lomo, carne sin grasa.

**Carta.-** Palabra usada para designar la lista y los precios de los manjares o platillos que se sirven en una fonda, hoy en los restaurantes.

**Cliente.-** Persona que utiliza los servicios de otra.

**Comanda.-** Formato donde se anotan los platillos que el cliente desea ordenar.

**Conversión.-** Acción de convertir o convertirse.

**Convertir.-** Transformar una cosa en otra.

**Cuartos fríos.-** Dícese de los espacios enfriados artificialmente para conservar comestibles.

**Cubre fuentes.-** Tapa de aluminio con la que se cubre una fuente.

**Cubre platos.-** Tapa de aluminio con la que se cubre un plato.

**DAB/DAB.-** Mesero/Mesera.

**Desbarasar.-** Palabra que se usa en el ámbito hotelero para recoger todo lo que se encuentra en una mesa al momento que el cliente ha terminado de comer o se ha retirado del restaurante ya.

**Entremés.-** Plato de encurtidos, aceitunas, etc., que se sirve como aperitivo.

**Evaluación.-** Valorar algo a través de la cuantificación.

**Expediter.-** Es la persona que saca los pedidos de la ventana, los coordina y decora.

**FIFO.-** First in – first out (Primero en ingresar – primero en salir).

**Flambear.-** Del francés flamber. Sollamar, Chamuscar, terminar o iniciar la cocción de los alimentos prendiendo fuego a un licor aromático como brandy, coñac o grand marnier.

**Fonda.-** Casa donde se da hospedaje y se sirven comidas.

**Fregaderos.-** Lugar apropiados para limpiar alguna cosa restregándola con estropajo, cepillo, etc., empapado en agua y jabón.

**Fuente.-** Plato grande, para servir las viandas.

**Grupo.-** Número variable de seres o cosas que forman un conjunto.

**Guarniciones (Garnituras).-** Adornos que se ponen en los platos.

**Gueridones.-** Palabra francesa con la cual se designa una mesita de apoyo para el servicio, plegable y liviana; con el tiempo ha evolucionado hasta tener tres pisos, ruedas y todo tipo de aditamentos para flamear.

**Hostess.-** Anfitriona, host, anfitrión en inglés; persona encargada de recibir a los comensales y conducirlos hasta la mesa; en algunos establecimientos famosos se encarga de las reservaciones, en otros inclusive toma las órdenes de licor y se encarga de la despedida.

**Magulladura.-** Magullamiento.

**Magullamiento.-** Acción de magullar.

**Magullar.-** Causar contusión, pero no herida, a un cuerpo.

**Maître.-** Personaje principal que presentaba y distribuía los manjares en la mesa. En la actualidad, profesional hotelero bilingüe cuyo don de gentes y capacidad de liderazgo le permite dirigir un equipo de vendedores y conducir la operación de un restaurante.

**Manipulación.-** Acción de manipular.

**Manipular.-** Operar con las manos.

**Manjar.-** Cualquier comestible.

**Menaje.-** Del francés menage. Conjunto de muebles y utensilios de un hotel, restaurante o bar.

**Menú.-** De la palabra minuta. Lista de platillos que componen una comida completa, por lo general consta de entrada, plato fuerte y postre.

**Moho.-** Cualquiera de los hongos pequeñísimos, que viven sobre sustancias orgánicas.

**Office.-** Voz inglés y francés que se refiere al área entre el comedor y la cocina en la cual se prepara todo cuanto es necesario para el servicio de la mesa,

lavado de vajilla y cristalería. Cuando es amplia sirve para almacenar parte del menaje.

**Ordenar.-** Mandar que se haga algo.

**Platillo.-** De plato.

**Plato.-** Manjar que en ella se sirve.

**Ponche.-** Bebida consistente de una mezcla de ron y otro licor con agua, limón, azúcar y a veces, té.

**Ponchera.-** Vaso especial para preparar el ponche.

**Postulantes.-** Persona que pide ser admitida en un lugar.

**Rechauds.-** Palabra francesa. Se denomina así al infiernillo, reverbero o cocinilla usada en el servicio inglés para flamear; también se usa para elaborar el fondue.

**Restaurante.-** Establecimiento donde se sirven comidas.

**Rotular.-** Poner un rótulo en alguna cosa o en alguna parte.

**Rótulo.-** Título, nombre, inscripción, letrero.

**Runner.-** Término que se aplica a un DAB/DAB asignado a llevar y manejar los alimentos en los turnos muy ocupados.

**Taberna.-** Tienda donde se vende por menor y se sirven vinos y licores.

**Tabernero.-** Persona que vende vino en la taberna.

**T.G.I. Friday's.-** Thanks Goodness it's Friday (Gracias a Dios es Viernes)

**Utensilios.-** Cualquier objeto manual de uso frecuente.

**Valoración.-** Acción de valorar.

**Valorar.-** Señalar el valor de una cosa.

**Valuación.-** Valoración.

**Viandas.**- La que se sirve a la mesa.

**Vinagre.**- Líquido agrio producido por la fermentación ácida del vino, y compuesto principalmente de ácido acético y agua.

**Viscoso.**- Glutinoso, pegajoso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARELLANO, Rolando.(2000) Marketing Enfoque América Latina. México. Editorial Mc Graw Hill.
2. ARISTOS;(1968) Diccionario ilustrado de la lengua española; España. Editorial Ramón Sopena S.A.
3. BERMÚDEZ Mauricio;(1995). El hotelero; Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
4. CANTU, Delgado Humberto.(2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad, , México. Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición.
5. CRITERIOS, Revista (2008). Cámara de Comercio de Quito. Abril. Quito
6. DE LA TORRE Francisco;(1992) Administración Hotelera; México. Segundo curso; editorial Trillas; segunda edición
7. GALLEGO, Jesús Felipe, Manual Práctico de Restaurante, Internacional Thomson
8. GONZÁLEZ, L. Y TALÓN, P. Dirección hotelera de operaciones y procesos. 2003. Primera Reimpresión. Editorial Síntesis, S. A. España.
9. GOSSO, Fernando (2006). Hipersatisfacción del Cliente, Editorial El Emporio, Edición 1era.
- 10.GUEVARA, C. (2005). Manual de operaciones para cocina. *Tesis*, 50-62.
- 11.LUCKIE, García, Miguel.(2004). Contabilidad Hotelera. México Editorial Trillas, 3ª Reimpresión
- 12.ORELLANA, L. (2010). Manual de Capacitación del Restautante las parrilladas del gato. *Tesis*, 36-56.
- 13.PORTER, Michael E.(1993). Ventaja Competitiva. México. Editorial Continental
- 14.PORSCHKE, L (2002). Gestión de la Calidad Aplicada a la Hostelería y Restauración. México. Editorial Continental.
- 15.ROBBINS/ Coulter. (2005) Administración. México. Octava Edición. Editorial Pearson, Prentice Hall.
- 16.SILICEO AGUILAR Alfonso;(1995) Capacitación y desarrollo de personal; México. Editorial Limusa, S.A.; tercera edición
- 17.STANTON, William.(2008). Fundamentos de Marketing, Nueva York. 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.

- 18.** Trujillo, M. (2008). TGI Friday"s Franquicias. *Tesis*, 68-98.
- 19.** WILLIAMS; (1978). Diccionario Inglés – Español; Nueva York. Editorial McGraw-Hill International Book Company.
- 20.** FOLLETO; Resolución # 172; (1989) Corporación Ecuatoriana de Turismo; actual Ministerio de Turismo; Quito.
- 21.** FOLLETO; T.G.I. Friday's Inc ; 1985



## NETGRAFÍA

1. PÁGINA WEB; [www.competir.com](http://www.competir.com) 13/05/2012
2. PÁGINA WEB; [www.geocities.com](http://www.geocities.com) 22/05/2012
3. PÁGINA WEB; [http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1680/1/84\\_T00044.pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1680/1/84_T00044.pdf) 07/06/2012
4. PÁGINA WEB; <http://es.scribd.com/doc/56186089/5/SERVICIOS> 10/10/2012
5. PÁGINA WEB: [www.tgifriday's.com](http://www.tgifriday's.com) 03/01/2013
6. [http://es.slideshare.net/actionclean/capacitacion-en-servicio de-Cafeteria](http://es.slideshare.net/actionclean/capacitacion-en-servicio-de-Cafeteria) 20/03/2013
7. HEDIBERTO, R. (13 de 05 de 2013). *Modelo de un Plan de Capacitación*. Recuperado el 23 de 02 de 2015, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>
8. [http://www.amhbra.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56&Itemid=65](http://www.amhbra.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=65) 04/04/2013

**ANEXOS**  
**ANEXO NO. 1**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DEL RESTAURANTE**

La presente encuesta servirá como base para la investigación y el análisis de una propuesta para diseñar un proceso de atención al cliente en el restaurante. Se solicita llenarla con absoluta claridad y veracidad.

**Edad:**

18 – 25 \_\_\_\_\_  
26 – 35 \_\_\_\_\_  
36 – 45 \_\_\_\_\_  
46 – 55 \_\_\_\_\_  
56 - + \_\_\_\_\_

**Género:**

Masculino \_\_\_\_\_  
Femenino \_\_\_\_\_

**1. ¿Con qué frecuencia usted asiste a TGI Friday`s San Luis?**

Diariamente \_\_\_\_\_  
Una vez al mes \_\_\_\_\_  
Dos veces al mes \_\_\_\_\_  
Tres veces al mes \_\_\_\_\_  
Cuatro veces al mes \_\_\_\_\_  
Más de cuatro veces al mes \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted asiste a Friday's?**

Ambiente \_\_\_\_\_  
Tipo de comida \_\_\_\_\_  
Variedad de platos \_\_\_\_\_  
Servicio \_\_\_\_\_  
Decoración \_\_\_\_\_  
Precio \_\_\_\_\_  
Moda \_\_\_\_\_

**3. ¿Cómo calificaría usted del uno al diez la atención que ha recibido en el restaurante?**

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

**4. Indique usted el valor que gasta individualmente cuando va a Friday's**

- Menos de \$10 \_\_\_\_\_
- De \$11 a \$15 \_\_\_\_\_
- De \$16 a \$20 \_\_\_\_\_
- De \$21 a \$25 \_\_\_\_\_
- De \$26 a \$30 \_\_\_\_\_
- De \$31 a \$35 \_\_\_\_\_
- De \$36 a \$40 \_\_\_\_\_
- Más de \$41 \_\_\_\_\_

**5. ¿Qué es lo que más consume cuando usted va a Friday's?**

- Costillas \_\_\_\_\_
- Steaks \_\_\_\_\_
- Hamburguesas \_\_\_\_\_
- Pastas \_\_\_\_\_
- Ensaladas \_\_\_\_\_
- Postres \_\_\_\_\_
- Sanduches \_\_\_\_\_
- Cócteles \_\_\_\_\_
- Jugos jumbos \_\_\_\_\_
- Cerveza \_\_\_\_\_

**6. ¿Piensa usted que la atención al cliente es lo más importante en Friday's?**

- Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**7. ¿Cómo calificaría usted del uno al diez la rapidez con la que ha sido atendido en el restaurante?**

- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

**8. ¿A qué hora frecuenta usted el restaurante?**

- De 8 am a 10 am \_\_\_\_\_
- Medio día \_\_\_\_\_
- De 3 pm a 6 pm \_\_\_\_\_
- De 6 pm a 9 pm \_\_\_\_\_
- De 9 pm en adelante \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

**ANEXO NO. 2**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL RESTAURANTE**

La presente encuesta servirá como base para la investigación y el análisis de una propuesta para diseñar un proceso de atención al cliente en el restaurante. Se solicita llenarla con absoluta claridad y veracidad.

**Edad:**

18 – 25                    \_\_\_\_\_  
26 – 35                    \_\_\_\_\_  
36 – 45                    \_\_\_\_\_

**Género:**

Masculino    \_\_\_\_\_  
Femenino    \_\_\_\_\_

**Área de trabajo:**

Cocina                    \_\_\_\_\_  
Servicio                    \_\_\_\_\_

**Instrucción:**

Primaria    \_\_\_\_\_  
Bachiller    \_\_\_\_\_  
Superior    \_\_\_\_\_

**1. ¿Cree usted que los implementos y equipos utilizados tanto en el área de servicio como de cocina son los más adecuados?**

Si    \_\_\_\_\_                    No    \_\_\_\_\_

**2. Cuando usted ingresó a laborar en el restaurante ¿le realizaron algún proceso de inducción?**

Si    \_\_\_\_\_                    No    \_\_\_\_\_

**3. Califique del uno al diez el ambiente de trabajo en el cual usted labora**

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

**4. Califique del uno al diez la relación que existe con los mandos gerenciales**

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

**5. ¿Conoce usted las políticas y reglamentos que posee la empresa con relación a la calidad del servicio?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**6. ¿Considera usted que el control que se ejerce en la higiene del personal es el más adecuado?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**7. ¿Considera usted que el personal que labora en el restaurante cumple con las normas adecuadas para la manipulación y servicio de alimentos?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**8. ¿Ha recibido usted en este último año cursos de capacitación?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**9. ¿Cree usted que existe el personal suficiente en cada área de trabajo?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**10. ¿Ha recibido algún tipo de entrenamiento en éste último año?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Cuales: \_\_\_\_\_

**11. ¿Considera usted que la planificación del menú de la comida del personal es adecuada?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**12. ¿El personal tiene algún beneficio adicional que otorgue la empresa?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuales: \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.