

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS
AL CRECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA CARTERA DE
CLIENTES DE UN RESTAURANTE DE SERVICIO
COMPLETO, EN EL MUNICIPIO DE PUERTO BARRIOS, DEL
DEPARTAMENTO DE IZABAL”**

EDGAR ARNOLDO GÁMEZ CALDERÓN

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS
AL CRECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA CARTERA DE
CLIENTES DE UN RESTAURANTE DE SERVICIO
COMPLETO, EN EL MUNICIPIO DE PUERTO BARRIOS, DEL
DEPARTAMENTO DE IZABAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

EDGAR ARNOLDO GÁMEZ CALDERÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.3, Punto Sexto del Acta 8-2008, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 17 de abril del 2008.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Examinadora:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Guatemala, mayo de 2010.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

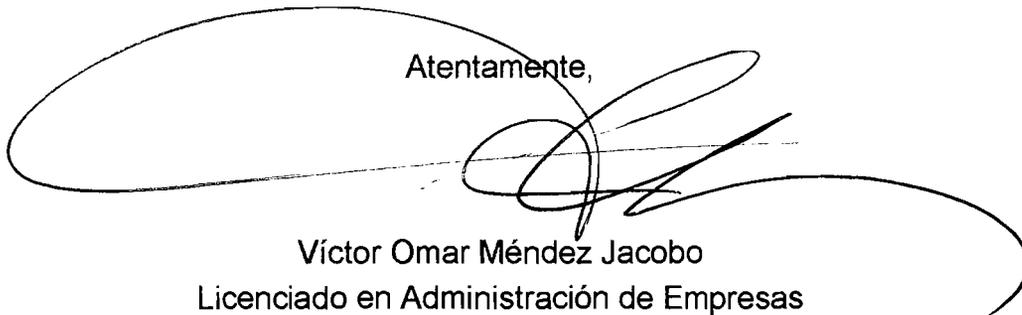
Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante **Edgar Arnoldo Gámez Calderón**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado **“ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS AL CRECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES EN UN RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO, EN EL MUNICIPIO DE PUERTO BARRIOS, DEL DEPARTAMENTO DE IZABAL”**

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de **Administrador de Empresas** en el grado académico de **Licenciado**.

Atentamente,



Víctor Omar Méndez Jacobo
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 10,747



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRES DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.6, subinciso 4.6.1 del Acta 16-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de octubre de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACION 130-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de octubre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS AL CRECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES EN UN RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO, EN EL MUNICIPIO DE PUERTO BARRIOS, DEL DEPARTAMENTO DE IZABAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **EDGAR ARNOLDO GÁMEZ CALDERÓN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

11-17
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

A DIOS PADRE TODO PODEROSO: Por su amor y haberme provisto de todo lo necesario en mi vida para lograr este gran triunfo.

A MIS PADRES: Edgar Arnoldo Gámez Calderón y Nidia Lisbeth Calderón Valdez, que con esfuerzo y sacrificio han sabido guiarme por el buen camino a lo largo de mi vida.

A MIS HERMANOS: Luis y Marlon Gámez, mis logros también son suyos.

A MI QUERIDA FAMILIA: Astrid Julissa Arias Díaz, Astrid Abigail Gámez Arias y Jimena Gámez Arias, por ser mi fuente de inspiración.

A LA FAMILIA ARIAS DÍAZ: Marianela, Marleny, Rubén Arias y Dora Díaz con especial cariño por su valioso apoyo y compartir conmigo este triunfo.

A MIS ABUELITOS: Como un reconocimiento especial por su cariño y ejemplo de familia.

A MIS TIOS Y PRIMOS: Con mucho aprecio y cariño.

A MI MADRINA DE GRADUACIÓN: Licda. María del Carmen Mejía García con especial cariño.

A MIS ASESORES DE TESIS: Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo y Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla, por su ejemplo de trabajo, enseñanza y amistad.

A MIS AMIGOS: Pedro Gálvez, Rodolfo Garrido, Judith Martínez, Fabiola Velázquez, Carolina Sotoj, Luis Paz, Marco García, Marlon Oliva y Manuel Álvarez.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: En especial a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Escuela de Administración de Empresas.

A LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO: Por permitirme la realización del presente trabajo de tesis.

A LOS SIGUIENTES PROFESIONALES: Eternamente agradecido por su ejemplo de trabajo, enseñanza y haberme apoyado en mi carrera profesional.

Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

Lic. Oscar Haroldo Quiñones Porras

Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Lic. Franco Javier Castro Dubón

Lic. Carlos Humberto Cifuentes

Lic. Mynor René Morales Flores

Lic. Jaime Oliverio Quill Carrascoza

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
 CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO 	
1.1 Mercadotecnia	1
1.1.1 Conceptos centrales de la mercadotecnia	1
a. Necesidades	1
b. Deseos	1
c. Demandas	1
d. Oferta de mercadotecnia	2
e. Valor y satisfacción	2
f. Intercambio y transacciones	2
g. Mercado	3
g.1 Segmentación de mercado	3
g.2 Definición del público objetivo	3
g.3 Posicionamiento en el mercado	4
1.1.2 Mezcla de mercadotecnia	5
a. Producto	6
b. Precio	6
c. Plaza	6
d. Promoción	6
1.1.3 Mezcla promocional	6
a. Publicidad	6
b. Venta personal	7

c. Promoción de ventas	7
c.1 Promoción de venta para consumidores	8
c.2 Promoción de ventas orientadas a intermediarios	8
d. Relaciones públicas	8
e. Mercadeo directo	9
1.2 Cliente	10
1.2.1 Categorías del cliente	10
a. Cliente interno	10
b. Cliente externo	10
1.2.2 Satisfacción del cliente	10
1.2.3 Medición de la satisfacción del cliente	11
a. Sistema de reclamos o quejas y sugerencias	11
b. Investigación de requerimientos	12
c. Encuestas de relación	12
d. Llamadas de seguimiento	13
1.3 Servicio	13
1.3.1 Características de los servicios	13
a. Intangibilidad	13
b. Inseparabilidad	14
c. Heterogeneidad	14
d. Carácter perecedero	14
1.3.2 Expectativas del servicio	15
a. Servicio deseado	15
b. Servicio adecuado	15
1.3.3 Percepciones del servicio	16
1.4 Servicio al cliente	16
1.4.1 Importancia del servicio al cliente	17
1.5 Lealtad del cliente	17
1.5.1 Características del cliente leal	18

1.5.2 Proceso de lealtad del cliente	18
1.6 Administración de relaciones con el cliente	19
1.6.1 Aspectos fundamentales de la administración de relaciones con el cliente	20
a. Identificar a los mejores clientes	20
b. Mantener a estos clientes fieles a la compañía	20
c. Incrementar la rentabilidad de la relación con estos clientes	20
1.6.2 Crecimiento de la cartera de clientes	20
1.7 Recuperación del servicio al cliente	21
1.8 Mercadotecnia de servicios	21
1.8.1 Importancia de la mercadotecnia de servicios	21
1.8.2 Mezcla de mercadotecnia de servicios	22
a. Personas	23
b. Evidencia física	23
c. Proceso	23
1.8.3 Triángulo de mercadotecnia de servicios	24
a. Mercadeo externo: formulando la promesa	24
b. Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa	24
c. Mercadeo interno: facilitando la promesa	25
d. Alineación de los lados del triángulo	25
1.8.4 Modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio	27
a. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	28
b. Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio	29
c. Brecha 3: no entregar los servicios de acuerdo a los estándares	29
d. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas	30
1.8.5 Estrategias de mercadeo de servicios	32

a. Estrategia	32
b. Estrategia de servicio	32
c. Estrategias competitivas	33
1.8.6 Calidad	33
a. Calidad del servicio	33
b. Dimensiones de la calidad en el servicio	34
b.1 Confianza	34
b.2 Responsabilidad	34
b.3 Seguridad	34
b.4 Empatía	34
b.5 Tangibles	34
1.9 Planeación estratégica	34
1.9.1 Misión	34
1.9.2 Visión	35
1.9.3 Objetivos	35
1.9.4 Valores	35
1.10 Organización	36
1.10.1 Estructura organizacional	36
1.11 Administración del recurso humano	36
1.11.1 Gestión de recursos humanos por competencias	37
a. Competencias	37
b. Competencias laborales	37
c. Tipos de competencia	37
c.1 Competencias básicas	37
c.2 Competencias genéricas	37
c.3 Competencias específicas	38
1.11.2 Descripción de puestos	38
1.11.3 Cultura organizacional	39
a. Cultura de servicio	39
1.11.4 Admisión de personas	39

1.11.5 Inducción	40
1.11.6 Capacitación	40
1.11.7 Motivación	41
1.11.8 Evaluación del desempeño	41
1.12 Restaurantes	42
1.12.1 Tipos de restaurantes	42
a. Restaurante de servicio completo	42
b. Restaurante de especialidades	42
c. Restaurante familiar	43
d. Restaurante de servicio limitado	43
1.12.2 Generalidades de los restaurantes	43
1.13 Turismo	44
1.14 Turista	44
1.15 Tipos de turismo	44
1.15.1 Turismo receptivo	44
1.15.2 Turismo emisor	44
1.16 Ciudad de Puerto Barrios, Izabal	45
1.1.7 Análisis FODA	45

CAPÍTULO II

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS
ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS
APLICADAS AL CRECIMIENTO Y MANTENIMIENTO
DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UN
RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO EN
PUERTO BARRIOS, IZABAL**

2.1 Metodología de la investigación	46
2.1.1 Tipo de investigación	46
2.1.2 Sujetos de estudio	47

2.1.3 Tamaño de la muestra	47
2.2 Situación actual del restaurante	48
2.2.1 Antecedentes	48
2.3 Análisis de aspectos mercadológicos	49
2.3.1 Mercado objetivo	49
2.3.1.1 Factores demográficos	49
a. Sexo	49
b. Edad	49
c. Nivel socioeconómico	49
2.3.1.2 Factores geográficos	50
2.3.1.3 Factores psicográficos o conductuales	50
2.3.2 Naturaleza de la cartera de clientes	51
2.3.3 Nivel de ventas actual	52
2.3.4 Variaciones en la demanda relativas a la oferta	53
2.3.5 Competencia	56
2.4 Análisis de los factores que inciden en la baja considerable de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo, según diagnóstico del cliente interno y externo	57
2.4.1 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno	58
2.4.1.1 Análisis de los factores claves que generan la brecha 1 del restaurante por parte del cliente interno: no saber lo que esperan los clientes	58
a. Interacción directa con los clientes	59
b. Comunicación ascendente entre personal de contacto y Gerencia	59
c. Estrategias de recuperación del servicio	61

2.4.1.2 Evaluación de las causas que intervienen en la brecha 2 de la empresa por parte del cliente interno: no tener los diseños y estándares de servicio adecuados	62
a. Diseño definido del servicio	62
b. Estándares definidos en función del cliente	62
c. Evidencia física del servicio	63
c.1 Menú	63
c.2 Formato para solicitud de eventos	64
c.3 Tarjetas de presentación	64
c.4 Fachada publicitaria exterior	64
c.5 Vehículos de reparto	65
c.6 Instalaciones	65
c.7 Vestuario del personal	65
c.8 Mobiliario y equipo	66
2.4.1.3 Análisis de los factores que originan la brecha 3 de la empresa por parte del cliente interno: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares	66
a. Filosofía empresarial orientada a la calidad en el servicio	66
b. Estructura organizacional definida	68
c. Procesos de administración del recurso humano	69
c.1 Procedimiento de reclutamiento, selección e inducción de personal	70
c.1.1 Reclutamiento	70
c.1.2 Selección	71
c.1.3 Inducción	72
c.2 Manual de descripción y especificación de puestos	73

c.3 Evaluación del desempeño	73
c.4 Estrategias de motivación	74
c.5 Proceso de capacitación	77
c.6 Proceso de empowerment	79
d. Tecnología apropiada	80
2.4.1.4 Evaluación de las causas que intervienen en la brecha 4 del restaurante por parte del cliente interno: no igualar el desempeño con las promesas	81
a. Estrategias de comunicación	82
a.1 Publicidad	82
a.2 Promoción de ventas	82
a.3 Relaciones públicas	83
a.4 Mercadeo directo	83
a.5 Venta personal	83
2.4.2 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo	83
2.4.2.1 Análisis de los factores claves que generan las 4 brechas del restaurante y que no permiten cerrar la brecha del cliente	84
a. Evaluación de la percepción del cliente externo sobre el nivel de calidad en el servicio	85
a.1 Escala utilizada en el instrumento	85
a.2 Evaluación específica	86
a.2.1 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad en el servicio	86
a.2.1.1 Capacidad del restaurante para cumplir lo prometido en el servicio de manera segura y precisa	87

a.2.1.2	Interés del restaurante en solucionar los problemas de los clientes cuando surgen	88
a.2.1.3	Realización del servicio por parte del restaurante de manera correcta desde la primera vez	89
a.2.1.4	Proporción de los servicios por parte del restaurante en el tiempo que promete hacerlo	90
a.2.1.5	Precio con relación al servicio recibido	91
a.2.1.6	Variedad de alimentos y bebidas	92
a.2.1.7	Calidad de alimentos y bebidas (temperatura, sabor, cantidad y presentación)	93
a.2.2	Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad en el servicio	95
a.2.2.1	Rapidez en el servicio por parte de los empleados	95
a.2.2.2	Nivel de capacidad de los empleados para brindar el servicio	96
a.2.2.3	Disposición oportuna de los empleados para brindarle ayuda en cualquier momento	97
a.2.3	Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad en el servicio	99
a.2.3.1	Amabilidad y trato cortés por parte del personal	99
a.2.3.2	Conocimiento de los empleados para responder sus preguntas	100

a.2.3.3	Capacidad de la empresa y empleados para inspirar buena voluntad y confianza	101
a.2.4	Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía en el servicio	102
a.2.4.1	Atención individualizada del personal	103
a.2.4.2	Comprensión de los empleados acerca de las necesidades específicas del cliente	104
a.2.5	Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de tangibles en el servicio	105
a.2.5.1	Instalaciones físicas, comodidad y ambiente del restaurante	105
a.2.5.2	Mobiliario y equipo de apariencia moderna	107
a.2.5.3	Equipo adecuado de cobro y facturación	108
a.2.5.4	Presentación de los empleados	109
a.2.5.5	Apariencia del menú o carta de alimentos y bebidas	110
a.2.5.6	Limpieza y equipamiento de los baños	111
a.3	Evaluación general a través del dato estadístico de la media	112
a.4	Evaluación agrupada a través del dato estadístico de la media	115
b.	Expectativas del servicio	117
c.	Percepción de incentivos	121
d.	Medios publicitarios utilizados en la actualidad	122
e.	Atención actual de quejas y sugerencias	123

2.5 Análisis FODA del Restaurante de Servicio Completo	124
---	-----

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS AL CRECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UN RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO, EN EL MUNICIPIO DE PUERTO BARRIOS, DEL DEPARTAMENTO DE IZABAL

3.1 Introducción	126
3.2 Objetivos de la propuesta	127
3.2.1 Objetivo general	127
3.2.2 Objetivos específicos	127
3.3 Aplicación de modelos del mercadeo de servicio	128
3.3.1 Mezcla ampliada del mercadeo de servicios	128
a. Personas	129
b. Evidencia física	129
c. Procesos	129
3.3.2 Triángulo del mercadeo de servicios	130
a. Mercadeo externo: Formulando la promesa	130
b. Mercadeo interactivo: Cumpliendo la promesa	131
c. Mercadeo interno: Facilitando la promesa	132
d. Alineación de los lados del triángulo del mercadeo de servicios	132
3.3.3 El modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	132
a. Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera	133
b. Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos	133
c. Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares	134

d. Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño	134
3.4 Propuesta sobre estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo	135
3.4.1 Estrategia 1. Sistema de sugerencias para el cliente interno del Restaurante de Servicio Completo	135
a. Definición de la estrategia	135
b. Objetivos	136
c. Táctica a utilizar	136
c.1 Establecimiento del sistema de sugerencias	136
c.2 Difusión del sistema de sugerencias	139
c.3 Procedimiento de implementación	139
d. Presupuesto	139
e. Control	139
f. Plan de acción	140
3.4.2 Estrategia 2. Programa de quejas y sugerencias para el cliente externo del Restaurante de Servicio Completo	142
a. Definición de la estrategia	142
b. Objetivos	143
c. Táctica a utilizar	143
c.1 Establecimiento del programa de quejas y sugerencias	143
c.2 Difusión del sistema de quejas y sugerencias	145
c.3 Procedimiento de implementación	145
d. Presupuesto	146
e. Control	147
f. Plan de acción	147
3.4.3 Estrategia 3. Implementación del esquema de servicio en el Restaurante de Servicio Completo	147
a. Definición de la estrategia	147

b. Objetivos	149
c. Táctica a utilizar	149
d. Presupuesto	150
e. Control	150
f. Plan de acción	151
3.4.4 Estrategia 4. Estándares de servicio enfocados al cliente para optimizar la calidad del servicio	153
a. Definición de la estrategia	153
b. Objetivos	153
c. Táctica	153
c.1 Guía sobre estándares de servicio enfocados al cliente	154
c.2 Difusión de la estrategia	155
d. Presupuesto	155
e. Control	156
f. Plan de acción	156
3.4.5 Estrategia 5. Diseño eficaz de la evidencia física del Restaurante de Servicio Completo	156
a. Definición de la estrategia	156
b. Objetivos	158
c. Táctica a utilizar	158
c.1 Actualización y mejora del menú de alimentos y bebidas	158
c.2 Implementación de bifold para eventos	159
c.3 Elaboración de tarjetas de presentación	160
c.4 Mejoramiento de la fachada exterior	161
c.5 Implementación de serigrafía publicitaria en vehículo de reparto	162
c.6 Elaboración de un formato para control de limpieza en los baños y adquisición de cambiadores para bebés	163

d. Presupuesto total para la implementación de la estrategia	164
e. Control	164
f. Plan de acción	165
3.4.6 Estrategia 6. Prácticas internas de recursos humanos para adoptar una cultura de servicio al cliente	167
a. Definición de la estrategia	167
b. Objetivos	167
c. Acciones a implementar	167
c.1 Establecimiento de la filosofía empresarial	168
c.1.1 Misión	168
c.1.2 Visión	169
c.1.3 Valores	169
c.1.4 Objetivos	171
c.1.5 Comunicación de la misión, visión, valores y objetivos	172
c.2 Definición de la estructura organizacional	173
c.3 Implementación de procesos de administración del recurso humano	176
c.4 Estrategias de motivación	177
c.4.1 Compensación monetaria	177
c.4.2 Compensación no monetaria	179
c.5 Proceso de capacitación al empleado	182
c.5.1 Cédula diagnóstica	182
c.5.2 Necesidad de mejoramiento del desempeño	183
c.5.3 Caracterización de actuaciones exitosas implicadas	185
c.5.4 Determinación de magnitud de brechas	186
c.5.5 Validación de recursos	187
c.5.6 Análisis de brechas	188
c.5.7 Costo de aplicación	191

c.5.8 Evaluación de la estrategia	191
c.6 Proceso de empowerment	192
c.6.1 Evaluación de las competencias del candidato	193
c.6.2 Definición de responsabilidades	193
c.6.3 Delegación de autoridad	194
c.6.4 Entrenamiento y desarrollo	194
c.6.5 Retroalimentación	196
d. Control	196
e. Presupuesto total para la implementación de la estrategia	196
f. Plan de acción	197
3.4.7 Estrategia 7. Agilización del servicio a través de la implementación de tecnología	199
a. Definición de la estrategia	199
b. Objetivo	199
c. Táctica a utilizar	199
c.1 Admisión de la tecnología por parte del colaborador	200
c.2 Rediseño de las operaciones	200
c.3 Proporción de control en el servicio	201
c.4 Combinación de la tecnología y contacto personal	201
d. Costo de introducción de la tecnología	203
e. Control	205
f. Plan de acción	205
3.4.8 Estrategia 8. Sincronización entre la oferta y demanda	207
a. Definición de la estrategia	207
b. Objetivo	207
c. Táctica a utilizar	207
c.1 Enfoque 1: Suavizar las fluctuaciones de demanda mediante el cambio de ésta, para que iguale la oferta existente en el restaurante	207

c.1.1	Periodos de baja demanda	208
c.1.1.1	Reuniones ejecutivas para empresas e instituciones (de 7:00 a.m. a 11 a.m.)	208
c.1.1.2	Promociones de ventas para los consumidores	209
c.1.2	Periodos de alta demanda	210
c.1.2.1	Implementar un sistema de reservación	210
c.1.2.2	Cobrar el valor total del servicio (sin descuentos), en los periodos y días de alta demanda	210
c.2	Enfoque 2: Ajustar la capacidad a las fluctuaciones en la demanda	211
c.2.1	Periodos de alta demanda	211
c.2.1.1	Ampliación de la mano de obra	211
c.2.2	Periodos de poca demanda	212
c.2.2.1	Programar capacitaciones del personal	212
c.2.2.2	Programar vacaciones de los empleados	213
c.2.2.3	Realizar mantenimiento y renovaciones a las instalaciones	213
d.	Control	213
3.4.9	Estrategia 9. Implementación de un programa sólido de comunicación del mercadeo externo, a través de la aplicación de la mezcla promocional	215
3.4.9.1	Estrategia de publicidad	215
a.	Definición de la estrategia	216
b.	Objetivo de la estrategia	216
c.	Descripción de la estrategia	216
d.	Definición del servicio	217
e.	Definición del grupo objetivo	217
e.1	Demográfico	217

e.2 Geográfico	218
e.3 Psicográfico	218
f. Hábitos de medios	218
g. Hábitos de uso del servicio	218
h. Técnica de medios	219
i. Concepto publicitario	219
j. Propuesta al consumidor	219
k. Promesa básica	220
l. Plan de medios	220
l.1 Objetivos de los medios	220
l.2 Racional de medios	220
l.2.1 Televisión	220
l.2.2 Radio	222
l.2.3 Afiche	224
l.2.4 Manta publicitaria	226
l.2.5 Banner	227
m. Presupuesto publicitario total	229
n. Plan de acción	230
3.4.9.2 Estrategia de promoción de ventas	230
a. Definición de la estrategia	230
b. Objetivo de la estrategia	232
c. Descripción de la estrategia	232
c.1 Cliente frecuente	232
c.2 Desayuno cumpleaños 2x1	233
d. Presupuesto	234
e. Plan de acción	235
3.4.9.3 Estrategia de relaciones públicas	237
a. Definición de la estrategia	237
b. Objetivo de la estrategia	238
c. Descripción de la estrategia	238

d. Presupuesto	239
e. Plan de acción	240
3.4.9.4 Estrategia de mercadeo directo	240
a. Definición de la estrategia	240
b. Objetivo de la estrategia	242
c. Descripción de la estrategia	242
c.1 Página Web	242
c.2 Correo electrónico	243
d. Presupuesto	243
e. Plan de acción	244
3.4.9.5 Estrategia de venta personal	244
a. Definición de la estrategia	246
b. Objetivo de la estrategia	246
c. Descripción de la estrategia	246
c.1 Capacitación	247
c.2 Bonificación especial a la función de ventas	248
d. Presupuesto	248
e. Plan de acción	249
3.4.9.6 Evaluación y control de las estrategias relacionadas a la mezcla promocional	251
3.4.10 Presupuesto general para la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo	252
3.4.11 Relación costo – beneficio de la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo	252
a. Beneficios internos	254
b. Beneficios externos	254

CONCLUSIONES	255
RECOMENDACIONES	258
BIBLIOGRAFÍA	261
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título de la tabla	Página
1.	Porcentaje de ventas por categoría de cliente del Restaurante de Servicio Completo, año 2008	52
2.	Áreas y puestos del Restaurante de Servicio Completo	68
3.	Escala Likert para evaluación de la percepción del cliente externo sobre el nivel de calidad en el servicio	86
4.	Evaluación general a través del dato estadístico de la media	113
5.	Matriz FODA del Restaurante de Servicio Completo	125

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título del cuadro	Página
1.	Presupuesto sistema de sugerencias del cliente interno	140
2.	Plan de acción para la implementación del sistema de sugerencias del cliente interno	141
3.	Presupuesto programa de quejas y sugerencias del cliente externo	146
4.	Plan de acción para la implementación del programa de quejas y sugerencias del cliente externo	148
5.	Presupuesto formato del esquema de servicio	151
6.	Plan de acción para la implementación del esquema de servicio	152
7.	Presupuesto guía sobre estándares de servicio enfocados al cliente	155
8.	Plan de acción para la implementación de estándares de servicio	157
9.	Presupuesto menú de alimentos y bebidas	159
10.	Presupuesto bifold para eventos	160
11.	Presupuesto tarjetas de presentación	161
12.	Presupuesto fachada publicitaria exterior	162
13.	Presupuesto serigrafía o rotulación publicitaria en vehículo de reparto	163
14.	Presupuesto formato para control de limpieza en los baños y cambiador para bebés	164
15.	Presupuesto total estrategia de evidencia física	165
16.	Plan de acción para la mejora del diseño de la evidencia física del restaurante	166
17.	Misión propuesta	168
18.	Visión propuesta	169

19.	Valores propuestos	170
20.	Objetivos propuestos	171
21.	Presupuesto plaquetas filosofía empresarial	172
22.	Presupuesto formato organigrama nominal	176
23.	Costo de aplicación de estrategias motivacionales	181
24.	Cédula diagnóstica de necesidades de capacitación	183
25.	Necesidad de mejoramiento del desempeño	184
26.	Caracterización de actuaciones exitosas implicadas	186
27.	Determinación de magnitud de brechas	187
28.	Validación de recursos	187
29.	Análisis de las brechas	188
30.	Programa de capacitación de servicio al cliente	189
31.	Presupuesto programa de capacitación	192
32.	Presupuesto total para la implementación de la estrategia prácticas internas de recursos humanos para adoptar una cultura de servicio al cliente	197
33.	Plan de acción para implementar las prácticas internas de recursos humanos	198
34.	Costo de programa administrativo y de cobro y facturación	203
35.	Costo de tecnología para la agilización del servicio	204
36.	Plan de acción para la implementación de tecnología	206
37.	Plan de acción para la implementación de la estrategia de sincronización de la oferta y demanda	214
38.	Presupuesto anuncio de televisión	222
39.	Presupuesto anuncio de radio	224
40.	Presupuesto impresión de afiche	225
41.	Presupuesto impresión manta publicitaria	227
42.	Presupuesto impresión de banner	229
43.	Presupuesto total estrategia de publicidad	229

44.	Plan de acción para la implementación de la estrategia publicitaria	231
45.	Presupuesto elaboración de tarjetas cliente frecuente	234
46.	Presupuesto estrategia promoción de ventas	235
47.	Plan de acción para la implementación de la estrategia de promoción ventas	236
48.	Presupuesto estrategia de relaciones públicas	239
49.	Plan de acción para la implementación de la estrategia de relaciones públicas	241
50.	Presupuesto estrategia de mercadeo directo	244
51.	Plan de acción para la implementación de la estrategia de mercadeo directo	245
52.	Presupuesto estrategia de venta personal	249
53.	Plan de acción para la implementación de la estrategia de venta personal	250
54.	Presupuesto general para la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo	253

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título de la gráfica	Página
1.	Naturaleza de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo	51
2.	Nivel de ventas por cantidad de platos Restaurante de Servicio Completo período 2006-2009	53
3.	Porcentaje del nivel de demanda Restaurante de Servicio Completo año 2008	54
4.	Porcentaje promedio diario y por horario sobre el nivel de demanda Restaurante de Servicio Completo Septiembre 2009	55
5.	Existencia de comunicación ascendente (escucha y manejo de opiniones) entre el cliente interno y la Gerencia del Restaurante de Servicio Completo	60
6.	Existencia de un programa de sugerencias tendiente a mejorar el servicio por parte de los empleados	61
7.	Conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores del Restaurante de Servicio Completo, por parte del cliente interno	67
8.	Proceso de reclutamiento de personal actualmente utilizado por el Restaurante de Servicio Completo	71
9.	Proceso de inducción al personal en el puesto, brindado por el Restaurante de Servicio Completo	72
10.	Evaluación del desempeño del cliente interno por parte del Restaurante de Servicio Completo	74
11.	Motivación brindada al cliente interno para que su desempeño sea el esperado, por parte del Restaurante de Servicio Completo	75

12. Motivación no monetaria al cliente interno por parte del Restaurante de Servicio Completo, cuando su desempeño es eficiente	76
13. Capacitación brindada al cliente interno al momento de integrarse al Restaurante de Servicio Completo	78
14. Capacitación sobre servicio al cliente al colaborador del Restaurante de Servicio Completo	79
15. Autorización al colaborador para la solución de problemas al cliente externo en el Restaurante de Servicio Completo	80
16. Suministro de equipo tecnológico al cliente interno en el Restaurante de Servicio Completo	81
17. Capacidad del restaurante para cumplir lo prometido en el servicio de manera segura y precisa	87
18. Interés del restaurante en solucionar los problemas de los clientes cuando surgen	88
19. Realización del servicio por parte del restaurante de manera correcta desde la primera vez	90
20. Proporción de los servicios por parte del restaurante en el tiempo que promete hacerlo	91
21. Precio con relación al servicio recibido en el Restaurante de Servicio Completo	92
22. Variedad de alimentos y bebidas en el Restaurante de Servicio Completo	93
23. Calidad de alimentos y bebidas en el Restaurante de Servicio Completo	94
24. Rapidez en el servicio por parte de los empleados en el Restaurante de Servicio Completo	96
25. Nivel de capacidad de los empleados para brindar el servicio en el Restaurante de Servicio Completo	97

26.	Disposición de los empleados para brindar ayuda al cliente externo en cualquier momento	98
27.	Amabilidad y trato cortés por parte del personal del Restaurante de Servicio Completo	100
28.	Conocimiento de los empleados para responder las preguntas de los clientes en el Restaurante de Servicio Completo	101
29.	Capacidad de la empresa y empleados para inspirar buena voluntad y confianza al cliente externo	102
30.	Atención individualizada del personal del Restaurante de Servicio Completo	103
31.	Comprensión de los empleados acerca de las necesidades específicas del cliente	104
32.	Instalaciones físicas, comodidad y ambiente del Restaurante de Servicio Completo	106
33.	Mobiliario y equipo de apariencia moderna del Restaurante de Servicio Completo	107
34.	Equipo adecuado de cobro y facturación en el Restaurante de Servicio Completo	108
35.	Presentación de los empleados del Restaurante de Servicio Completo	109
36.	Apariencia del menú o carta de alimentos y bebidas del Restaurante de Servicio Completo	110
37.	Limpieza y equipamiento de los baños del Restaurante de Servicio Completo	111
38.	Evaluación general de la percepción del cliente externo sobre el nivel de calidad en el servicio del Restaurante de Servicio Completo	115

39. Media de los atributos evaluados en cuanto a las dimensiones de la calidad en el servicio del Restaurante de Servicio Completo	116
40. Cumplimiento de las expectativas del cliente externo de acuerdo al servicio recibido por parte del Restaurante de Servicio Completo	117
41. Expectativas del cliente externo en el Restaurante de Servicio Completo	119
42. Recomendación del restaurante por parte del cliente externo a otras personas	120
43. Percepción del cliente externo acerca de incentivos por consumo, brindado por el Restaurante de Servicio Completo	121
44. Medios publicitarios utilizados por parte del restaurante para dar a conocer los servicios que ofrece, según cliente externo	122
45. Existencia de un buzón de quejas y sugerencias en el restaurante que permita atender necesidades o reclamos, según opinión del cliente externo	123

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título de la figura	Página
1.	Conceptos centrales de la mercadotecnia	4
2.	Mezcla de mercadotecnia	5
3.	Mezcla promocional y sus variables	9
4.	Respuesta del cliente después de la falla del servicio	22
5.	Triángulo del mercadeo de servicios	27
6.	Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	31
7.	Organigrama general del Restaurante de Servicio Completo	174
8.	Organigrama nominal del Restaurante de Servicio Completo	175

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción
1.	Cálculo del tamaño adecuado de la muestra cliente externo del Restaurante Antojitos Doña María
2.	Entrevista dirigida a Gerencia
3.	Boleta de encuesta dirigida al cliente interno
4.	Boleta de encuesta dirigida al cliente externo (en español)
5.	Boleta de encuesta dirigida al cliente externo (en inglés)
6.	Boleta encuesta de satisfacción al cliente externo (en español)
7.	Boleta encuesta de satisfacción al cliente externo (en inglés)
8.	Boleta de sugerencias para el cliente interno
9.	Diseño buzón de sugerencias para el cliente interno
10.	Formulario de quejas y sugerencias para el cliente externo (en español)
11.	Formulario de quejas y sugerencias para el cliente externo (en inglés)
12.	Diseño buzón de quejas y sugerencias para el cliente externo
13.	Guía orientada a la solución de quejas/sugerencias y recuperación del servicio
14.	Manual de normas y procedimientos orientado a la gestión de quejas y sugerencias (dirigido al cliente interno y externo)
15.	Guía para establecer el procedimiento sobre gestión de quejas y sugerencias del cliente externo
16.	Guía sobre estándares de servicio enfocados al cliente
17.	Esquema de servicio del restaurante Antojitos Doña María
18.	Diseño menú de alimentos y bebidas (en español)
19.	Diseño menú de alimentos y bebidas (en inglés)
20.	Diseño bifold para eventos
21.	Diseño tarjeta de presentación
22.	Diseño cenefa para fachada exterior de restaurante
23.	Diseño serigrafía publicitaria para panel de servicio a domicilio
24.	Diseño formato para control de limpieza en baños

25. Diseño placas filosofía empresarial
26. Diseño organigrama nominal
27. Guía de procesos de administración de recursos humanos
28. Diseño certificado de regalo
29. Boleta del Jefe de Área para elección de empleado del mes
30. Boleta del colaborador para elección de empleado del mes
31. Diseño diploma empleado del mes
32. Diseño plaqueta empleado del mes
33. Formato hoja de ocupación para reservaciones
34. Guión story line y storyboard propuesto para spot de televisión
35. Script propuesto para spot de radio
36. Diseño afiche
37. Diseño manta
38. Diseño banner
39. Cronograma de actividades publicitarias
40. Colores y tipología institucional de logotipo del restaurante
41. Diseño tarjeta de cliente frecuente
42. Diseño página Web (en español e inglés)
43. Diseño correo para enviar información a la base de datos del restaurante
44. Boleta evaluación de campaña publicitaria (en español)
45. Boleta evaluación de campaña publicitaria (en inglés)

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada "Estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes en un Restaurante de Servicio Completo, en el municipio de Puerto Barrios, del departamento de Izabal", constituye un valioso trabajo y cuyo objetivo primordial, es presentar alternativas de solución orientadas a revertir la problemática relacionada a la disminución considerable de la cartera de clientes que actualmente afronta el restaurante.

De acuerdo a lo anterior, el trabajo de tesis está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I contiene el marco teórico, el cual hace referencia a la teoría utilizada de base para aclarar la situación existente en el restaurante y para sustentar la propuesta.

El capítulo II, contiene el diagnóstico tendiente a mostrar la situación actual que atraviesa el restaurante en relación al cliente interno y externo, el cual servirá de base para la generación de la propuesta de solución.

En el capítulo III, se detallan estrategias de mercadeo de servicios a implementar en el Restaurante de Servicio Completo, teniendo como marco de referencia en su elaboración, el triángulo y mezcla ampliada de mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio. Dichas estrategias, se han diseñado para solucionar la problemática planteada en el diagnóstico situacional efectuado.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos, en donde se incluyen instrumentos que servirán de apoyo para implementar las estrategias en el Restaurante de Servicio Completo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Mercadotecnia

“Un proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”. (8:6)

Las empresas utilizan la mercadotecnia para identificar las personas que adquieran su producto y para producir u ofrecer bienes o servicios que cubran sus necesidades. También permite crear relaciones con los clientes basadas en la satisfacción y en el valor. Por lo anterior, es importante emplear la mercadotecnia en un restaurante, así como en cualquier negocio para atraer clientes nuevos generando un valor superior, y mantener y ampliar cada vez más la cartera de clientes proporcionándoles satisfacción.

1.1.1 Conceptos centrales de la mercadotecnia

Los conceptos centrales en los que se apoya la mercadotecnia están vinculados entre sí, éstos son: (Véase figura 1)

- a. “**Necesidades:** estados de carencia que incluyen las necesidades físicas de alimentación, vestido, calor y seguridad; las necesidades sociales de afecto y de pertenencia a un grupo; y las necesidades individuales de conocimiento y de expresión personal”. (8:6)
- b. “**Deseos:** forma que adoptan las necesidades humanas una vez determinadas por la cultura y por la personalidad del individuo”. (8:7)
- c. “**Demandas:** deseos humanos que vienen determinados por una capacidad adquisitiva concreta”. (8:7)

Toda empresa, así como los restaurantes deben aplicar la mercadotecnia dedicando esfuerzos importantes a identificar y comprender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes.

- d. **“Oferta de mercadotecnia:** combinación de productos, servicios, información, o experiencias que se ofrecen en un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo”. (8:7)

La oferta de mercadotecnia que brinda un restaurante o cualquier empresa con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, no se limita a productos físicos, además de productos tangibles, también incluyen servicios, actividades o beneficios que se ponen a la venta y que son esencialmente intangibles.

- e. **“Valor y satisfacción:** el valor para el cliente es la diferencia entre los valores que el cliente recibe por poseer y utilizar un producto y el costo de obtención de ese producto o servicio. El nivel de satisfacción del cliente tras una compra depende de la medida en que los resultados del producto cumplan las expectativas del consumidor”. (8:9)

El valor para el cliente y el nivel de satisfacción son pilares fundamentales para cualquier empresa, así como para los restaurantes en cuánto al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes.

- f. **“Intercambio y transacciones:** el intercambio es la acción de obtener un objeto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio. La transacción es el canje de valores entre dos partes”.(8:10)

Es importante emplear la mercadotecnia en un restaurante, así como en cualquier empresa para establecer y conservar buenas relaciones con los clientes a través de una relación adecuada de intercambio y creación de transacciones con el público objetivo.

g. “Mercado: conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio”. (8:10)

Es necesario destacar que el conjunto de compradores reales y potenciales de cualquier empresa, determina la demanda. En cambio, los vendedores de los productos o servicios, determinan la oferta. Ambos (la oferta y la demanda), constituyen las principales fuerzas del mercado.

Para conseguir éxito en el competitivo mercado actual, toda empresa, así como los restaurantes deben estar consientes que no pueden atender de forma rentable a todos los consumidores de un mercado determinado, o al menos de que no pueden atenderlos a todos de la misma manera, ya que existen demasiados tipos de clientes con diferentes necesidades. Por esto, las empresas deben dividir la totalidad del mercado a través de tres fases que son:

g.1 “Segmentación de mercado: división de un mercado en distintos grupos de compradores con necesidades, características o conductas diferentes, y para los que es necesario elaborar productos o mezcla de mercadotecnia distintos.

El segmento de mercado se refiere al grupo de consumidores que responden de la misma manera a un determinado estímulo de mercadotecnia”. (8:58-59) Por ejemplo, en el mercado de restaurantes, los consumidores que se preocupan principalmente por el servicio y el ambiente conforman un segmento. Por otra parte, los consumidores que escogen los platos más caros sin preocuparse por el precio conforman otro segmento.

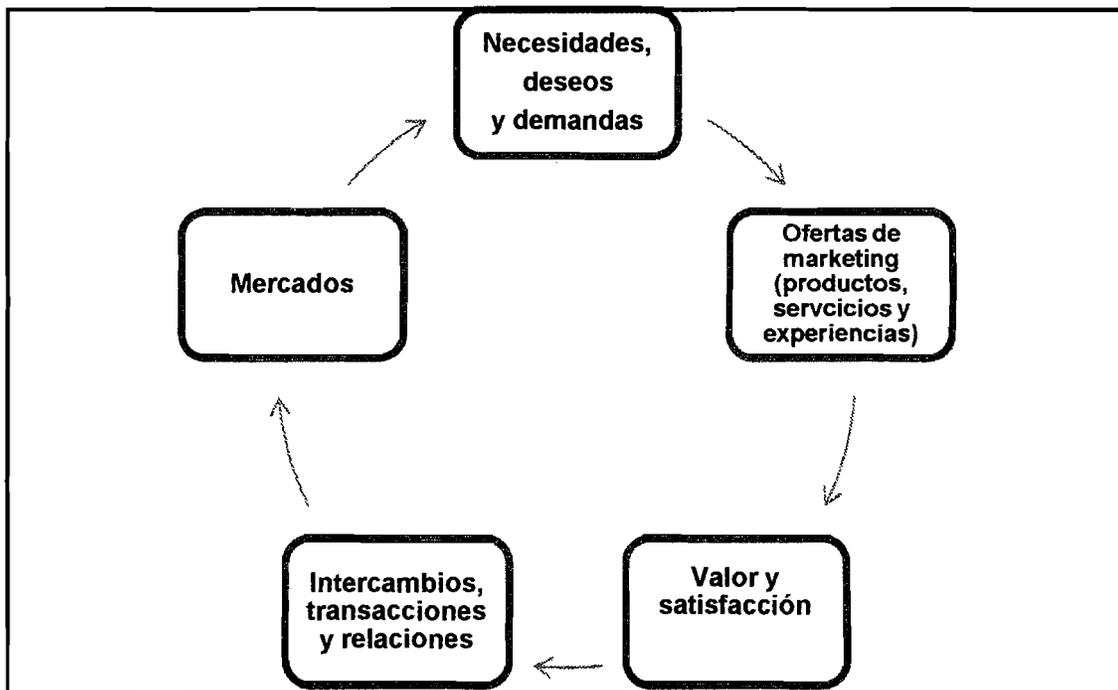
g.2 “Definición del público objetivo: proceso de evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y selección del segmento o segmentos a los que se dirigirá la empresa”. (8:59)

El público objetivo de cualquier empresa lo conforma el conjunto de compradores con necesidades o características comunes al que la empresa decide atender.

g.3 "Posicionamiento en el mercado: disposiciones necesarias para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto de los productos competidores en la mente de los consumidores objetivo". (8:59)

Para adquirir ventaja competitiva, toda empresa incluyendo los restaurantes para posicionar un producto o servicio, deben generar un valor mayor que el de la competencia para los consumidores objetivo.

FIGURA 1
CONCEPTOS CENTRALES DE LA MERCADOTECNIA



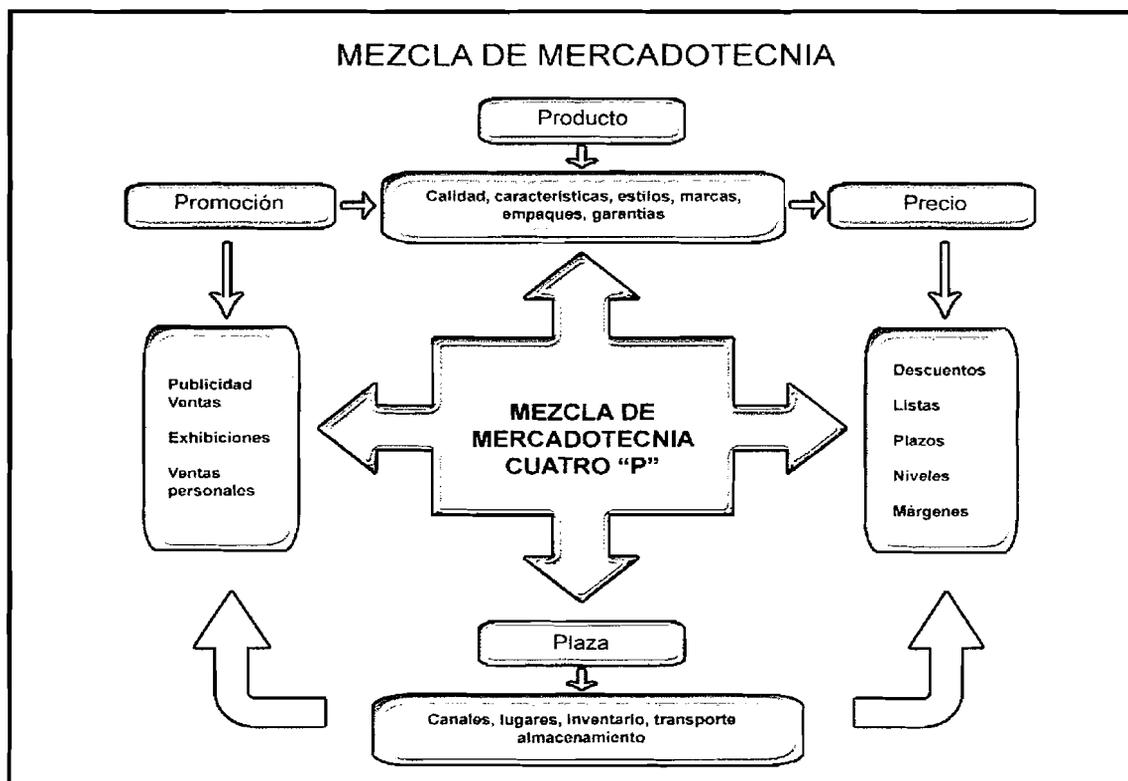
Fuente: KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBAÑEZ, D.; CRUZ ROCHE, I. Marketing. 10ª Edición. Madrid, España., Pearson Prentice Hall, 2004. Página 6.

1.1.2 Mezcla de mercadotecnia

“Conjunto de instrumentos de mercadotecnia tácticos y controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo”.
(8:60)

Los restaurantes o cualquier negocio deben emplear la mezcla de mercadotecnia para influir en la demanda de sus productos o servicios, a través de medidas tácticas que se agrupan en torno a las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción. (Ver figura 2)

FIGURA 2



Fuente: adaptado de Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara Ibáñez, D.; Cruz Roche, I. Marketing. 10ª Edición. Madrid, España., Pearson prentice Hall, 2004. Página 62.

- a. **Producto:** combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo.
- b. **Precio:** representa la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto o servicio.
- c. **Plaza:** actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo.
- d. **Promoción:** actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren". (8: 60-62)

1.1.3 Mezcla promocional

"Conjunto de actividades que comunican los méritos del producto o servicio y que convencen a los clientes de comprarlo". (9:102)

Además se puede describir la mezcla promocional o mezcla de comunicación de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y mercadeo directo, que utiliza una empresa con el fin de lograr sus objetivos de mercadotecnia y publicidad". (8: 491) (Véase figura 3)

Por lo anterior, es importante utilizar la mezcla promocional en un restaurante, así como en cualquier organización para captar clientes nuevos, mantener y ampliar cada vez más la cartera de clientes.

- a. **Publicidad:** "actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de diferentes medios de comunicación; pagadas por un patrocinador y dirigidas a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea". (9:478)

La publicidad es de suma importancia para los restaurantes o cualquier entidad para obtener los siguientes resultados:

- Imagen a largo plazo y la creación de valor de marca
- Comunicar las características y los beneficios del producto o servicio
- Conseguir la conciencia y la aceptación de los consumidores

b. Venta personal: venta que se realiza mediante contacto directo con el cliente, este contacto puede ser cara a cara o por medio telefónico. Consiste básicamente en establecer un nexo comercial entre un vendedor y un comprador.

“Incluye el proceso de comunicación en dos sentidos para comprender las necesidades potenciales del comprador y satisfacerlas con los productos y servicios del vendedor. Las ventas personales se podrían definir como la relación que se da entre un oferente y un demandante”. (9:513)

El objetivo de la venta personal en cualquier empresa es cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes.

c. Promoción de ventas: “incentivos a corto plazo que fomentan la compraventa de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora”. (9:495)

Es el conjunto de instrumentos orientados a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en su medida, la compra de los productos o servicios por parte de los consumidores.

Las promociones de ventas se dividen por lo común en dos principales categorías:

c.1 Promoción de venta para consumidores: “se dirige al usuario final de un producto o servicio, y se vale de cupones, muestras gratuitas, obsequios publicitarios u ofertas especiales, descuentos, programas de uso frecuente, concursos, loterías y diversos materiales en el punto de venta”. (4:23-24)

Toda empresa incluyendo a los restaurantes deben aplicar estas técnicas promocionales con el fin de estimular a los clientes para que realicen una compra inmediata.

c.2 Promoción de ventas orientadas a intermediarios: “se dirige a los participantes del canal de distribución, como los mayoristas, distribuidores y minoristas. Las rebajas promocionales de comercialización, convenios de precios especiales, concursos de ventas y ferias comerciales son algunas de las herramientas promocionales”. (4:24)

Con la aplicación de estas herramientas promocionales se estimula a los intermediarios a que promuevan los productos de la empresa.

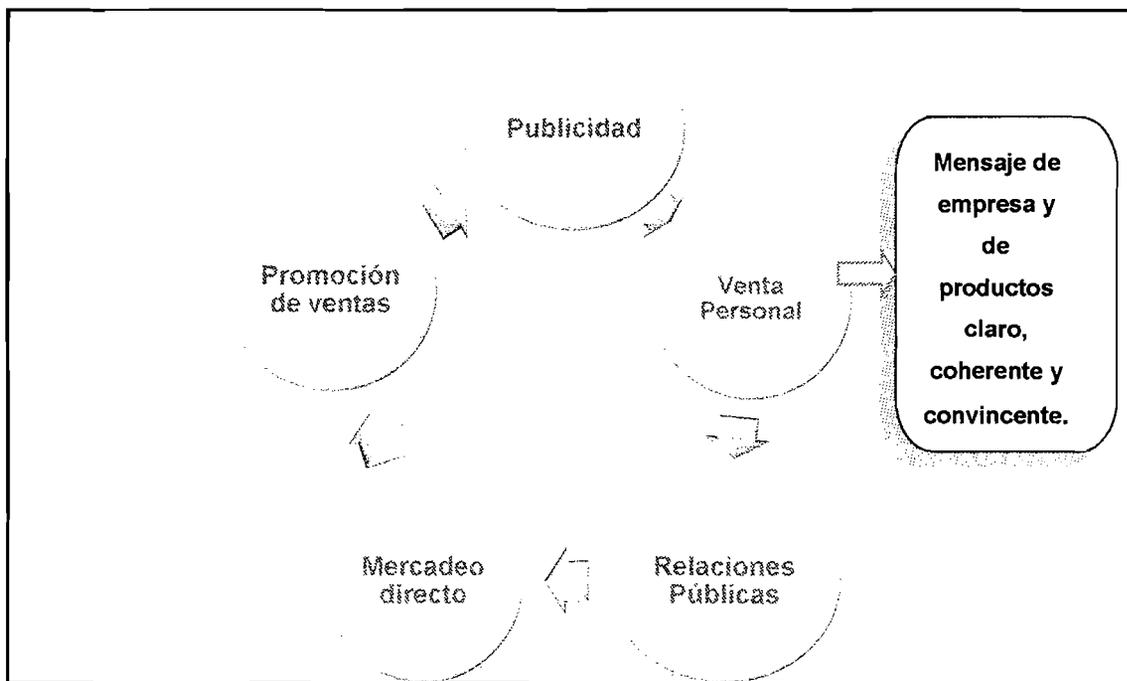
d. Relaciones públicas: “acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar”. (8:491)

Las relaciones públicas generan ventajas en cualquier empresa con su aplicación, una de ellas es su bajo costo por ser una publicidad no pagada. Otra ventaja es la credibilidad, ya que por lo general, los consumidores tienden a desconfiar menos de la información favorable a un producto o servicio cuando proviene de una fuente que perciben como de total confianza.

Toda organización incluyendo a los restaurantes deben aplicar las relaciones públicas con el objetivo de establecer y mantener una imagen positiva ante sus clientes.

- e. **Mercadeo directo:** “contactos directos (por teléfono, correo, fax, correo electrónico, Internet u otros medios) con consumidores individuales meticulosamente seleccionados con dos objetivos: obtener una respuesta inmediata y fomentar una relación duradera con los clientes”. (8:491)

FIGURA 3
MEZCLA PROMOCIONAL Y SUS VARIABLES



Fuente: KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBAÑEZ, D.; CRUZ ROCHE, I. Marketing. 10ª Edición. Madrid, España., Pearson Prentice Hall, 2004. Página 494.

1.2 Cliente

Se entiende por cliente a la persona o grupo de personas que obtienen los productos y servicios ofertados en el mercado, actuando como consumidores finales o intermedios.

El cliente es el punto central de cualquier organización, sin él no habría razón de ser de las mismas, por ello cada entidad deberá atender a sus clientes de manera particular.

1.2.1 Categorías del cliente

Básicamente los dos tipos de clientes a los cuales las empresas deben prestar atención son:

- a. **Cliente interno:** “son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma empresa para proveer internamente bienes y servicios”. (12:93)

En toda organización, los trabajadores son su principal recurso por lo que enfocarse en su motivación, capacitación e incentivos, contribuirá al logro de un desempeño efectivo.

- b. **Cliente externo:** “se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización”. (12:93)

Para los restaurantes el cliente externo lo constituyen los comensales y los negocios, que acuden al establecimiento con el propósito de solicitar la prestación de servicios de alimentación y eventos respectivamente.

1.2.2 Satisfacción del cliente

“Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas”. (12:95)

Cabe mencionar que al no cumplir con las necesidades y expectativas del cliente, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con el producto o servicio ofrecido.

Las empresas que prestan servicios de alimentación se deben a sus clientes y la satisfacción de sus necesidades y expectativas es su principal compromiso.

El éxito de cualquier establecimiento restaurantero está basado principalmente en satisfacer las necesidades del cliente. Una vez que están identificados los consumidores y sus necesidades es importante saber lo que les gusta y lo que no les gusta, relacionado con la comida y el servicio. Algunos consumidores pueden valerse de estos establecimientos para alcanzar sus necesidades nutricionales, otros como símbolo de estatus. Es por esto que es importante entender lo que algunos consumidores en particular necesitan.

1.2.3 Medición de la satisfacción del cliente

“Los niveles en la satisfacción del cliente son el resultado de una serie de factores que interactúan entre sí y dan origen a mayores o niveles, más o menos aceptables. Es responsabilidad de la Gerencia identificar esos factores y medir el resultado final.

Para medir y analizar la satisfacción de los clientes se debe investigar cuáles son los factores que inciden en la satisfacción del mismo. Lo anterior, se realiza preguntándoles a los mismos usuarios del servicio o a los clientes potenciales, cuáles son sus deseos y de qué depende su satisfacción”. (3:17-18)

- a. Sistema de reclamos o quejas y sugerencias:** a través de esta forma de investigación, la empresa recolecta y documenta los reclamos de los clientes y después emplea dicha información con el propósito de identificar a los clientes insatisfechos, corregir los problemas individuales cuando es posible, y reconocer los puntos donde el servicio falla regularmente.

Las quejas, reclamos y sugerencias son herramientas muy útiles para conocer las necesidades de los clientes; cuando el cliente da sus quejas, proporciona una oportunidad de mejorar el servicio. La reclamación atendida es una vía para mantener a los clientes.

El sistema de quejas y sugerencias se aplica a los restaurantes para detectar en una forma inmediata las fallas que se han generado en la prestación del servicio; esto con el objetivo de hacer las correcciones necesarias para la erradicación del o los problemas.

- b. Investigación de requerimientos:** implica identificar los beneficios y los atributos que los clientes esperan de un servicio. Este tipo de investigación es básica y esencial porque determina el tipo de preguntas que se plantearán en las encuestas, y finalmente las mejoras que la empresa intentará poner en práctica. Un facilitador dirige el grupo a través de una serie de ejercicios creativos y después permite que los clientes describan a su proveedor ideal del servicio, es decir, lo que ellos querrían si pudieran contar con un servicio ideal. El facilitador pregunta a los clientes qué desean, por qué lo desean y cómo sabrían si lo reciben.

Esta técnica, contribuye a determinar los beneficios que en realidad espera el cliente de su proveedor, se realiza por medio de una persona que facilite esta actividad, y es de mucha ayuda para todas las organizaciones.

- c. Encuestas de relación:** se formulan preguntas sobre todos los elementos de la relación entre el cliente y el servicio (incluyendo servicio, producto y precio). Su amplio enfoque puede ayudar a que la compañía realice un útil diagnóstico de sus fortalezas y debilidades.

Por medio de esta técnica, las organizaciones, determinan las fortalezas y debilidades originadas de la interacción del cliente con las mismas.

d. Llamadas de seguimiento: captan información acerca de uno o todos los encuentros del servicio básico con el cliente. Se solicita al cliente que responda una breve lista de preguntas inmediatamente después de realizar una transacción particular.

Para los restaurantes, ésta es una técnica útil, cuya función es conocer la percepción del servicio brindado a los clientes, al momento de ejecutarlo.

1.3 Servicio

“Cualquier actividad o beneficio, fundamentalmente intangible, que una parte puede ofrecer a otra y que no conlleva propiedad alguna”. (8:289)

Todas las empresas de una manera u otra brindan servicios a sus demandantes. Una de las áreas potenciales para obtener una ventaja competitiva dentro de la industria de alimentación, es ofrecer un mejor servicio que la competencia.

Para los restaurantes los servicios son de vital importancia, y se debe prestar principal interés en su calidad al brindarlos.

1.3.1 Características de los servicios

Toda entidad, así como los restaurantes debe considerar cuatro características importantes del servicio, por ser un medio para diferenciarlos de un bien o producto. Estas características son: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero.

a. Intangibilidad: significa que los servicios no se pueden ver, sentir, escuchar ni oler antes de comprarlos. Los que adquieren los servicios, para reducir su duda o incertidumbre, buscan indicios de su calidad y sacan sus conclusiones basándose en las ubicaciones, personas, equipo y materiales de comunicación que puedan ver.

Algunos servicios brindan productos tangibles, sin embargo el servicio es aún intangible porque los clientes están comprando el servicio, pero no el bien. Los restaurantes ofrecen alimentación, en este caso los clientes están pagando por la preparación de los alimentos.

- b. Inseparabilidad:** significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos; mientras que los servicios se venden, y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.
- c. Heterogeneidad:** significa que un servicio es heterogéneo porque su calidad depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece. Incluso, la calidad de los servicios de un sólo empleado varía de acuerdo a la energía y el estado de ánimo que tiene en el momento de establecer contacto con el cliente.

“La heterogeneidad también deriva del hecho de que ningún cliente es exactamente igual a otro; cada uno tiene demandas singulares o experimentan el servicio de manera única. Por lo consiguiente, la heterogeneidad relacionada con los servicios es, en muchos sentidos, el resultado de la interacción entre las personas (entre el empleado y el cliente y de ellos consigo mismos) y de todos los caprichos que pueden surgir en la relación”. (12:16)

- d. Carácter perecedero:** los servicios no se pueden almacenar, revender o regresar. El hecho de que por lo general los servicios no se pueden regresar o vender de nuevo, implica la necesidad de contar con sólidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resultan correctamente.

En general, los servicios son intangibles. La característica de la intangibilidad es la más dominante para definir a los servicios, ya que determina otras tres características: producción y consumo simultáneo, heterogeneidad y caducidad. Por lo tanto, la transferencia de servicio usualmente requiere la presencia y participación de los clientes durante la producción y consumo del servicio los cuales son simultáneos. Esta influencia humana de los servicios, incluyendo al cliente interno y cliente externo en todo el proceso de producción y consumo del servicio, a menudo lleva a la fluctuación de calidad del servicio.

1.3.2 Expectativas del servicio

Son las creencias que un cliente tiene sobre el funcionamiento de un servicio que se utiliza como el estándar o la referencia contra los cuales se juzga el servicio.

Los clientes sostienen varios y distintos tipos de expectativas de servicio en las cuales se pueden mencionar: el servicio deseado y el servicio adecuado.

- a. Servicio deseado:** “nivel de servicio que el cliente espera recibir, o sea, el nivel de desempeño que se podría desear. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser.” (12:63)

En los restaurantes, los clientes esperan recibir un servicio de calidad que supere sus expectativas.

- b. Servicio adecuado:** “representa la expectativa mínima tolerable, es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios”. (12:64)

Por ejemplo en los restaurantes, el servicio adecuado representa el mínimo nivel de servicio que el comensal tolerará y aceptará sin llegar a estar insatisfecho.

Entre el nivel de servicio adecuado y el nivel de servicio deseado, existe un área que es definida como zona de tolerancia, en esta zona los servicios serán aceptables para el cliente. Si los servicios son por debajo del nivel de servicio adecuado, la zona de tolerancia no será aceptable.

1.3.3 Percepciones del servicio

“Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general”. (12:92)

Los restaurantes o cualquier empresa, para poder competir con mayor eficiencia deben distinguirse a sí mismas por la calidad en el servicio que prestan y por el mejoramiento de la satisfacción del cliente. Por tal razón, es importante evaluar al cliente de cómo percibe la calidad en el servicio y su grado de satisfacción.

1.4 Servicio al cliente

“Servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones”. (12:4)

Es una de las estrategias más eficaces y aplicadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible.

1.4.1 Importancia del servicio al cliente

Un excelente servicio al cliente puede llegar a ser una estrategia promocional de vital importancia para las ventas, tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

El servicio al cliente es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar una empresa. Cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, un sentimiento profundo de confianza es lo que le llevará a comprar en determinado lugar.

El servicio al cliente es de vital importancia para todas las organizaciones, incluyendo los restaurantes que se deben a sus clientes, se deben enfocar en brindarles un servicio de calidad.

1.5 Lealtad del cliente

Existe una relación muy estrecha entre las variables lealtad y rentabilidad en otras palabras: a mayor lealtad de los clientes, mayor rentabilidad percibe una empresa.

Mantener un cliente a través de la práctica de la mercadotecnia puede ofrecer varias ventajas, destacan entre las más importantes:

- Un cliente fiel y, por lo tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la empresa: mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos.
- Los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios o en las personas que los prestan.

1.5.1 Características del cliente leal

Según el comportamiento de compra, un cliente leal es aquel que tiene las siguientes características:

- Realiza regularmente compras repetidas
- Compra a través de líneas de productos o servicios
- Refiere a otras personas y
- Demuestra inmunidad hacia las actividades de la competencia

1.5.2 Proceso de lealtad del cliente

Los clientes crecen en lealtad a través de etapas, y este proceso es logrado a través del tiempo. Cada etapa tiene sus necesidades específicas. Reconociendo estas etapas y llenando esas necesidades, una compañía tiene mayores posibilidades de mantener y convertir a sus compradores en consumidores y clientes leales.

Las etapas que componen este proceso son:

Etapas 1: Sospechoso. Incluye a todos aquellos que posiblemente comprarían el producto o servicio, aún no han comprado, son todos compradores potenciales.

Etapas 2: Prospecto. Tiene la necesidad de comprar el producto o servicio y tiene la habilidad y posibilidad de hacerlo. Es posible que estas personas ya conozcan la empresa y el producto, pero aún no han decidido realizar la primera compra.

Etapas 3: Prospectos descalificados. Prospectos de los cuales se ha aprendido lo suficiente para saber que no necesitan o no tiene la capacidad de comprar el producto.

Etapa 4: Compradores por primera vez. Ya han realizado la primera compra. Estos aún pueden ser consumidores de la competencia, pero se debe hacer todo lo posible por retenerlos como clientes propios de la compañía.

Etapa 5: Compradores frecuentes. Han realizado compras en más de dos ocasiones.

Etapa 6: Cliente. Un cliente comprará todo lo que la empresa venda, que él necesite y pueda comprar. Compra de forma regular y muestra una fuerte relación con la empresa, lo que hace inmune a las actividades de la competencia.

Las empresas al avanzar en el proceso de lealtad del cliente, los esfuerzos de mercadeo se vuelven más eficientes. Una vez que se ha alcanzado la etapa del cliente, la compañía tiene la oportunidad de reconocer a cada cliente como un individuo y puede ofrecerle productos, servicios e información acorde a sus propias necesidades.

El mantenimiento de clientes leales es de suma importancia en cualquier empresa, en los restaurantes cada interacción debe verse como una oportunidad para generar más valor a la relación. Estos clientes en respuesta brindarán mayor información de ellos mismos, se volverán más leales y aportarán al crecimiento de las ventas.

1.6 Administración de relaciones con el cliente

“Es una filosofía para hacer negocios, una orientación estratégica que se centra en mantener y favorecer a los clientes actuales”. (12:172)

La mercadotecnia de relaciones permite a cualquier empresa construir y mantener una cartera de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización.

Por ejemplo, en el caso de los restaurantes para mantener una relación con los clientes y les genere utilidades se les debe proporcionar alimentos y servicios de calidad y buen valor de manera sostenida a través del tiempo.

1.6.1 Aspectos fundamentales de la administración de relaciones con el cliente

Los puntos principales dentro del enfoque de relaciones con el cliente son:

- a. Identificar a los mejores clientes.** Los mejores clientes son aquellos que agregan mayor rentabilidad a la empresa. Para identificarlos, se calcula un monto en dinero que represente el valor de cada cliente y un porcentaje que represente el retorno de la inversión en cada cliente.

- b. Mantener a estos clientes fieles a la compañía.** Para mantener a estos clientes fieles y para mejorar la relación con ellos, es necesario conocerlos bien. Se acumula, actualiza y se clasifica toda la información posible sobre los mejores clientes, para así anticipar sus necesidades y crear estrategias de mercadeo que hagan la relación provechosa para ambas partes.

- c. Incrementar la rentabilidad de la relación con estos clientes.** Gracias a la información de los clientes, se adaptan las promociones a sus necesidades específicas y así incrementar las ganancias.

1.6.2 Crecimiento de la cartera de clientes

Principalmente, este punto es de vital importancia, ya que se puede aseverar que un cliente satisfecho atraerá más clientes a la empresa u organización, debido a que éste comunicó las ventajas de la compañía frente a las de la competencia y todos querrán comprobar y ser parte activa para la obtención de los beneficios generados por dichas ventajas. Con dicha acción la empresa

obtiene el beneficio de ampliar su cartera de clientes, y por lo tanto percibir mayores utilidades.

1.7 Recuperación del servicio al cliente

“Acciones que realiza una organización como respuesta ante las fallas del servicio”. (12:205)

En las empresas las fallas pueden suceder por todo tipo de motivos: el servicio puede no estar listo cuando se promete, puede entregarse tarde o con demasiada lentitud, el resultado puede ser incorrecto o su ejecución deficiente, o los colaboradores pueden actuar de forma grosera y poco atenta. Todos estos tipos de fallas provocan en los clientes sentimientos y respuestas negativas. Si las fallas no se corrigen es posible que ocasionen que el cliente se retire, comente con otros consumidores sus experiencias negativas. (Véase figura 4)

1.8 Mercadotecnia de servicios

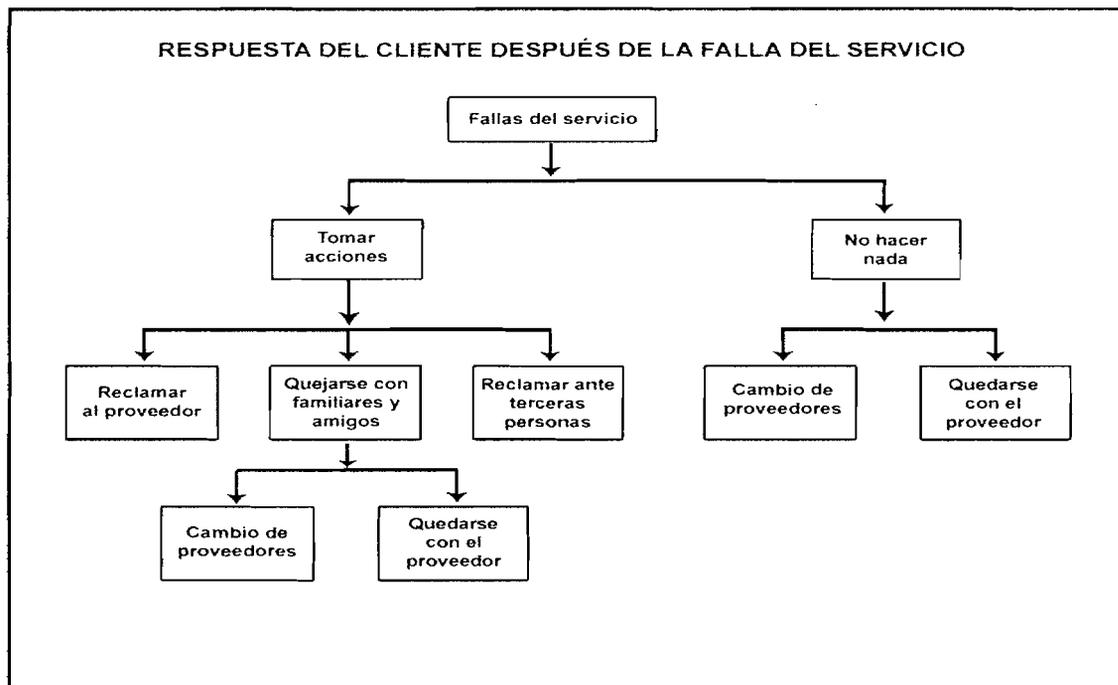
Es una fase de la mercadotecnia orientada exclusivamente al mercadeo de los servicios como medio de la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente. Derivado de las diferencias entre productos y servicios, estos últimos requieren de ciertos elementos propios para lograr dicho fin, para lo cual se establecen modelos efectivos para su óptimo desarrollo. Las etapas de estos modelos permiten evaluar, analizar e implementar las estrategias adecuadas para realizar un mejor acercamiento entre la empresa y el cliente.

1.8.1 Importancia de la mercadotecnia de servicios

Contribuye a que las empresas logren implementar estrategias, cuya finalidad sea prestar a sus clientes servicios con características de excelencia y calidad en su ejecución. Es por ello que la mercadotecnia de servicios se aplica a toda empresa, incluyendo a los restaurantes como estrategia de diferenciación para

ofrecer al cliente servicios con valor agregado en comparación a los ofrecidos por la competencia.

FIGURA 4



Fuente: ZEITHAML, VALARIE A. & MARY BITNER. Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª Edición. México., McGraw-Hill, 2007. Página 208.

1.8.2 Mezcla de mercadotecnia de servicios

La mezcla de mercadotecnia de servicios comprende las variables bajo el control de la organización que puede emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. Además de las cuatro P tradicionales (producto, precio, plaza y promoción) la mezcla de mercadotecnia de servicios incorpora a las personas, evidencia física y procesos.

- a. **Personas:** “son todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente de servicio”. (12:24)

En el caso de los restaurantes, son todas las personas que de una u otra manera brindan servicios y todos los clientes externos que acuden al restaurante con el propósito de satisfacer una necesidad.

- b. **Evidencia física:** “es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio. La evidencia física del servicio incorpora todas las representaciones, formatos de reporte, señalización y equipo”. (12:25)

En todas las empresas, así como también los restaurantes la evidencia física la constituyen las: instalaciones, vestuario de los empleados, el mobiliario y equipo, los platillos, el menú y todos los elementos tangibles que facilitan la prestación del servicio.

- c. **Proceso:** “son los procedimientos, mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación. Cada uno de los pasos de la presentación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgarlo”. (12:25)

En los restaurantes como en todas las organizaciones, cada actividad de prestación de servicio, conlleva un conjunto de pasos desde su inicio hasta el momento en que el mismo es entregado y percibido por el cliente, en el caso de los restaurantes por los comensales.

1.8.3 Triángulo de mercadotecnia de servicios

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía o unidad de servicios del negocio, los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de mercadeo que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: mercadeo interno, mercadeo externo y mercadeo interactivo”. (12:19)

Es importante emplear el triángulo de mercadeo de servicios en los restaurantes, como en cualquier empresa para formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.

- a. **Mercadeo externo: formulando la promesa.** “Por medio de los esfuerzos del mercadeo externo, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con los que pueden recibir y la forma en que se entregará. Las garantías del servicio y la comunicación de ida y vuelta (en aquellas situaciones en las que las promesas pueden negociarse y las expectativas pueden manejarse individualmente) son formas adicionales de comunicar las promesas del servicio”. (12:19)

Todas las empresas de una manera u otra comunican sus servicios, comprometiéndose directa e indirectamente con los clientes quienes a su vez forman una imagen y un concepto de las mismas, dicho compromiso se convierte en una promesa por parte de las organizaciones hacia sus clientes.

- b. **Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa.** “Las promesas que se formulan deben cumplirse, por lo tanto, cumplir las promesas representa el segundo tipo de actividad de mercadotecnia que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica. Los que

generalmente cumplen o rompen las promesas del servicio son los trabajadores de las compañías o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia en tiempo real. El mercadeo interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume, es donde la confiabilidad del cliente se pone a prueba”. (12:20)

Las empresas deben cumplir con los compromisos y promesas realizadas a los clientes, es necesario contar con la capacidad de todo el personal para que no se incumpla de ninguna manera y se preste un servicio que llene las expectativas que los clientes se han hecho de acuerdo a las promesas captadas, ya que en el caso de los restaurantes de esta interacción depende el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes.

- c. Mercadeo interno: facilitando la promesa.** “Tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas de servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivadores que permitan prestar el servicio. El mercadeo interno depende de la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente”. (12:20)

Todas las empresas incluyendo los restaurantes, deben capacitar y motivar a su personal, a fin de que se encuentre satisfecho con su trabajo y de esta manera, brindar un servicio de calidad que iguale o supere las expectativas de los clientes.

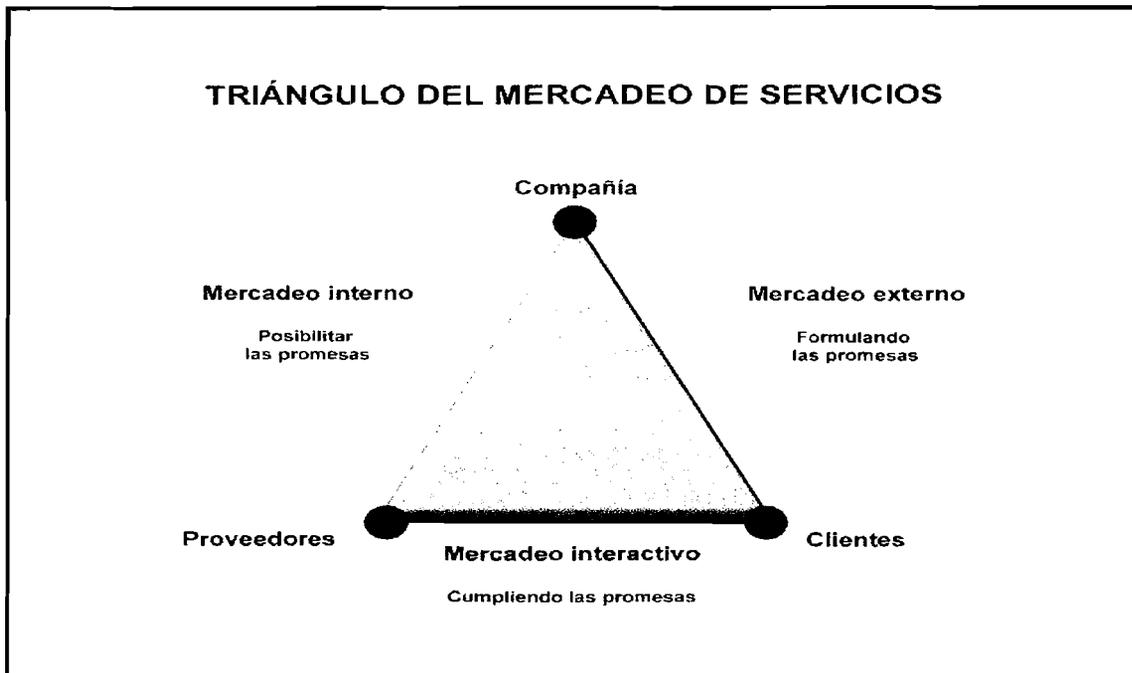
- d. Alineación de los lados del triángulo.** “Para que un triángulo se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial en el caso de los servicios, cada una de las tres actividades de mercadeo representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito

por ello cuando algunos de los lados no ocupa su espacio, será imposible dar soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total del mercadeo”. (12:21)

En relación al mercadeo externo la empresa tiene que comprender a sus clientes, realizar investigaciones de mercado, medir la satisfacción de los clientes en períodos cortos, y lo más importante escuchar a sus clientes. Por otra parte, está la comunicación de sus promesas al mercado de manera eficaz a través de mensajes publicitarios y de las afirmaciones del personal. El mercadeo interactivo, cumpliendo la promesa, se basa en transmitir a todos aquellos que laboran en la empresa que cada uno de los encuentros con el cliente tiene que ser impecable desde el punto de vista del cliente. En el mercadeo interactivo para lograr el éxito se necesita de recursos tecnológicos, recompensas, sistemas de soporte y empowerment. La comunicación abierta a los trabajadores, es otra de las claves que se pueden lograr exitosamente, aportando nuevas iniciativas, y la lealtad del trabajador hace que las promesas que formule hacia los clientes se logren. (Véase figura 5)

En el caso de los restaurantes, es de vital importancia que se investigue y mida el grado de satisfacción actual de los clientes, para comprender y conocer sus necesidades, y que se formulen promesas enfocadas en la satisfacción de éstas, para que al momento de prestar el servicio iguale o supere las expectativas de los clientes; para ello es necesario capacitar y motivar al personal que en ella labora, para que éste brinde un servicio de calidad, realice sus funciones de manera eficiente, y se logre la alineación de los lados del triángulo entre el restaurante, los colaboradores y los clientes.

FIGURA 5



Fuente: ZEITHAML, VALARIE A. & MARY BITNER. Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª Edición. México., McGraw-Hill, 2007. Página 20.

1.8.4 Modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio

“Para poder cumplir las estrategias y procesos así como lograr un servicio de calidad es primordial poner en práctica el modelo de las brechas. El modelo de las brechas posiciona los conceptos clave, estrategias y decisiones en el mercadeo de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente”. (12:586)

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Las empresas necesitan cerrar esta brecha (entre aquello que los clientes esperan y reciben) con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. Para cerrar

esta brecha, se tienen que cerrar las otras cuatro brechas que son las del proveedor del servicio, que se encuentran por debajo de la línea horizontal. (Véase figura 6)

- a. **Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.** “La brecha 1 del proveedor del servicio es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas”. (12:588)

“Existen muchas razones para que los administradores no estén conscientes de las expectativas del cliente; no pueden interactuar de manera directa con ellos, no están dispuestos a preguntarles acerca de lo que esperan o no están preparados para dirigirse a ellos. Cuando la gente con autoridad y responsabilidad para establecer prioridades no entiende totalmente las expectativas del servicio de los clientes, pueden provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio”. (12:130)

Deben desarrollarse métodos formales e informales mediante la investigación para conseguir información respecto de las expectativas del cliente, así como también utilizar técnicas que impliquen diversos enfoques tradicionales de investigación para permanecer cerca del cliente; entre ellos, visitas al cliente, encuestas, sistemas de quejas y paneles de clientes.

En todas las empresas, así como los restaurantes es necesario investigar al cliente, para conocer y comprender lo que esperan y desean recibir.

b. Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio. “Un tema recurrente en las empresas de servicio es la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio estos problemas se reflejan en la brecha 2 del proveedor, es decir la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente”. (12:590)

Para que la compañía pueda evaluar el servicio que presta necesita de la implementación de controles, los cuales están basados en estándares; si se obvia este aspecto es imposible medir el servicio. También es necesario contar con un eficiente diseño del servicio, para que el proceso se produzca con fluidez; adicionalmente contar con evidencia física adecuada para cumplir con los estándares.

Los estándares establecidos para igualar las expectativas y prioridades, tienen que ser acerca del cliente, en vez de los intereses de la empresa.

Todas las empresas, así como los restaurantes deben conocer lo que el cliente espera de ellas, con el propósito de crear, diseñar y estandarizar procesos, en la prestación de los servicios, con los que se logre igualar o superar sus expectativas.

c. Brecha 3: no entregar los servicios de acuerdo a los estándares. “Es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los trabajadores de la empresa. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados (gente, sistemas y tecnología) y también deben reforzarse para que sean efectivos, es decir, saber medir y compensar a los trabajadores de acuerdo con el desempeño de dichos estándares”. (12:592)

Este fenómeno se produce cuando existe incongruencia entre el diseño del servicio y el servicio real. Pueden existir varios factores que inciden en dicha situación, como un recurso humano no calificado y poco capaz de cumplir con las demandas del servicio, o cuando la demanda excede a la oferta; por lo cual es necesario modificar los procedimientos para cumplir con los requerimientos.

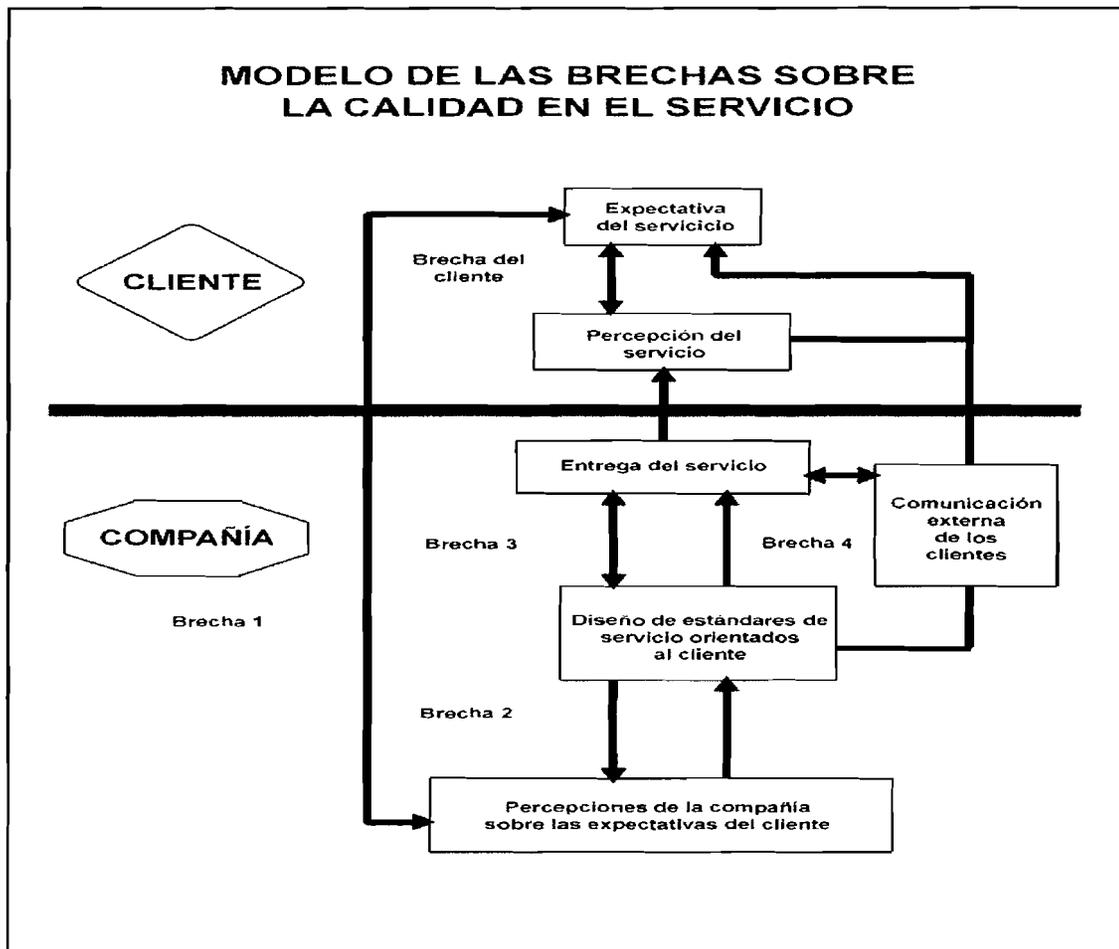
Es necesario evaluar y recompensar el desempeño de los trabajadores con respecto al cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio previamente diseñados para la satisfacción de los clientes, ya que solo así se podrá brindar los servicios que el cliente espera.

- d. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas.** “Muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como estándar con que éste evalúa la calidad del servicio. Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad o personal de ventas, coordinación adecuada entre operaciones y mercadotecnia, diferencias en las políticas y los procedimientos entre los establecimientos de servicio. Las compañías en ciertas ocasiones caen en el error de concentrarse excesivamente en el mercadeo externo, obviando los elementos del mercadeo interno, necesarios para cumplir las promesas hechas a los clientes. En cualquier caso evaluado, el problema en esencia es de una comunicación ineficaz que tiende a sobrevaluar la promesa”. (12:594)

Las empresas, así como los restaurantes no deben ofrecer más de lo que pueden cumplir, ya que una publicidad exagerada acerca de un servicio, puede elevar las expectativas de los clientes y correr el riesgo

de no igualarlas, ni superarlas. Si esto sucede es factor perjudicial para el crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes de la compañía.

FIGURA 6



Fuente: ZEITHAML, VALARIE A. & MARY BITNER. Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª Edición. México., McGraw-Hill, 2007. Página 587.

Es importante aplicar el modelo de las brechas en un restaurante, como en cualquier empresa para optimizar la calidad en el servicio brindado a los clientes.

1.8.5 Estrategias de mercadeo de servicios

Existen diversas estrategias en el área del mercadeo de servicios que permiten un desarrollo eficaz dentro del proceso de atención y servicio dirigido al cliente; para ello, se hace necesario conocer y entender ciertos conceptos que son de mayor relevancia dentro de su implementación.

- a. Estrategia:** “es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”. (3:24)

Las estrategias son ideas inteligentes, que deben crear y aplicar todas las organizaciones, para cumplir eficientemente sus planes.

- b. Estrategia de servicio:** “la estrategia de servicio define cuál es el negocio en que la empresa se encuentra. Proporciona una guía para diseñar los productos, sistemas de suministros del servicio y mediciones; además proporciona una visión de clase y tipo de servicio que la compañía debe proveer”. (3:25)

Los restaurantes deben aplicar estrategias de servicio orientadas a la satisfacción plena de los clientes.

Dentro de las características de una estrategia de servicio, entre otras, debido a su relevancia es posible mencionar:

- **“Confiabledad:** significa servicio exacto y seriedad; implica cumplir lo prometido.
- **Sorpresa:** es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera.

- **Recuperación:** implica ganarse nuevamente la confianza del cliente, cuando el servicio ha sido deficiente. Significa prestar apoyo al cliente y darle un buen servicio.
- **Equidad:** se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa; los negocios se hacen en un contexto de ética". (3:25)

Todas las empresas, como los restaurantes deben crear estrategias que contengan las características antes mencionadas, las que deben ser formuladas de acuerdo a sus necesidades particulares.

- c. **Estrategias competitivas:** las estrategias competitivas más relevantes según estudios de mercadotecnia, radican principalmente en el costo de los productos y servicios, así como en la diferenciación. Esta última reviste vital importancia, ya que permite de una manera categórica a las empresas diferenciarse de sus competidores más cercanos.

1.8.6 Calidad

Es el grado en que se cumplen las especificaciones y estándares predeterminados de un producto o servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

La calidad es un atributo que debe caracterizar a todas las instituciones, realizando sus funciones con calidad se garantiza un crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes.

- a. **Calidad del servicio:** un componente primordial de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros, la calidad es elemento que predomina en las evaluaciones de los usuarios.

La calidad del servicio que preste cualquier institución, es un elemento muy importante, que ayudará a satisfacer y mantener a sus clientes.

b. Dimensiones de la calidad en el servicio: los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios, éstos son:

b.1 “Confianza: capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.

b.2 Responsabilidad: disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.

b.3 Seguridad: el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.

b.4 Empatía: brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.

b.5 Tangibles: la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos”. (12:103)

Las empresas, como restaurantes deben tomar en cuenta las cinco dimensiones, ya que representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio. Asimismo, son claves para medir el grado de satisfacción de los clientes externos.

1.9 Planeación Estratégica

Dentro de los elementos importantes que constituyen la planeación estratégica están:

1.91 Misión

Conjunto de creencias básicas que se derivan de la identidad corporativa y de los objetivos de la compañía, su valor agregado en el mercado y sus empleados. Una misión debe ser concisa, clara y sencilla, redactada con palabras que inspiren un desafío. La misión de una empresa es un instrumento con un alto poder motivacional y entusiasta.

La misión debe estar basada fundamentalmente en el cliente, es la filosofía gerencial más efectiva para poder desarrollar las actividades futuras de la organización.

1.9.2 Visión

Es la expresión de la empresa a futuro, hacia donde quiere llegar la empresa y cómo deberá lograrlo.

La visión suministra a la organización la orientación de cómo pueden ser las cosas, de cuál es el ideal a alcanzar y darse cuenta de que en realidad es posible llegar con seguridad a la meta establecida.

1.9.3 Objetivos

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.

1.9.4 Valores

Son los pilares más importantes de cualquier organización porque son grandes fuerzas impulsoras de cómo hacer el trabajo y permiten posicionar una cultura empresarial.

Toda empresa, así como también los restaurantes deben adoptar una filosofía empresarial orientada al servicio; para ello, es necesario que se tome en cuenta estos cuatro aspectos con orientación a brindar servicios de excelencia y calidad en su ejecución.

1.10 Organización

“Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada ya que las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones, las cuales deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas, a fin de que las personas puedan trabajar de manera fluida, eficaz y eficiente”. (5:242)

1.10.1 Estructura organizacional

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. La estructura organizacional debe permitir a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

La organización, considerada como estructura organizacional, define cómo se dividen; cómo se agrupan; y cómo se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo.

Es vital que toda empresa, así como los restaurantes tengan bien definida su estructura organizacional para que los colaboradores realicen sus labores con efectividad.

1.11 Administración del recurso humano

Relaciona aspectos como la cultura de cada organización y la estructura organizacional adoptada, reclutamiento y selección, inducción, capacitación, motivación, evaluación del desempeño entre otras variables importantes.

La administración del talento humano en cualquier organización, así como los restaurantes permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

1.11.1 Gestión de recursos humanos por competencias

“Hace referencia a un modelo de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados”. (2: 68-69)

- a. **Competencias:** “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. (1: 20)
- b. **Competencias laborales:** “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas, en un ambiente laboral”. (6: 18)
- c. **Tipos de competencia:** el modelo establecido en Guatemala toma tres tipos de competencias, éstas son:
 - c.1 **Competencias básicas:** “comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales”. (6: 21)
 - c.2 **Competencias genéricas:** “comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub áreas, o sectores, pero correspondientes a las posiciones laborales y ocupacionales, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones”. (6: 22)

c.3 Competencias específicas: "comportamientos laborales de índole técnico, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional". (6: 22)

Toda organización, como los restaurantes deben contar con personal competente para la entrega de productos y servicios de calidad. Para ello, es necesaria la aplicación de las competencias laborales descritas anteriormente.

Para poder implementar un sistema de gestión por competencias en un restaurante o cualquier empresa, el primer paso es establecer la descripción de puestos por competencias laborales, ya que a partir de ésta se puede implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

1.11.2 Descripción de puestos

"Técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada". (2: 111)

"Conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc." (2: 111)

Las descripciones de puestos en toda empresa constituyen una herramienta principal para las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos, debido a que son la base para los procesos de reclutamiento y selección, formación, evaluación del desempeño, entre otras variables importantes.

Por todo lo anterior, es importante definir e implementar las descripciones de puestos por competencias en un restaurante, así como cualquier empresa para el desarrollo adecuado de sus políticas y prácticas de recursos humanos.

1.11.3 Cultura organizacional

“Es un patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de la organización tienen en común. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo”. (7:335)

- a. Cultura de servicio:** filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente. “Es una cultura en la que existe aprecio por un buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los finales o clientes externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos”. (12:379)

Toda empresa, incluyendo los restaurantes debe desarrollar una cultura de servicio, en donde prevalezca el aprecio por el buen servicio y que el mismo se entregue tanto a clientes internos como externos. Esto ayudará al crecimiento y mantenimiento de los clientes.

1.11.4 Admisión de personas

“Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas”. (5:13)

Toda organización, así como los restaurantes debe diseñar procesos apropiados para atraer y elegir a las personas que mejor satisface los criterios exigidos para ocupar los cargos disponibles.

1.11.5 Inducción

Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal.

Contempla la orientación de los nuevos empleados a conocer los antecedentes de la organización, su estructura actual, misión, visión y objetivos que pretende alcanzar la empresa, así como la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo.

Toda empresa, así como los restaurantes deben familiarizar a los nuevos empleados con la organización, desde el primer día de incorporación a sus labores, para que su mayor esfuerzo sea orientado a prestar un excelente servicio a cada uno de los clientes, tanto internos como externos.

1.11.6 Capacitación

“Medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas”. (5:305)

En tal sentido, la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, sobre todo, cuando se trata de empresas de servicios, como lo son los restaurantes donde la atención directa de las necesidades del cliente, sea solventada a través de un servicio de calidad.

Un recurso humano capacitado, constituye una ventaja competitiva, es por ello que se debe tomar en consideración que la capacitación no es un gasto en sí; por el contrario, es una inversión que en su momento regresará en beneficio de la empresa y de los miembros que la conforman.

1.11.7 Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

El que una persona se sienta motivada, significa que es capaz de identificarse con el fin empresarial; caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y el significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo.

La motivación de los trabajadores en toda organización, contribuye para que su desenvolvimiento sea positivo y se pueda presentar un servicio de calidad.

1.11.8 Evaluación del desempeño

“Apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”.(5:198)

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la entidad trabaja en base a competencias laborales, evaluará en función de las mismas. Para evaluar el desempeño de un colaborador, es importante tener definido las descripciones de puestos.

La evaluación del desempeño en cualquier empresa constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo. En el caso de los restaurantes, es necesario para mejorar el desempeño de los clientes internos y así brinden un servicio de calidad, orientado a la satisfacción de los clientes externos.

1.12 Restaurantes

“El término restaurante se deriva del vocablo latín *restaurare*, el cual significa restaurar o recuperar. En la actualidad, el término restaurante se utiliza para definir a aquellos establecimientos en donde se preparan y se venden alimentos y bebidas para ser consumidos en el mismo lugar. En dichos establecimientos, además del cobro por los productos consumidos, también se cobra por el servicio ofrecido”. (11:14)

1.12.1 Tipos de restaurantes

Existen diversos tipos de restaurantes, ya que los servicios ofrecidos y la variedad y selectividad de los productos, entre otros elementos, son diferentes de un establecimiento a otro. Existe una clasificación que permite tener cuatro tipos diferentes de restaurantes:

a. Restaurante de servicio completo: “ofrece una amplia variedad de artículos dentro de la selección de su menú. Este tipo de restaurantes pueden ser formales o casuales; y su clasificación está basada en el precio, la decoración, el ambiente, el nivel de formalidad en el servicio y el menú. Generalmente, los restaurantes de servicio completo cuentan con servicios de personal para recibir a los comensales y asignar mesas; capitanes y meseros que informen a los clientes sobre productos especiales y ayuden a aportar información sobre los platillos del menú”. (11:7)

b. Restaurante de especialidades: “el restaurante de especialidades es aquél que, dentro de su menú ofrece platillos relacionados con un tema específico o un estilo de cocina. Este tipo de restaurantes muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas; o bien, pueden ser restaurantes de platillos étnicos, lo cual se refiere a que ofrecen platillos originarios y típicos de

un país, ciudad o región en particular. Por lo general este tipo de restaurantes también son considerados como servicio completo, sin embargo, se diferencian de dicha categoría porque la oferta del menú se ve limitada a únicamente las especialidades”. (11:7)

c. Restaurante familiar: “en cuanto al tipo de restaurante familiar, generalmente se trata de restaurantes de ambiente informal, con un menú simple y un tipo de servicio diseñado para satisfacer a toda la familia”. (11:8)

d. Restaurante de servicio limitado: “son también conocidos como restaurantes de comida rápida, y se caracterizan por su servicio rápido, sus precios económicos, y su limpieza. Ofrecen una variedad muy limitada de platillos del tipo de comida que manejen”. (11:8)

1.12.2 Generalidades de los restaurantes

El concepto de restaurante ha sufrido cambios en los últimos años, ha pasado de ser un simple establecimiento donde se sirven alimentos y bebidas, a ser considerado como una verdadera organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que deben administrarse adecuadamente, valorando la importancia de las actividades de mercadotecnia.

La finalidad de los restaurantes es ofrecer a los clientes externos productos (tangibles) y servicios (intangibles); el servicio consiste en atender a los clientes que acuden al restaurante, y el producto son los alimentos o bebidas que se sirven. El servicio puede ser fijo o movable (en las instalaciones de los restaurantes y/o en salones especiales donde se brinda el servicio).

1.13 Turismo

Actividad económica cuyo fin primordial es incentivar la entrada de divisas al país, promoviendo sus recursos turísticos. Actualmente es una de las principales fuentes de ingresos que beneficia a muchos guatemaltecos ayudándolos a mejorar su nivel de vida.

1.14 Turista

“El Decreto Ley No. 1701 del Congreso de la República y sus reformas que contiene la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo. INGUAT, define en su artículo 24 el concepto de turista:

- a. El nacional o extranjero residente, que con fines de recreo, deporte, salud, estudio, vacaciones, religión, misiones y/o reuniones, se traslade de un lugar a otro de la República y,
- b. El extranjero que con los mismos fines ingrese al país.” (10:1)

1.15 Tipos de turismo

Existen dos tipos de turismo importantes que son:

1.15.1 Turismo receptivo

Se interpreta como el conjunto de turistas extranjeros que visitan Guatemala, con fines de recreo, salud, estudio, etc. y que consecuentemente constituye un ingreso de divisas.

1.15.2 Turismo emisor

Está constituido por los turistas guatemaltecos que salen temporalmente del territorio nacional hacia el extranjero, ya sea por viaje de placer o negocios. Es el turista emisor el que debe promover el turismo receptivo.

1.16 Ciudad de Puerto Barrios, Izabal

La Ciudad de Puerto Barrios es municipio del departamento de Izabal, área aproximada de 1,292 Kms², nombre geográfico oficial: Puerto Barrios.

Colinda al norte con la bahía de Amatique, conocida también como Santo Tomás de Castilla, Golfo de Honduras, Mar Caribe; al este con el Golfo de Honduras y la República de Honduras; al sur con la República de Honduras y Morales Izabal; al oeste con Morales, Los Amates y Livingston Izabal". (13:1)

Cabe mencionar que Puerto Barrios, es una puerta hacia la demanda turística debido a su oferta turística que está constituida por la infraestructura de acceso urbano, el incremento de servicios de alimentación y hospedaje, hermosas playas, reservas naturales, etc.

1.17 Análisis FODA

Es un análisis que se realiza a las organizaciones para conocer sus fortalezas (internas), sus oportunidades (externas), debilidades (internas) y sus amenazas (externas).

En todas las empresas es necesario realizar un análisis FODA, para estar conscientes de todos los recursos que se pueden aprovechar, de los riesgos o peligros que se pueden correr y para obtener mejores resultados.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADERO DE SERVICIOS APLICADAS AL CRECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UN RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO EN PUERTO BARRIOS, IZABAL

Debido a la baja en las ventas que ha sufrido el Restaurante de Servicio Completo ubicado en Puerto Barrios, Izabal en los últimos años, se determinó realizar un diagnóstico situacional tendiente a mostrar la situación actual de la empresa en relación al cliente interno y externo, teniendo como orientación principal el mercadeo de servicios.

Asimismo, se aplicó para dicho estudio el análisis FODA, con el fin primordial de obtener información precisa y confiable para formular cursos alternativos de acción oportunos.

La información descrita en el presente diagnóstico, es de vital importancia para la generación de estrategias de mercadeo de servicios, que permitan revertir la problemática que afronta actualmente el restaurante.

2.1 Metodología de la investigación

El objetivo de esta sección, es explicar el desarrollo del estudio realizado en el Restaurante de Servicio Completo, considerando desde el tipo de investigación, sujetos de estudio, tamaño de la muestra seleccionada y los detalles del proceso de la aplicación de los instrumentos.

2.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo a su enfoque, esta investigación es de tipo descriptiva, ya que tiene como finalidad descubrir la realidad percibida por parte de los clientes internos y externos, respecto a la situación actual del Restaurante de Servicio Completo.

Una parte de la información obtenida es de tipo cuantitativo, debido a que se realizó un análisis estadístico para obtener los resultados deseados. Asimismo, con el objetivo de conocer las opiniones de los clientes internos y externos, se tomaron en cuenta sus especificaciones a la hora de responder el cuestionario respectivo (información cualitativa).

2.1.2 Sujetos de estudio

Debido a que la realidad percibida de la situación actual de una empresa son evaluaciones que realiza tanto el cliente interno como externo, y como en este caso se analiza a una empresa que brinda servicios de alimentación e interactúan ambos, es indispensable contar con la opinión de estos clientes en relación con sus percepciones; en ese sentido, se consideró como sujetos de estudio al Gerente, colaboradores y clientes externos del restaurante (reales y potenciales).

2.1.3 Tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra representativa de la población objeto de estudio, se tomó en cuenta los criterios y las técnicas estadísticas más adecuadas y acordes al proceso de investigación.

En el caso del cliente interno, se empleó el censo, ya que la empresa se encuentra conformada por un grupo de 18 empleados; por lo tanto, se consideró que la aportación del 100% de la población, sería de mayor soporte para la investigación.

Por otra parte, para el cálculo general de la muestra correspondiente al cliente externo, se utilizó la técnica de muestreo probabilístico con la variable de selección aleatoria simple, teniendo como característica principal que no existe un juicio u opinión del investigador, y que todos los elementos de la población, tienen las mismas posibilidades de ser seleccionados, evitando con ello que exista un sesgo en la información recabada.

En este caso, para el tamaño de la población se tomó en cuenta un aproximado de la cantidad de comensales que asistieron al Restaurante de Servicio Completo en el mes de agosto de 2009. Esta cantidad fue proporcionada por el Gerente del establecimiento, dando como resultado 1,500 consumidores. Este dato, fue reportado según facturación por cantidad de platos vendidos en dicho período. (Véase en anexo 1, el cálculo del tamaño adecuado de la muestra)

Las encuestas fueron entregadas a los clientes internos una vez finalizada su jornada de trabajo y antes de que se retiraran del establecimiento; a los clientes externos, después de haber realizado el consumo y antes de su partida, para que de esta forma tuvieran las bases indicadas para responder cada una de las interrogantes incluidas. Posteriormente, los datos fueron procesados y analizados estadísticamente para obtener los resultados establecidos en la presente investigación.

2.2 Situación actual del restaurante

A continuación, se describen los hallazgos identificados mediante el diagnóstico efectuado en la empresa objeto de estudio, tanto en aspectos históricos como actuales:

2.2.1 Antecedentes

El Restaurante de Servicio Completo fue fundado el 03 de junio de 1995; su naturaleza es la de brindar servicio de alimentos, elaborando inicialmente una cantidad muy reducida de platillos sencillos, más conocidos dentro del medio comercial como "antojitos". Hoy en día, el menú está compuesto por más de 200 platillos divididos en entradas, ensaladas, antojitos caribeños, carnes nacionales e importadas, aves, ceviches, sopas, mariscos y toda una gran variedad de postres y bebidas. El establecimiento cuenta con una capacidad para 200 clientes, distribuidos en 4 salones de diferentes ambientes. Se encuentra ubicado en el Municipio de Puerto Barrios, Departamento de Izabal.

Actualmente, los servicios que ofrece el restaurante son:

- Servicios de eventos tales como: cumpleaños, despedidas, bodas, baby shower y reuniones de cualquier índole
- Servicio a domicilio
- Alquiler de salón

La empresa afronta en la actualidad, una disminución considerable en su cartera de clientes, es decir, no ha logrado aplicar en forma eficaz dentro de su actividad, estrategias propias de mercadeo de servicios que permitan de una manera profesional, dirigir sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, razón por la cual muchos de ellos no regresan al restaurante y buscan los servicios de alimentos brindados por la competencia.

2.3 Análisis de aspectos mercadológicos

Dentro de los aspectos concernientes a la mercadotecnia, y que son de vital importancia para analizar en el restaurante, están los siguientes:

2.3.1 Mercado objetivo

Según información proporcionada por parte de la Gerencia, el mercado objetivo al que se dirigen todos los esfuerzos del restaurante, están conformados en función de distintos factores; éstos son:

2.3.1.1 Factores demográficos

a. Sexo: mujeres y hombres

b. Edad: personas entre los 18 a los 60 años de edad

c. Nivel socio económico: C/C – Medio Bajo, compuesta por personas con estudios de nivel medio e ingresos que oscilan entre Q. 1,500.00 a Q. 3,000.00; C+ Medio Alto, conformado por personas de estudios universitarios completos e incompletos y con ingresos que fluctúan entre Q.3, 000.00 a Q.10, 000.00; por

último, AB Alto, integrado por profesionales universitarios con ingresos mayores a Q.10, 000.00

Según el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación realizado en el año 2002 por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la Población Económicamente Activa ocupada por sectores económicos en el Municipio de Puerto Barrios, Departamento de Izabal está comprendida de la siguiente forma: la actividad de servicios ocupa el 33.5%, la agricultura y ganadería un 27.5%, el comercio un 22.1%, la industria manufacturera un 15.5% y otras el 1.4%, constituyéndose así en las principales ramas de actividad económica para el empleo e ingreso de los habitantes de dicho municipio.

2.3.1.2 Factores Geográficos

Comprende a la población del Municipio de Puerto Barrios, Departamento de Izabal, así como de las diversas personas (nacionales y extranjeras) que visitan el puerto en vías de negocios o placer.

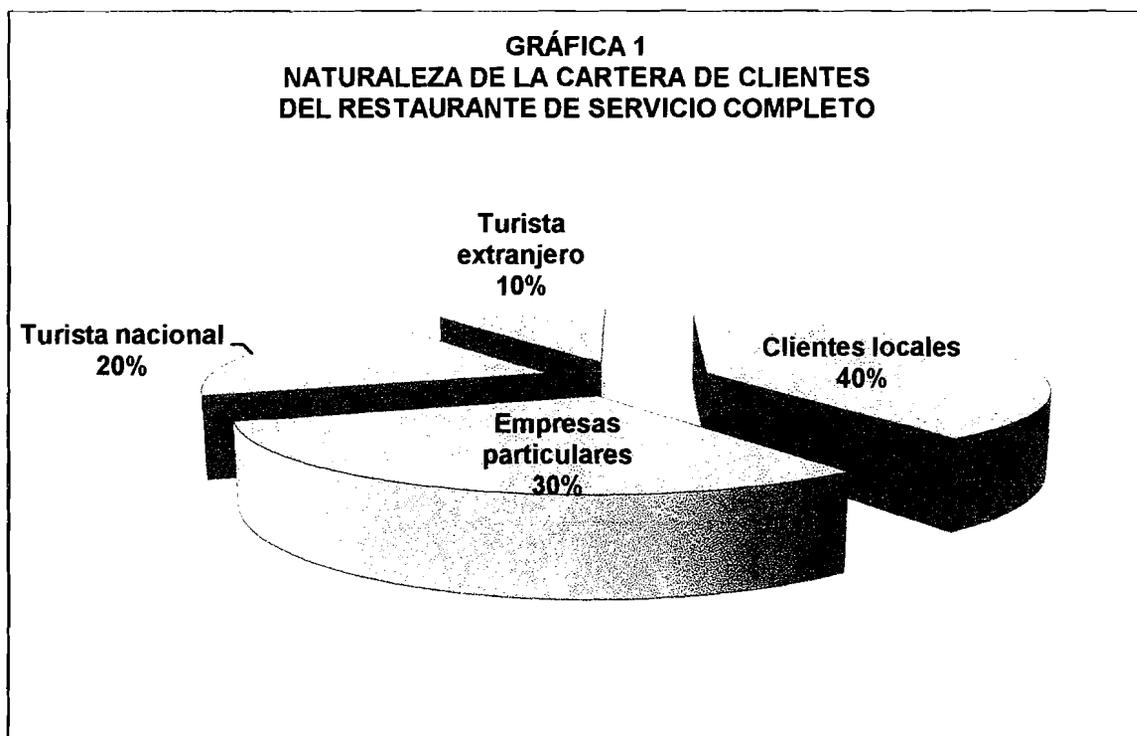
Según estudio realizado por el programa nacional participativo, facilitador de los esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre el sector público, empresarial y sociedad civil -PRONACOM- basado en datos del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), en el año 2008 la admisión de turistas tanto nacionales como extranjeros fue de 136,273 personas. Asimismo, para el año 2012 se tiene estimado el ingreso de 170,941 personas; lo cual representa un incremento del 1.254401092% en relación al año 2008. Lo anterior demuestra que Puerto Barrios, Izabal, esta posicionado como un lugar turístico competitivo, seguro y sostenible, por lo que constituye una oportunidad de captación de clientes para el Restaurante de Servicio Completo, debido a la demanda turística creciente.

2.3.1.3 Factores psicográficos o conductuales

Personas con gran gusto por las comidas estilo caribeño, acostumbradas a reunirse en familia o amigos para disfrutar en un ambiente agradable.

2.3.2 Naturaleza de la cartera de clientes

Según información facilitada por la Gerencia, actualmente la cartera de clientes del restaurante está compuesta de la siguiente manera: clientes locales (40%), empresas particulares (30%), turista nacional (20%) y turista extranjero (10%). (Véase gráfica 1)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Como se aprecia en la gráfica 1, actualmente, el mayor porcentaje de ventas del restaurante lo representan los clientes locales. Asimismo, las empresas particulares generan un ingreso significativo en relación a las ventas, debido a la demanda frecuente de eventos que éstas solicitan a la entidad objeto de estudio; además, los turistas nacionales y extranjeros también juegan un papel importante dentro del ingreso total por ventas, como se puede observar en la tabla 1.

TABLA 1
PORCENTAJE DE VENTAS POR CATEGORÍA DE CLIENTE DEL
RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO, AÑO 2008

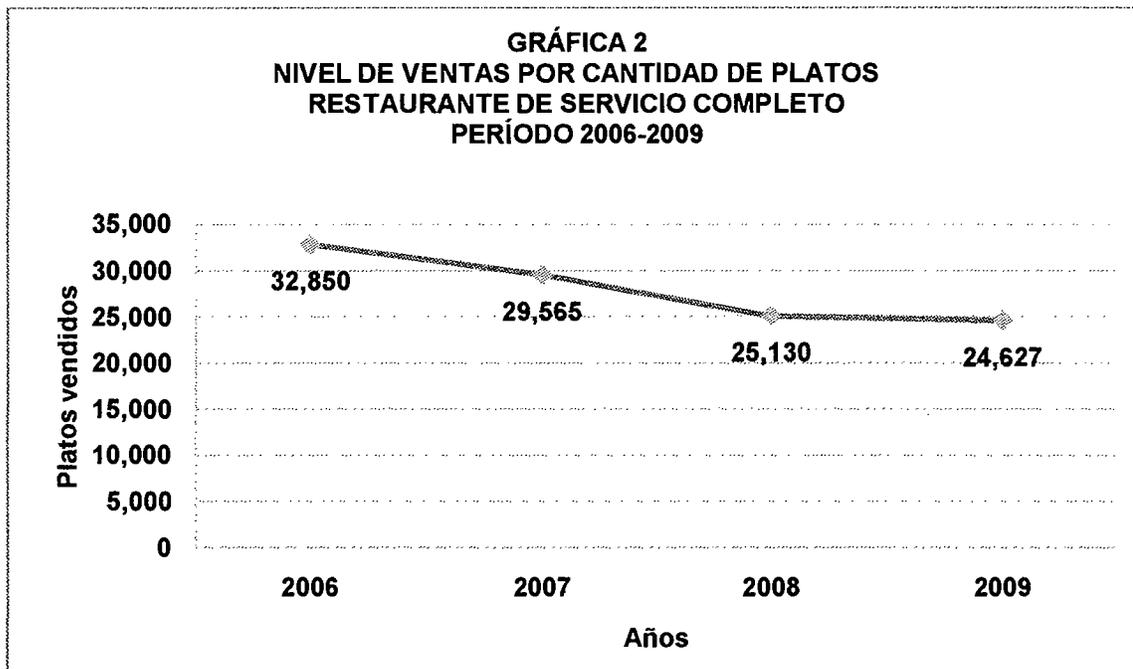
Categoría de clientes	Porcentaje de cartera total	Ventas en quetzales	Porcentaje de ventas
Clientes locales	40%	984,150.00	45%
Empresas particulares	30%	656,100.00	30%
Turistas nacionales	20%	328,050.00	15%
Turistas extranjeros	10%	218,700.00	10%
Totales	100%	2,187,000.00	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

El objetivo de analizar cuáles son las categorías de clientes, es resaltar la importancia que estos representan para el restaurante en relación a los ingresos que generan, los cuales demandan un mercadeo diferente (por cada categoría) y por lo tanto, la mayor parte de los esfuerzos de la empresa, deben estar orientados al crecimiento y mantenimiento de los mismos.

2.3.3 Nivel de ventas actual

Según datos proporcionados por la Gerencia del restaurante, las ventas en los últimos tres años han decrecido aproximadamente un 11%, 17% y 2% respectivamente en relación con el año 2006, como se puede apreciar en la gráfica 2.



Fuente: trabajo de campo, agosto de 2010.

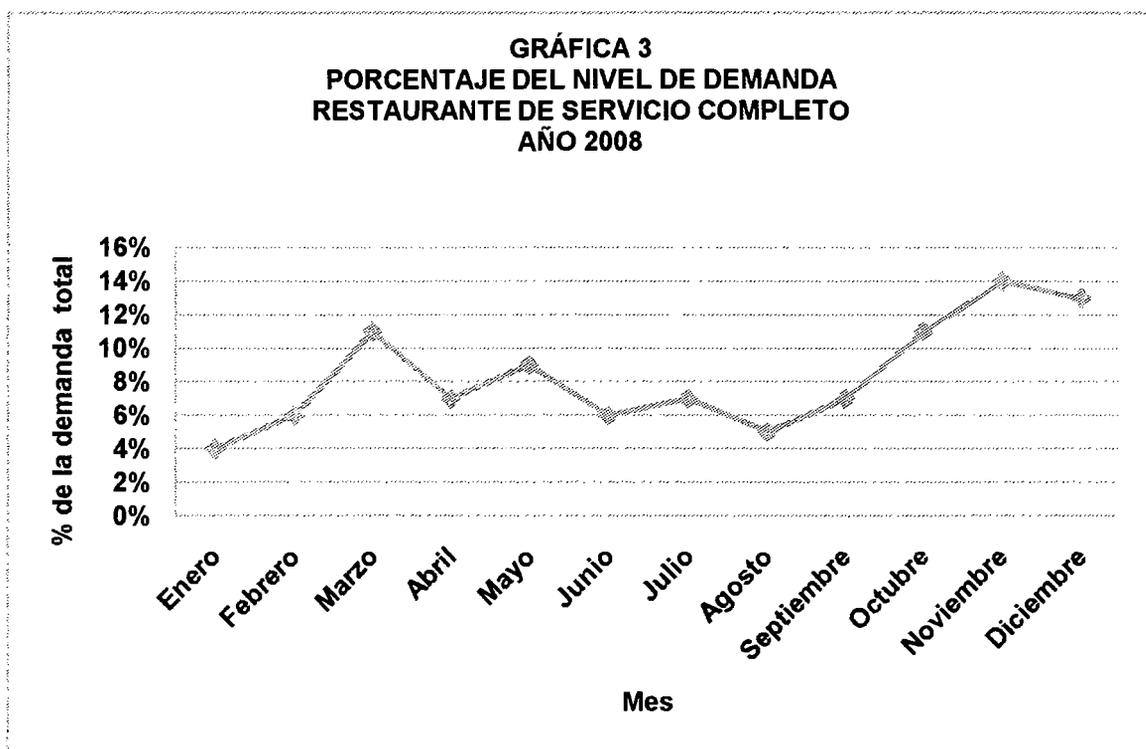
Como se observa en la gráfica anterior, las ventas según facturación correspondiente a los años 2006, 2007, 2008 y 2009 son de 32,850, 29,565, 25,130 y 24,627 platos vendidos respectivamente, lo cual refleja que existe una disminución considerable en las ventas debido a la baja de cartera de clientes que afronta en la actualidad el restaurante.

2.3.4 Variaciones en la demanda relativas a la oferta

Según información obtenida de la Gerencia, el restaurante encara fluctuaciones referentes a la demanda en periodos relevantes de forma mensual e incluso por día y horario. (Véase gráfica 3 y 4 respectivamente)

Cómo se puede apreciar en la gráfica 3, los meses en los cuales existe mayor porcentaje de demanda son marzo, mayo, octubre, noviembre y diciembre; éstos representan un 11%, 9%, 11%, 14% y 13% respectivamente del porcentaje total

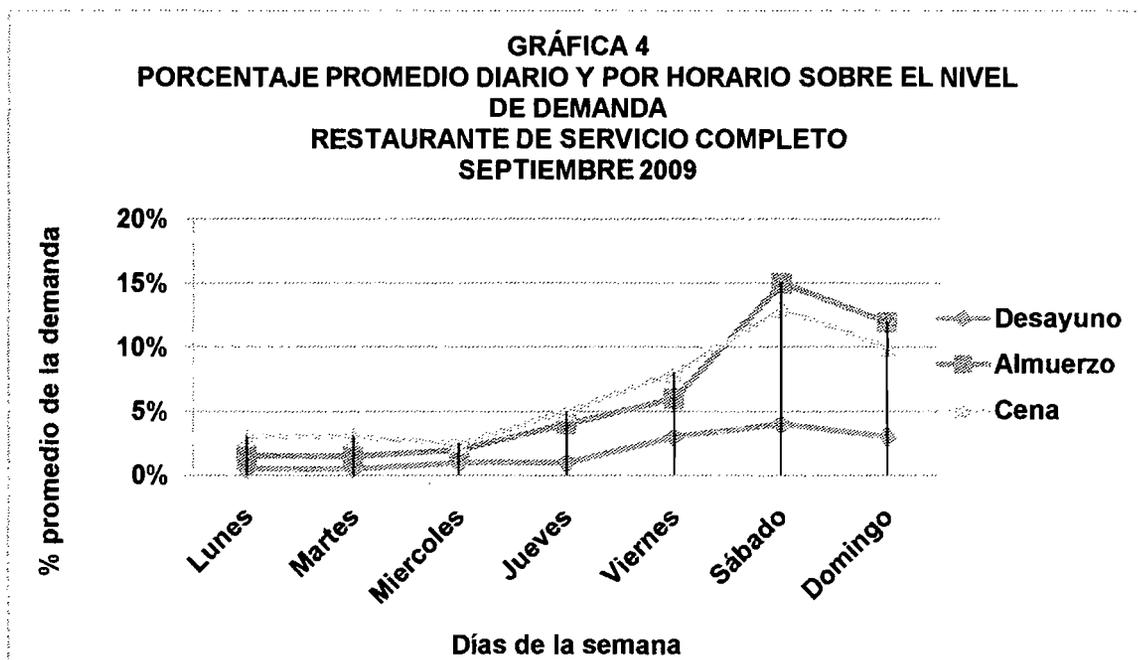
de la demanda. Se atribuye este aumento de clientes al establecimiento, debido a celebraciones propias de cada mes, entre las que se pueden mencionar la semana santa, festividades de fin de año en el que se solicitan eventos diversos como convivios, graduaciones, bodas, entre otros. Asimismo, se puede observar que los demás meses como enero, febrero, abril, junio, julio, agosto y septiembre, son de menor demanda, los cuales constituyen el 4%, 6%, 7%, 6%, 7%, 5% y 7% consecuentemente del porcentaje de la demanda total, por lo que representan oportunidades para la aplicación de nuevas estrategias de mercadeo.



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Como se observa en la gráfica 4, los días de mayor demanda a la semana son: viernes, sábado y domingo; en conjunto, estos suman un promedio

semanalmente del 74% de la demanda total, distribuido así: viernes un 17% (3% en el desayuno, 6% en el almuerzo y un 8% por la cena), sábado un 32% (4% en el desayuno, 15% en el almuerzo y un 13% por la cena) y el domingo un 25% (3% en el desayuno, 12% en el almuerzo y un 10% en la cena). Los otros 4 días de la semana, representan alrededor del 26% debido a la poca afluencia de clientes, distribuidos de la siguiente manera: lunes y martes se mantiene igual la demanda con un promedio del 5% cada día (0.5% en el desayuno, 1.5% en el almuerzo y un 3% en la cena), miércoles un 6% (1% en el desayuno, 2% en el almuerzo y un 3% por la cena) y el jueves un 10% (1% en el desayuno, 4% en el almuerzo y un 5% por la cena).



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

También se puede apreciar, que el horario de mayor venta durante los días lunes a viernes lo constituye la cena con un 45% (lunes, martes y miércoles un 3%

cada día, jueves un 5%, viernes un 8%, sábado un 13% y el domingo un 10%), en segundo lugar el almuerzo con un 42%, el cual presenta mayor demanda los días sábado y domingo (lunes y martes un 1.5% cada día, miércoles un 2%, jueves un 4%, viernes un 6%, sábado un 15% y domingo un 12%) y por último el desayuno con un 13% (lunes y martes un 0.5% cada día, miércoles y jueves un 1% cada día, viernes un 3%, sábado un 4% y el domingo un 3%) en relación al porcentaje promedio que se demanda semanalmente.

De acuerdo al Gerente, en las temporadas de demanda pico, normalmente ésta excede la capacidad máxima del restaurante, por lo que se deja de atender a ciertos clientes. En el caso de los clientes que sí reciben el servicio, la calidad de éste no cumple con lo prometido a causa de que el personal y las instalaciones están sobrecargados.

También la empresa enfrenta retos de períodos de baja demanda, es decir, cuando ésta es inferior a la capacidad óptima del restaurante, lo cual genera recursos ociosos y bajas utilidades.

Es importante hacer notar la inexistencia de estrategias cuya intención sea igualar la oferta y la demanda, para que el personal y las instalaciones se utilicen en un nivel óptimo y los clientes reciban calidad en el servicio sin retrasos indeseables. Por lo tanto, esta situación representa un factor clave para generar la brecha 3 del Restaurante de Servicio Completo.

2.3.5 Competencia

Dentro del ámbito local, la empresa objeto de estudio cuenta con una diversidad de competidores directos (restaurantes que ofrecen los mismos productos y servicios al mismo mercado y tipo de clientes) e indirectos (restaurantes que ofrecen los mismos productos y servicios pero a un mercado diferente), mismos que en la actualidad brindan una amplia variedad de productos y servicios similares, creando con ello que el cliente externo, tenga una serie de opciones

superiores al momento de elegir a su proveedor de servicios de alimentación, volviéndose cada vez más difícil obtener un porcentaje mayor de participación dentro del mercado.

Según entrevista realizada al Gerente de la empresa objeto de estudio, en la actualidad, la competencia directa e indirecta afecta la participación del Restaurante de Servicio Completo dentro del mercado local; esto, es debido a la apertura de nuevos restaurantes en la región por el hecho de ser zona comercial, los cuales hacen uso de estrategias relacionadas a la mezcla promocional, tecnología apropiada, personal capacitado en servicio al cliente, entre otros, mientras que el restaurante no hace uso de dichas estrategias, el cual únicamente centra su mayor ventaja competitiva en la calidad y variedad de platillos y bebidas, así como la comodidad y ambiente de las instalaciones físicas; por lo tanto, la competencia representa uno de los factores principales que ha provocado la disminución de clientes en el restaurante objeto de estudio, principalmente en el horario del desayuno.

2.4 Análisis de los factores que inciden en la baja considerable de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo, según diagnóstico del cliente interno y externo

El objetivo de esta sección, es puntualizar las principales causas que inciden en la baja considerable de la cartera de clientes que actualmente afronta el Restaurante de Servicio Completo; asimismo, evidenciar que tal problemática se debe a la falta de aplicación de estrategias de mercadeo de servicios. Para ello, se tomó como marco de referencia para evaluar y guiar dichas estrategias, el triángulo de mercadeo de servicios, la mezcla ampliada de mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.

A continuación, se describen los factores que generan dicha problemática y que por ende intervienen en la brecha del cliente, es decir, la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente.

Cabe destacar que para determinar dichos factores, se efectuó el diagnóstico concerniente al cliente interno y externo que a continuación se detalla:

2.4.1 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno

El diagnóstico de la situación actual del cliente interno, forma parte primordial de la presente investigación, ya que con éste se podrán identificar aspectos tanto administrativos como mercadológicos relevantes dentro del accionar del Restaurante de Servicio Completo, que inciden directamente en el servicio que brindan los colaboradores hacia los clientes externos. Para ello, se realizó una investigación a través de la observación directa, entrevista al Gerente y encuesta dirigida a todo el personal de la organización, por medio de las cuales se obtuvo información valiosa que determinará los cursos alternativos de acción a seguir para mejorar la atención en el establecimiento. (Véase en anexo 2 y 3, entrevista a Gerencia y boleta de encuesta dirigida al cliente interno respectivamente)

2.4.1.1 Análisis de los factores claves que generan la brecha 1 del restaurante por parte del cliente interno: no saber lo que esperan los clientes

En este segmento, se muestran las causas que no permiten cerrar la brecha 1 del proveedor del servicio, la cual consiste en la diferencia que existe entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que el restaurante tenga a cerca de ellas; asimismo, se detallan aspectos vinculados con el triángulo de mercadeo de servicios, que de alguna manera, impiden alinear adecuadamente todos los lados del triángulo. A continuación, se detalla lo concerniente a las causas que originan dicha brecha:

a. Interacción directa con los clientes

Según entrevista realizada al Gerente del restaurante, este aseveró que actualmente no se toman en cuenta las quejas y sugerencias de los clientes externos acerca del servicio, lo cual demuestra que no existe interacción directa entre la empresa y los clientes.

Lo anterior, se debe a la inexistencia de una técnica de investigación eficaz, que permita a la empresa recolectar y documentar las quejas y sugerencias de los clientes externos. Esto ocasiona que el restaurante desconozca lo concerniente a:

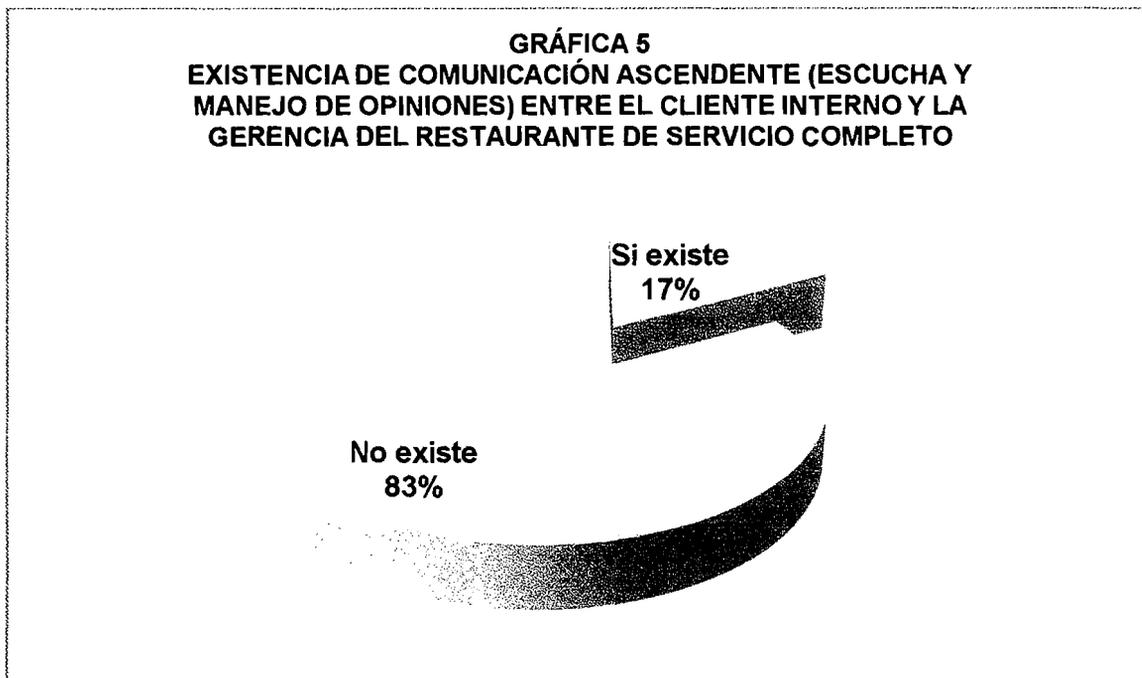
- Las expectativas y percepciones del cliente a cerca del servicio
- Los puntos donde el servicio falla frecuentemente
- Los clientes insatisfechos

b. Comunicación ascendente entre personal de contacto y Gerencia

Al consultarles a los colaboradores del restaurante, si la Gerencia escucha y toma en cuenta sus opiniones y las de sus compañeros para mejorar el servicio al cliente, el 17% respondió que sí se toman en cuenta y el resto adujo que sus opiniones no son escuchadas. (Véase gráfica 5)

Al mismo cuestionamiento, el Gerente afirmó que no se escuchan y toman en cuenta las opiniones de los empleados para mejorar el servicio al cliente, lo cual demuestra que existe comunicación insuficiente entre los empleados de contacto y la Gerencia; esto, es debido a que la Gerencia no promueve e incentiva la participación del personal para que transmita ideas sobre cómo mejorar continuamente el servicio. Esta situación, no permite al restaurante mejorar la calidad en el servicio interno y externo.

GRÁFICA 5
EXISTENCIA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE (ESCUCHA Y
MANEJO DE OPINIONES) ENTRE EL CLIENTE INTERNO Y LA
GERENCIA DEL RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO



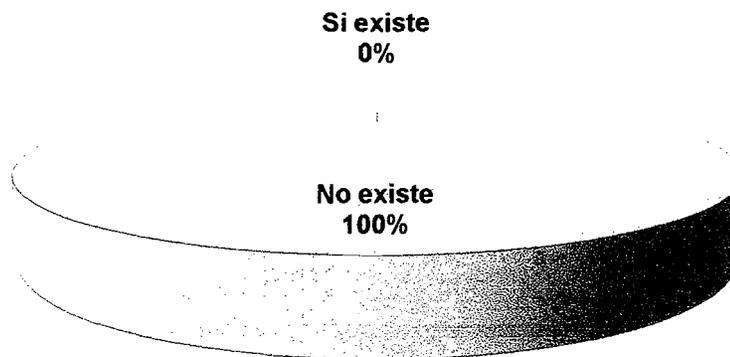
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Asimismo, cuando se les preguntó a los trabajadores si la empresa cuenta con algún programa de sugerencias para que éstos aporten mejoras sobre el servicio al cliente, el 100% respondió negativamente. (Véase gráfica 6)

Lo anterior fue confirmado por el Gerente del restaurante, al aseverar que éste no posee un programa de sugerencias que genere mejoras por parte de los colaboradores sobre el servicio brindado a los clientes. Esta situación, denota también la falta de interacción entre el personal de contacto y la Gerencia.

Esto, se debe a la falta de voluntad por parte del Gerente en facultar a los empleados para que identifiquen los problemas y después busquen la forma de desarrollar las soluciones a los mismos; por lo tanto, esto ocasiona que el personal tenga poco interés en brindar un servicio de calidad.

GRÁFICA 6
EXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE SUGERENCIAS TENDIENTE A
MEJORAR EL SERVICIO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

c. Estrategias de recuperación del servicio

De acuerdo a entrevista realizada al Gerente, se logró determinar que no existen estrategias tendientes a la recuperación del servicio, es decir, que en el restaurante no se aplican acciones orientadas a mejorar las fallas en la atención que se le brinda al cliente.

La falta de acciones orientadas a la recuperación del servicio, se debe a que dentro de la empresa no existe una guía que oriente al personal a realizar las actividades pertinentes ante las fallas en el servicio brindado a los clientes externos, lo cual significa que tanto la Gerencia como los colaboradores no tienen conocimiento de dichas acciones.

El no contar con una guía de actividades destinadas a la recuperación del servicio, ocasiona que el personal no solucione de manera eficiente los problemas de los clientes, lo cual afecta la satisfacción y lealtad de éstos.

2.4.1.2 Evaluación de las causas que intervienen en la brecha 2 de la empresa por parte del cliente interno: no tener los diseños y estándares de servicio adecuados

En esta sección, se establecerán las razones primordiales que originan la brecha relacionada a la diferencia entre la comprensión del restaurante sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente; también, se identificarán factores que intervienen en los elementos de la mezcla ampliada de mercadeo de servicios, principalmente respecto a la evidencia física y procesos, así como aspectos que influyen de manera negativa para alinear el triángulo de mercadeo de servicios. A continuación, se presentan las causas que originan la brecha 2:

a. Diseño definido del servicio

Según entrevista dirigida al Gerente y por observación directa, se identificó la carencia de un diseño definido del servicio, ya que no existe dentro del restaurante, un esquema o mapa que permita capturar de manera visual el proceso de prestación del servicio, los puntos de contacto de los clientes, los papeles de los clientes y de los empleados, y los elementos visibles del mismo; por lo tanto, esto provoca un gran obstáculo para ofrecer un servicio de calidad en el proceso de entrega del mismo.

b. Estándares definidos en función del cliente

Según entrevista realizada al Gerente, se determinó que la empresa cuenta con estándares de servicio adaptados a sus propias necesidades, ya que éste expresó que se establecieron para alcanzar las metas internas del restaurante en materia de productividad, eficiencia y costo.

Lo anterior, denota la falta de estándares definidos en función del cliente, lo cual se debe a que el Gerente desconoce la importancia de establecer parámetros que correspondan a las expectativas y prioridades del usuario.

La ausencia de estándares enfocados al cliente, no permite al restaurante ofrecer consistentemente un servicio de alta calidad a los clientes externos, lo que ocasiona insatisfacción en los mismos.

c. Evidencia física del servicio

Debido a que los servicios son intangibles, con frecuencia los clientes dependen de la evidencia física para evaluar el servicio antes de su compra y medir su satisfacción con el mismo durante y después del consumo; por tal razón, es importante evaluar los elementos tangibles de la evidencia física que representan tanto ventajas como desventajas para el restaurante.

Según entrevista dirigida al Gerente y por observación directa, se identificó lo siguiente:

c.1 Menú

Según información suministrada por el Gerente, el menú no está actualizado, a lo cual especificó que existen platillos descritos aún en la carta que ya no se elaboran, los cuales son solicitados por los clientes, que a su vez, al enterarse de que no se encuentran disponibles, genera insatisfacción en los mismos. También, señaló que las imágenes de los platillos impresos en el menú, no son los que realmente brinda el restaurante, lo cual indica que no se cumple lo prometido al cliente externo.

Además, por observación directa, se comprobó que dicho tangible se encuentra en malas condiciones, lo cual es un factor perjudicial para el restaurante, debido a que puede generar ante los clientes externos, una imagen de baja calidad en el servicio. También, se observó la carencia de menús escritos en inglés, los cuales son solicitados constantemente por turistas extranjeros para requerir la orden respectiva, esta situación genera dificultad para brindar adecuadamente el servicio a dichos usuarios y por ende genera malestar en los mismos.

c.2 Formato para solicitud de eventos

El restaurante no posee dentro de su evidencia física, un formato (material POP) para ofrecer los servicios de los eventos que se realizan en el mismo; esto, es debido a que la Gerencia ha prestado poco interés en implementar este tipo de tangible. Por lo tanto, la carencia de dicho formato, ocasiona no tener una ayuda sólida a la empresa para facilitar la comunicación con el cliente e incentivar la venta de los servicios concernientes a eventos tales como: cumpleaños, despedidas, baby shower, reuniones y acontecimientos familiares, los cuales se realizan con mucha frecuencia en el Restaurante de Servicio Completo.

c.3 Tarjetas de presentación

Asimismo, el restaurante no ha implementado tarjetas de presentación dentro de su evidencia física; la carencia de dicho tangible, también se debe a que la Gerencia ha prestado desinterés en su implementación. El no contar con éstas, genera una limitante para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa ante los nuevos clientes y tal vez, no haya una segunda oportunidad para causar una buena impresión, además de ser un vehículo de promoción espectacular; por lo tanto, es necesaria la existencia de dichas tarjetas.

c.4 Fachada publicitaria exterior

Respecto a la apariencia de la fachada del restaurante, se observó que se encuentra bastante deteriorada; esto debido a la antigüedad de la misma (según lo comentó el Gerente), lo que ocasiona que la tonalidad del color sea opaca, y esto no permite que sea llamativa ante los ojos del cliente. Asimismo, dificulta mostrar con facilidad el nombre del restaurante, logotipo y eslogan, así como los platillos y bebidas exhibidos.

c.5 Vehículos de reparto

El restaurante cuenta con un vehículo tipo panel y dos motocicletas en buenas condiciones; ambos, son utilizados para el servicio a domicilio y para efectuar las respectivas compras de insumos. Al respecto, el Gerente señaló que son propiedad de la entidad y que constantemente se les brinda el mantenimiento debido; sin embargo, se notó la falta de aprovechamiento de publicidad en éstos, lo cual representa una oportunidad para su implementación, debido a que los vehículos de reparto son indudablemente medios de publicidad de gran valor.

Todos los elementos tangibles anteriormente analizados, representan las principales razones por la que existe en el restaurante, deficiencias en la evidencia física del servicio, que a su vez, constituyen otra causa que genera la brecha 2 de la empresa en estudio.

c.6 Instalaciones

Según observación directa, las instalaciones del restaurante se encuentran en condiciones óptimas para brindar un servicio agradable a los clientes externos, y lo suficientemente apropiadas para todo el personal que en el labora, es decir, existe un ambiente de servicio confortable. Al respecto, el Gerente señaló que la construcción es nueva y se le da constantemente el mantenimiento debido, a cada una de las áreas que integran el restaurante; por lo tanto, la infraestructura constituye una ventaja competitiva para la empresa.

c.7 Vestuario del personal

En relación al vestuario, se observó a los colaboradores debidamente identificados por su nombre y con uniformes pertinentemente limpios y apropiados, para lucir siempre presentables ante el cliente externo; en ese sentido el Gerente aseveró que, continuamente, el restaurante les proporciona a todos los empleados el gafete y uniforme respectivo. Asimismo, expresó que existen normas de higiene personal, las cuales se cumplen a cabalidad por parte

del cliente interno. La imagen personal de los trabajadores representa otra ventaja para el restaurante.

c.8 Mobiliario y equipo

De acuerdo al Gerente y por observación directa, el restaurante posee mobiliario y equipo en buen estado; esto, para brindar un servicio placentero a los clientes externos y para que el personal de las diferentes áreas que componen la empresa pueda desempeñar su trabajo eficazmente, lo cual constituye una fortaleza para la empresa.

2.4.1.3 Análisis de los factores que originan la brecha 3 de la empresa por parte del cliente interno: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares

En este punto, se determinó las razones clave que generan la brecha 3 del proveedor del servicio, es decir, las causas que crean la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados del restaurante; así mismo, se identificaron aspectos importantes que impiden alinear adecuadamente todos los lados del triángulo de mercadeo de servicios, especialmente relacionado con el mercadeo interno e interactivo, y aspectos vinculados con los elementos de la mezcla ampliada de mercadeo de servicios.

A continuación, se describen las prácticas internas de recursos humanos que originan dicha brecha:

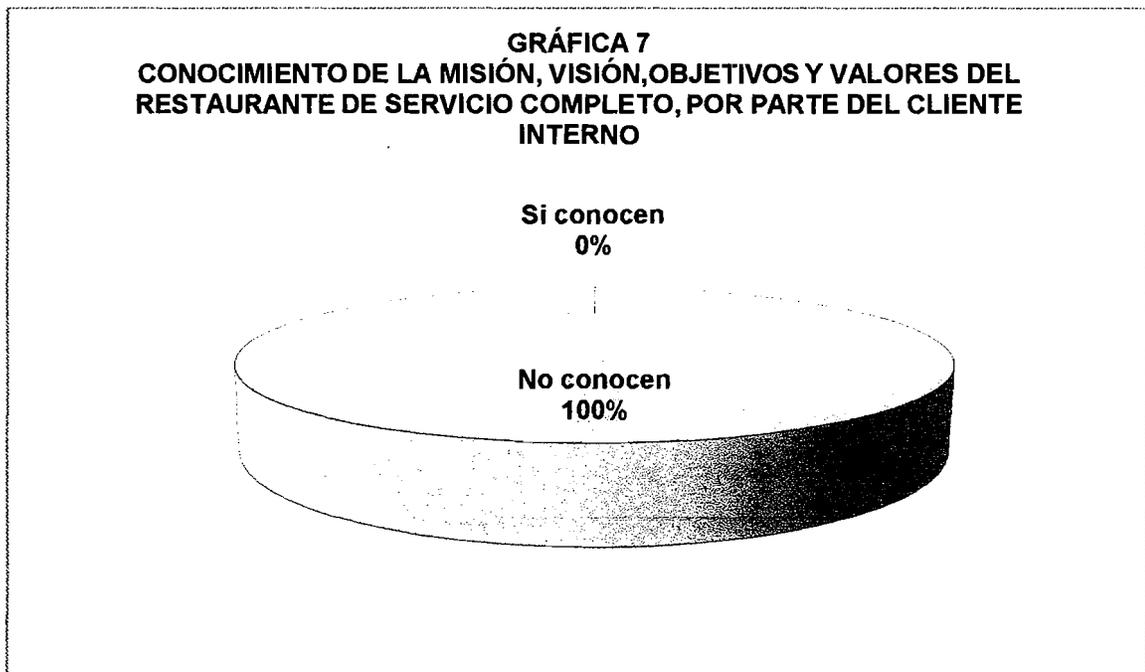
a. Filosofía empresarial orientada a la calidad en el servicio

Según entrevista a la Gerencia, el restaurante no posee una filosofía empresarial en la cual se defina la misión, visión, objetivos y valores que identifiquen a la empresa y trabajadores; para respaldar dicha aseveración, se les cuestionó a

los colaboradores respecto a que si conocían dichos elementos, a lo que el total de encuestados respondió negativamente. (Ver gráfica 7)

El no contar con una declaración explícita y compartida de la misión, visión, objetivos y valores, es uno de los factores primordiales que provoca la desorientación de las acciones relacionadas con los consumidores por parte del cliente interno y de la empresa, ya que no tienen claro su propósito básico, el futuro que quieren construir, los fines por alcanzar y los valores que le dan fortaleza moral.

Otra desventaja que causa la inexistencia de estos elementos, es la falta de estabilidad y coherencia entre las operaciones realizadas para brindar un servicio de calidad, ya que al no llevar una misma línea de actuación, causa baja credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa.



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

b. Estructura organizacional definida

Actualmente, el restaurante funciona con dieciocho empleados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: un Gerente, seis personas en el sector de producción de alimentos (también denominado área de cocina), ocho colaboradores en el sector de servicio de alimentos (también llamado área de servicio), una persona en el área de servicio de bebidas, un contador y finalmente, un trabajador encargada del servicio a domicilio. (Ver tabla 2)

Según entrevista dirigida al Gerente, el restaurante no cuenta con una estructura organizacional que defina formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en los puestos de trabajo descritos en la tabla 2. Asimismo, es importante hacer notar la inexistencia de un organigrama que defina explícitamente, la estructura organizacional y la descripción de puestos de trabajo del Restaurante de Servicio Completo, por lo que no se encuentran establecidos los límites de autoridad y responsabilidad para cada trabajador.

TABLA 2
ÁREAS Y PUESTOS DEL RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO

ÁREA	PUESTOS
Gerencia	Gerente de restaurante
Producción de alimentos (cocina)	Chef, cocinero, ayudantes de cocina y lavaplatos
Servicio de alimentos (área de servicio)	Mesero o camarero, encargado de limpieza, repartidor y cajero o adicionista
Servicio de bebidas	Bartender o Barman

Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

También, se detectó que no existe una sola persona que se encargue de la compra, recepción y almacenamiento de alimentos y bebidas; actualmente, esta labor es realizada por distintas personas, según la disponibilidad en el momento en que se requiera la compra.

De acuerdo con el Gerente, se toman en cuenta las cantidades disponibles en almacén para hacer las adquisiciones, pero con frecuencia, se necesitan hacer compras de emergencia porque faltan productos para algunos platillos o bebidas; esta situación provoca demora en la entrega del servicio, lo cual genera insatisfacción en los clientes externos.

Asimismo, se observó que en el área de servicio, existe un jefe pero no está definido su puesto (Jefe de Servicios o capitán de meseros) para: resolver quejas y sugerencias de los clientes externos, brindar atención personalizada cuando la requieran, supervisar a meseros, distribuir a comensales y camareros dentro del salón y encargarse del funcionamiento del área de servicio.

Además, se notó la ausencia de una persona (anfitrión) que se ubique en la puerta de ingreso para dar la bienvenida, llevar el control de reservas y guiar a los clientes a la mesa correspondiente, para que el empleado de contacto (mesero) los atienda.

Se puede aseverar que lo anterior, constituye también otra causa por la cual existe el problema que afronta actualmente la empresa.

c. Procesos de administración del recurso humano

De acuerdo con el Gerente, el restaurante presenta deficiencias respecto a los procesos de gestión del talento humano, lo cual provoca que los empleados no cuenten con la voluntad y la capacidad para brindar un servicio de calidad, y que permanezcan motivados para que su desempeño se realice con mentalidad de servicio y orientación al cliente; dichas deficiencias se describen a continuación:

c.1 Procedimiento de reclutamiento, selección e inducción de personal

Según entrevista realizada a la Gerencia, no existe en la actualidad un procedimiento formal de reclutamiento, selección e inducción al momento de contratar nuevas personas, debido a los factores que a continuación se describen:

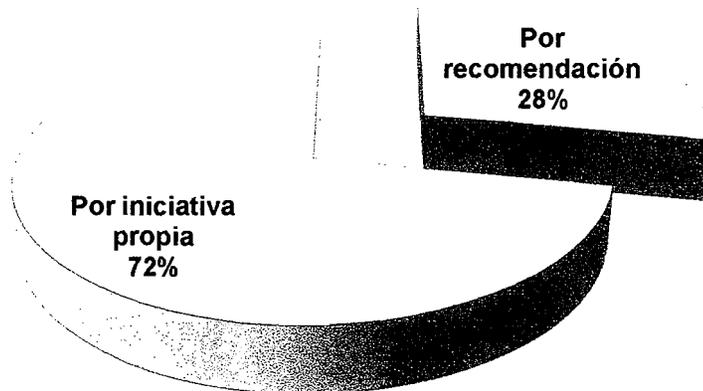
c.1.1 Reclutamiento

Hoy en día, el único proceso de reclutamiento que utiliza la empresa es el externo, el cual se da mayormente por iniciativa propia de los aspirantes (llegan a la empresa a solicitar empleo) y en algunos casos, a través de la presentación de candidatos por recomendación; sin embargo, la empresa no hace uso de técnicas de reclutamiento externo más eficaces para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo en el restaurante, entre ellas: avisos en periódicos y revistas, carteles o avisos en sitios visibles, contactos con universidades y asociaciones gremiales, entre otras. Además, no se aprovecha el reclutamiento interno, es decir, a los empleados no se les promueve o transfiere a otras actividades más complejas o más motivadoras.

De acuerdo a lo anterior, se les preguntó a los empleados qué técnica utilizó la empresa para reclutarlo, a lo que el 72% del personal que labora en el restaurante adujo haberlo hecho por iniciativa propia y un 28% se informó del trabajo por medio de referencias personales, es decir, recomendado por algún amigo o alguien que trabaja dentro de la organización. (Véase gráfica 8)

Esta situación, ha ocasionado que el restaurante contrate personal con un nivel bajo de preparación académica, el cual no es apto para el puesto, ya que no se tiene definido la educación formal necesaria que requiere el perfil de cada cargo para contratar personal calificado.

GRÁFICA 8
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ACTUALMENTE
UTILIZADO POR EL RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

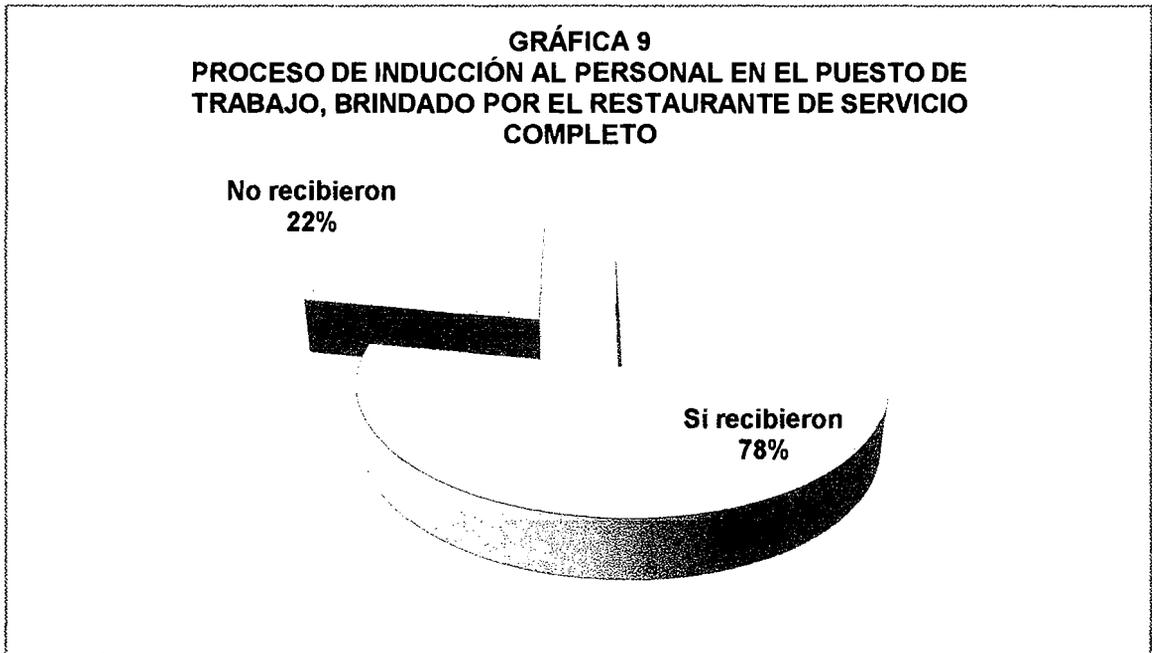
c.1.2 Selección

Respecto al proceso de selección, el 100% de los trabajadores confirmó que fue la entrevista la técnica utilizada por la empresa para su contratación; esto, debido a que sólo fue necesario tener una conversación con el Gerente del establecimiento para ingresar al restaurante. Sin embargo, no existe el proceso adecuado para el desarrollo del mismo y que se documente por escrito. Asimismo, se detectó la falta de aplicación de otras técnicas de selección, tales como: pruebas de conocimiento o de capacidades, pruebas de personalidad, etc., que son de vital importancia para elegir al candidato que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

c.1.3 Inducción

En relación al proceso de inducción, se les preguntó a los colaboradores si al momento que ingresaron a trabajar en el restaurante, se llevó a cabo algún proceso de inducción que les ayudara a incorporarse en sus labores, a lo que el 22% de los trabajadores manifestó no haberlo recibido, es decir, no tuvieron ninguna charla sobre la naturaleza de la empresa, no se les mostro las instalaciones ni tuvieron la oportunidad de ser presentados ante el personal.

El 78% restante, aseveró que les fue impartida inducción por parte del Gerente, misma que se realizó (según afirman los encuestados), a través de un recorrido por las instalaciones, indicación del lugar de trabajo y una breve explicación sobre las tareas a realizar. (Ver gráfica 9)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Es conveniente resaltar, que de nada vale orientar a las personas en el restaurante, si éstas no tienen definida la misión, visión, objetivos y valores, debido a que dichos elementos son de vital importancia para orientar y adaptar tanto a los nuevos empleados como a los antiguos, a lo que la empresa desea.

c.2 Manual de descripción y especificación de puestos

Según entrevista dirigida al Gerente, se determinó la carencia de un manual que contenga todas las tareas, requisitos, responsabilidades, conocimientos y habilidades que deben poseer cada uno de los puestos existentes en el restaurante.

Es importante hacer notar que la falta de un manual de descripción de puestos, es una de las razones por la cual la empresa no tiene bien definido para cada puesto de trabajo, las funciones y responsabilidades propias de cada cargo; esto, provoca duplicidad de actividades entre diferentes personas y evasión de responsabilidades, lo cual repercute en el desempeño de los colaboradores de manera insatisfactoria y trasciende en el servicio brindado a los clientes externos.

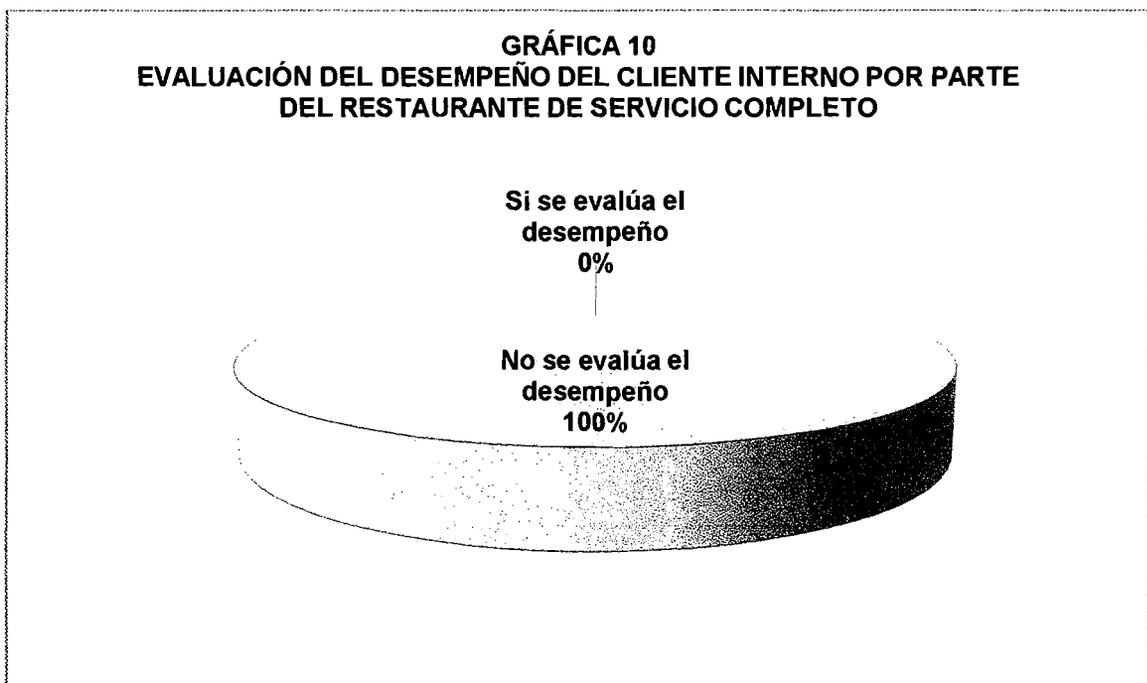
Cabe mencionar que la descripción de puestos, es la base para desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personas, inducción, capacitación, compensación y evaluación del desempeño, los cuales representan necesidades de mejora para el restaurante.

c.3 Evaluación del desempeño

Además, se logró determinar que en la actualidad, dentro de la empresa no se evalúa el desempeño de los colaboradores. Esto fue confirmado por el personal encuestado, ya que el 100% afirma que no se evalúa su desempeño respecto a las actividades que realiza. (Véase gráfica 10)

El hecho de no evaluar el trabajo de los colaboradores por parte del restaurante, no ha permitido que actualmente existan parámetros que definan si el trabajador

está cumpliendo a cabalidad con sus actividades, y que indique las áreas en las cuales el empleado deba ser entrenado para un mejor desempeño de su labor. Asimismo, al no evaluar el desempeño del personal con respecto al servicio que brindan al cliente externo, provoca que éstos no se preocupen por mejorar la calidad del servicio.



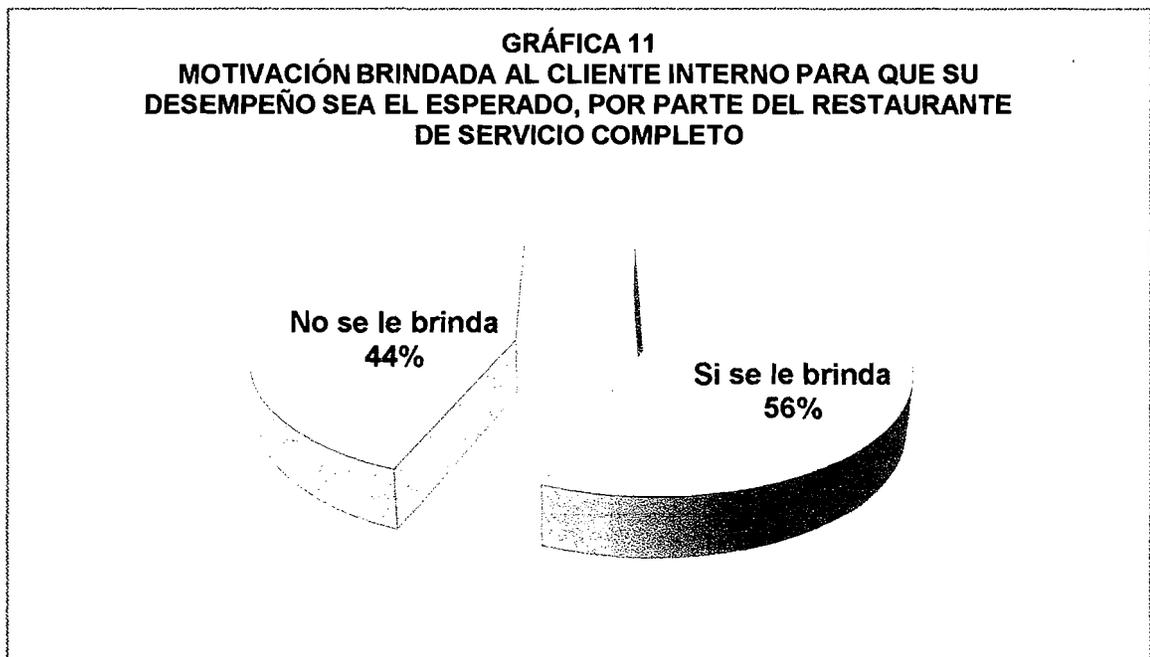
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

c.4 Estrategias de motivación

En la actualidad, el Restaurante de Servicio Completo brinda motivación a los trabajadores para que su desempeño sea el esperado (según lo adujo el Gerente); esto lo hace, a través de compensaciones financieras directas e indirectas que incluyen además del salario mensual, las prestaciones laborales establecidas por la ley. Asimismo, se proporcionan propinas y se realiza un convivio cada año, en el cual se regala Q. 500.00 en efectivo y una canasta

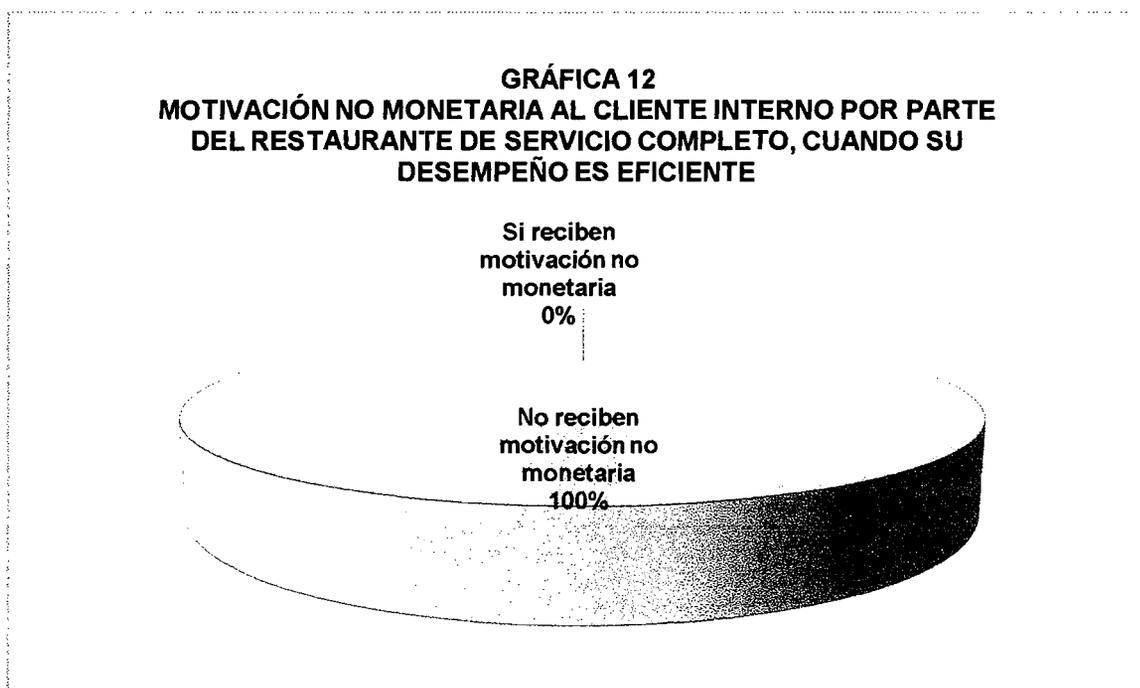
navideña a cada empleado. También afirmó el Gerente que en ocasiones, se le reconoce y/o recompensa al personal cuando su desempeño es el esperado, únicamente a través de incentivos económicos y no monetarios.

Según encuesta realizada al personal, el 56% aseveró que el restaurante sí le brinda algún tipo de motivación para que su desempeño sea el esperado; dentro de las especificaciones mencionadas están; las prestaciones de ley, propinas, dinero en efectivo y convivio de fin de año, lo cual confirma lo expuesto por el Gerente. Sin embargo, un 44% manifestó que no se le brinda ningún tipo de motivación; además, señalaron que las propinas se brindan únicamente al personal que trabaja en las áreas de servicio y bebidas, y no a los trabajadores que laboran dentro del área de cocina, lo cual genera insatisfacción. (Ver gráfica 11)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Cuando se les abordó, acerca de si recibían motivación no monetaria por parte de la Gerencia al desempeñar sus labores eficientemente, el 100% de los colaboradores respondió negativamente, aduciendo que solamente les proporcionaban el convivio de fin de año. Asimismo, adujeron que este es uno de los aspectos que la empresa debe mejorar, sobre todo considerando que el restaurante, en ocasiones, llega a cerrar a la una de la mañana cuando existen eventos de cualquier índole, es decir, se trabajan horas extras (por la noche y fines de semana) y no se les reconoce el trabajo desempeñado. Lo anterior, demuestra la insatisfacción de algunos colaboradores y la necesidad del restaurante de tomar medidas al respecto. (Ver gráfica 12)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Asimismo, se comprobó que el salario de la mayoría de los trabajadores del restaurante es menor a Q.2, 000.00 y por comentarios de algunos se estableció

que su sueldo, es el mínimo establecido por la ley. Por el hecho de tratarse de un municipio, este parámetro salarial se puede considerar normal o aceptable, debido a que en el interior del país los salarios son más bajos que en la ciudad; sin embargo, hay puestos de trabajo que conllevan una gran capacidad, responsabilidad y esfuerzo, lo cual puede repercutir en la inconformidad e insatisfacción de algunos colaboradores, ya que el salario no lo compensa.

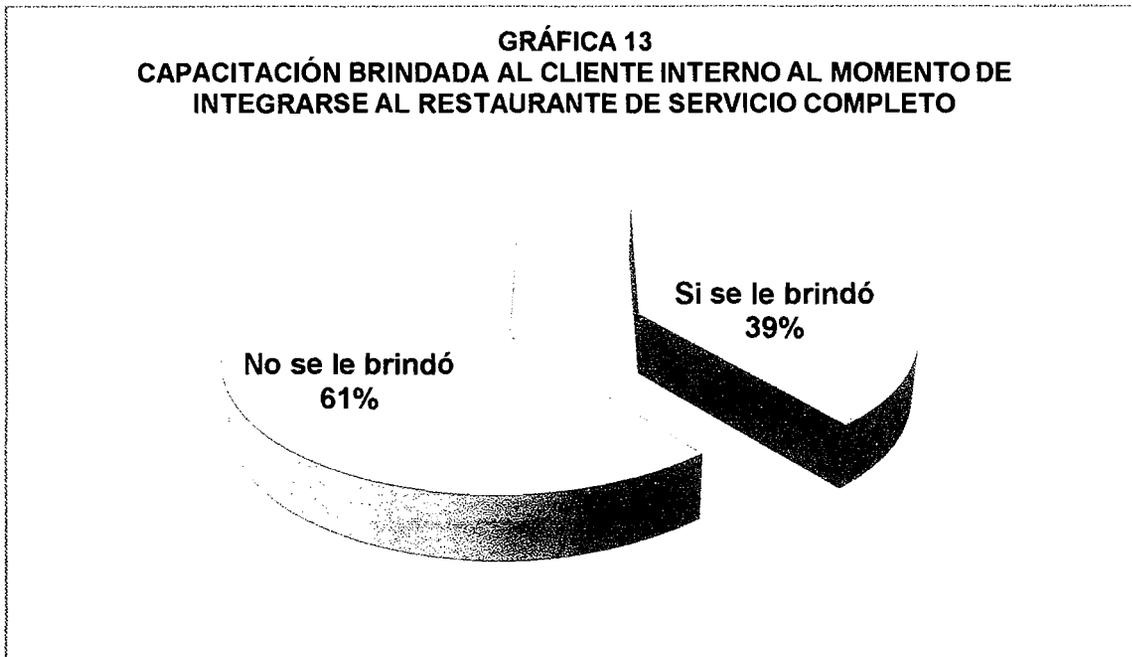
Según los comentarios anteriores, se determinó que en el restaurante no se practican técnicas de motivación apropiadas; además, se observó la carencia de compensaciones no monetarias las cuales son de vital importancia para motivar al personal, así como la falta de oportunidades de crecimiento. Lo anterior, es debido a que la empresa no utiliza el reclutamiento interno para promover a los empleados a otras actividades más complejas o más motivadoras, es decir, no se aprovecha el talento humano dentro de la empresa; por lo tanto, es uno de los factores por el cual existe desmotivación en el interior de la misma.

c.5 Proceso de capacitación

Según entrevista realizada a la Gerencia, el restaurante ha proporcionado capacitación únicamente al personal del sector de bebidas acerca de la preparación de las mismas, y no así al personal de las áreas de cocina y comedor; también aseveró, que a los empleados se les va enseñando día a día las labores que deberán desempeñar, pero no tienen un período previo en el cual se les entrene para realizar eficazmente sus labores.

Al consultarles a los trabajadores, si la empresa les brindó capacitación al momento de integrarse al restaurante, el 39% afirmó que sí lo habían hecho, a lo cual agregaron que se les explico las funciones que debían desempeñar pero de manera informal; el 61% restante, aseguró que no se les capacitó. (Véase gráfica 13)

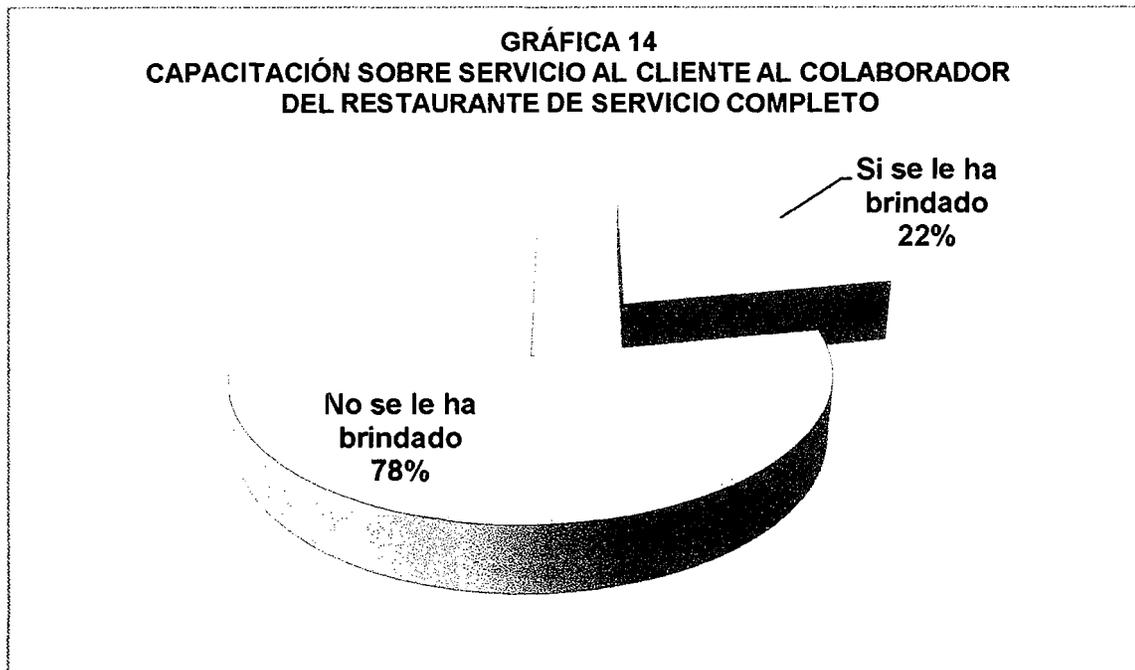
GRÁFICA 13
CAPACITACIÓN BRINDADA AL CLIENTE INTERNO AL MOMENTO DE
INTEGRARSE AL RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

En lo que respecta a capacitación sobre temas relacionados con el servicio al cliente, un 22% del personal encuestado afirmó que sí la poseían, pero algunos expresaron que dicho entrenamiento les fue proporcionado en la empresa que anteriormente trabajaron y esta fue provista una vez por año; otros aseveraron que dicha capacitación, la recibieron por cuenta propia. Asimismo, el 78% del resto de los encuestados, dijo que no se le ha brindado ninguna clase de entrenamiento de servicio al cliente. (Véase gráfica 14)

De las personas que sí han recibido capacitación sobre servicio al cliente, únicamente dos pertenecen al área de servicio, lo cual refleja la importancia de que los meseros sean capacitados sobre este tema, debido a que son ellos quienes mantienen mayor contacto directo para brindar el servicio de alimentos al cliente externo.



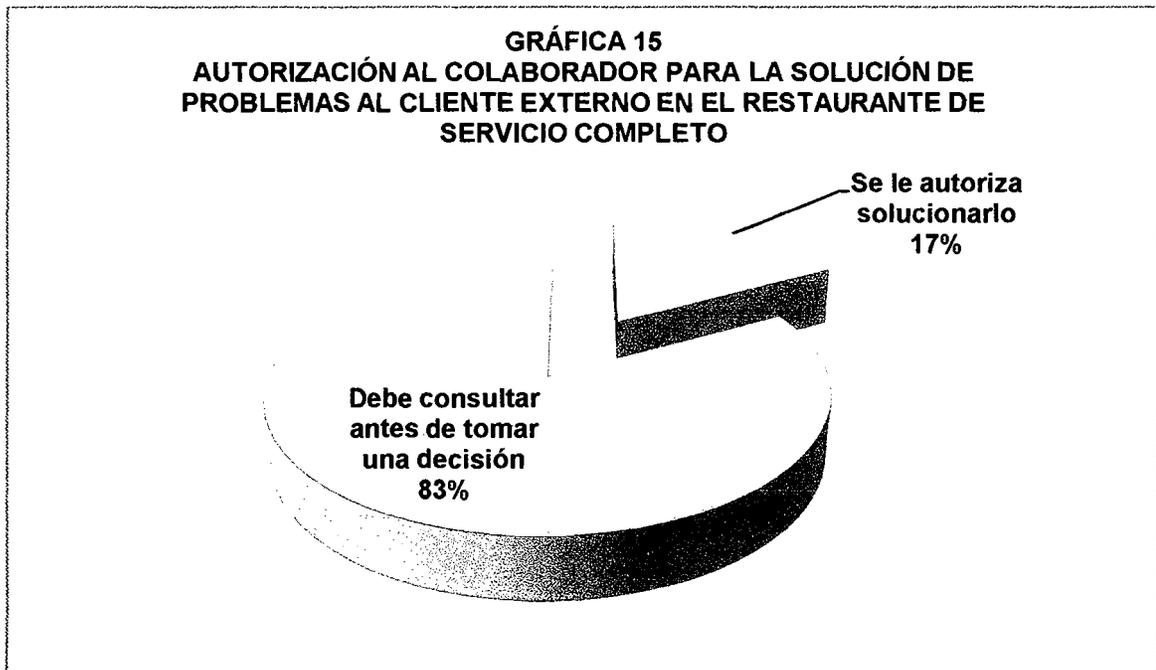
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

De acuerdo a lo anterior, se considera que la falta de un programa de capacitación dentro de la empresa, es uno de los factores que no ha permitido al cliente interno estar motivado y tampoco mejorar sus conocimientos, habilidades y aptitudes para brindar un servicio de calidad.

c.6 Proceso de empowerment

Cuando se indagó a los trabajadores sobre la toma de decisiones que poseían cuando se presenta algún problema con un cliente, solamente tres personas (17%) respondieron que se les autoriza por parte de la Gerencia para resolverlo, y quince (83%) dijeron que deben consultar antes de tomar una decisión. Esto fue confirmado también por el Gerente, al declarar que el empleado debe consultar antes de tomar una decisión respecto a un problema con el cliente externo.

Es notorio que en su mayoría, los trabajadores consultan antes de tomar decisiones, lo que manifiesta la no delegación de autoridad (empowerment). (Ver gráfica 15)



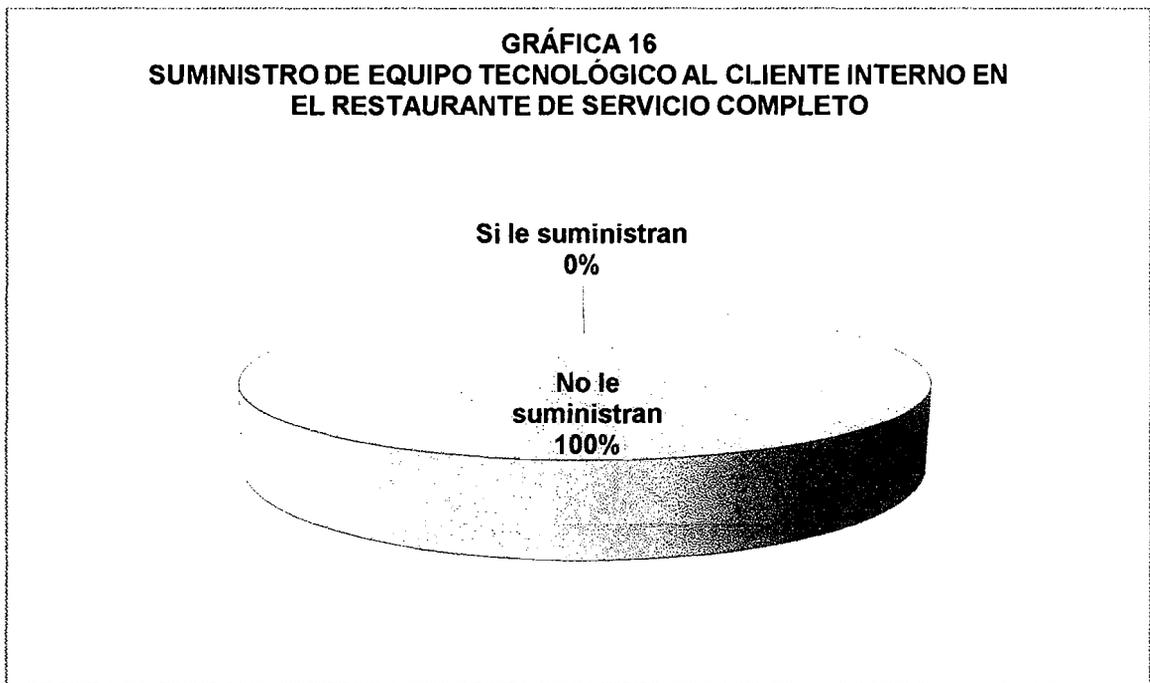
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Es de suma importancia aplicar el empowerment en los empleados, con el propósito de que puedan reaccionar en el lugar preciso y en tiempo real, para corregir alguna falla en el servicio prestado al cliente externo. Esta estrategia, también es fundamental para cerrar la brecha 1.

d. Tecnología apropiada

Según entrevista dirigida a la Gerencia, no existe dentro del restaurante tecnología adecuada (POS, HARDWARE Y SOFTWARE) que permita brindar un servicio ágil y efectivo a los clientes. Al respecto, el 100% del personal

encuestado confirmó que no le suministran todo el equipo tecnológico necesario para ofrecer un servicio de calidad, para lo cual expresaron que este es uno de los aspectos de mayor prioridad que se debe mejorar, debido a que el sistema de cobro y facturación es deficiente, mayormente cuando se presentan períodos de alta demanda, lo cual genera insatisfacción en los clientes por la tardanza en el cobro y entrega de la factura, ya que estas gestiones se efectúan manualmente. (Ver gráfica 16)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

2.4.1.4 Evaluación de las causas que intervienen en la brecha 4 del restaurante por parte del cliente interno: no igualar el desempeño con las promesas

En esta sección, se establecieron las causas fundamentales que originan la brecha relacionada a, la diferencia entre la entrega del servicio y la comunicación

externa utilizada por el restaurante, las cuales están estrechamente vinculadas con los tres tipos de mercadeo que constituyen el triángulo de servicios. A continuación, se presenta la causa principal que origina la brecha 4:

a. Estrategias de comunicación

Un programa sólido de comunicación, es fundamental para establecer un equilibrio entre lo ofrecido y recibido por el cliente acorde a sus expectativas; por tal razón, es importante evaluar las siguientes estrategias relacionadas a la mezcla promocional:

a.1 Publicidad

De acuerdo a entrevista efectuada al Gerente, se comprobó que la empresa aplica escasa publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece, a través de medios tales como: Internet y publicidad exterior en el establecimiento (fachada externa); sin embargo, en la actualidad esta presenta debilidades, ya que el mensaje transmitido hace mayor énfasis en los atributos del producto, sin dar un mayor significado a la calidad en el servicio. Además, se detectó que el restaurante no tiene su propio sitio Web y la fachada externa se encuentra deteriorada; asimismo, se pudo notar la falta de aplicación de medios publicitarios esenciales y de gran impacto como la televisión, radio, periódico, entre otros, que permitan establecer un balance entre lo prometido en la comunicación externa y la entrega real del servicio.

a.2 Promoción de ventas

También, afirmó que no aplican promociones de ventas tendientes al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes. Conviene recordar que, actualmente, la empresa afronta problemas de retención de clientes, por lo que es de vital importancia la aplicación de una herramienta o estrategia promocional orientada al mantenimiento de éstos; además, con la aplicación de dicha estrategia, ayudará a cerrar tanto la brecha 4 como la 1.

a.3 Relaciones públicas

Asimismo, aseveró que el restaurante no aplica estrategias de relaciones públicas para establecer y mantener una imagen positiva del mismo ante sus clientes.

a.4 Mercadeo directo

Del mismo modo, se identificó que la empresa aplica el mercadeo directo a través del uso de teléfono y correo electrónico para otorgar, solicitar y recibir información de forma inmediata, y fomentar una relación duradera con los clientes; sin embargo, como se mencionó anteriormente, la empresa no tiene su propia página de Internet lo cual representa una oportunidad de mejora, ya que por su naturaleza interactiva, es una forma muy efectiva de comunicación con los clientes.

a.5 Venta personal

También, manifestó que el restaurante, no cuenta con estrategias de ventas personales; esto con el objetivo de incentivar a los empleados de contacto directo con el cliente, a informar y vender los productos y servicios que ofrece la empresa.

Lo anterior, denota la carencia de un programa sólido de comunicación externa, debido a la falta de aplicación de estrategias concernientes a la mezcla promocional (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, mercadeo directo y venta personal). Esta situación, no permite a la empresa beneficiarse de una comunicación precisa, coordinada y adecuada para ofrecer servicios cuya calidad sea percibida por los clientes como alta.

2.4.2 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo

Parte fundamental del presente estudio, radica en comprobar las causas por las cuales el Restaurante de Servicio Completo afronta una baja considerable en la

cartera de clientes, y sobre esa base, proponer las estrategias idóneas de mercadeo de servicios orientadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes.

Debido a lo anterior y considerando que la opinión del cliente externo representa una información útil sobre el nivel de calidad en el servicio de los restaurantes, se hizo preciso evaluar la percepción de 306 consumidores acerca de la atención recibida en el restaurante objeto de estudio y determinar con ello si éste cumple o no con sus expectativas.

2.4.2.1 Análisis de los factores claves que generan las 4 brechas del restaurante y que no permiten cerrar la brecha del cliente

Al igual que el análisis del cliente interno, en este punto se determinarán los factores claves que están generando las cuatro brechas del proveedor del servicio y que imposibilitan cerrar la brecha del cliente en el Restaurante de Servicio Completo; del mismo modo, se identificarán aspectos esenciales que impiden alinear adecuadamente todos los lados del triángulo de mercadeo de servicios y aspectos vinculados con los elementos de la mezcla ampliada de mercadeo de servicios.

Debido a que el objetivo primordial del modelo de las brechas, es optimizar la calidad del servicio para cerrar las cuatro brechas del proveedor y por ende la brecha del cliente, se realizó una evaluación de la percepción de los usuarios sobre el nivel de calidad en el servicio, en la cual se comprobó que ésta presenta deficiencias, lo cual indica ser un factor clave que impide la mejora en los procesos de atención y consecuentemente, el crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes.

a. Evaluación de la percepción del cliente externo sobre el nivel de calidad en el servicio

La calidad en el servicio, es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes externos. En el caso del Restaurante de Servicio Completo que ofrece a los usuarios una combinación de productos físicos (alimentos y bebidas), la calidad en el servicio es fundamental para determinar la satisfacción del consumidor.

Por tal razón, el objetivo de esta sección es mostrar los resultados que se lograron a través de la aplicación del instrumento de evaluación de la calidad en el servicio; asimismo, se muestran las tendencias que mostraron los clientes externos con respecto a cada una de las preguntas incluidas, tomando en cuenta las cinco dimensiones de la calidad en el servicio. Para complementar los resultados determinados y su fácil comprensión, se tomó en cuenta las opiniones de los consumidores sobre aspectos trascendentales relacionados con las expectativas del servicio, percepción de incentivos, medios publicitarios utilizados en la actualidad y atención actual de quejas y sugerencias. (Véase en anexo 4, boleta de encuesta dirigida al cliente externo)

a.1 Escala utilizada en el instrumento

El instrumento, utilizó una serie de afirmaciones que expresan una actitud favorable o desfavorable hacia el concepto de estudio, para luego darle una ponderación numérica, determinando hasta qué grado su actitud es positiva o negativa en cada caso.

Dicho instrumento contó con 30 interrogantes. En la primera sección, específicamente la evaluación de la percepción sobre el nivel de calidad en el servicio, estuvo constituida por 21 preguntas, en las cuales se utilizó la escala siguiente:

TABLA 3

ESCALA LIKERT PARA EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO SOBRE EL NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Escala de satisfacción	Ponderación numérica
Muy malo	1
Malo	2
Regular	3
Bueno	4
Excelente	5

Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Asimismo, las 9 preguntas restantes, estuvieron orientadas a las expectativas del servicio, percepción de incentivos, medios publicitarios utilizados en la actualidad y atención actual de quejas y sugerencias.

a.2 Evaluación específica

A continuación, se analizan cada una de las preguntas involucradas en el cuestionario presentado a los clientes, para así identificar que tan satisfechos o no están con el servicio obtenido en el restaurante y por ende, establecer las deficiencias actuales en cuanto a la calidad del servicio, lo cual es un factor clave para determinar las cuatro brechas de la empresa en estudio.

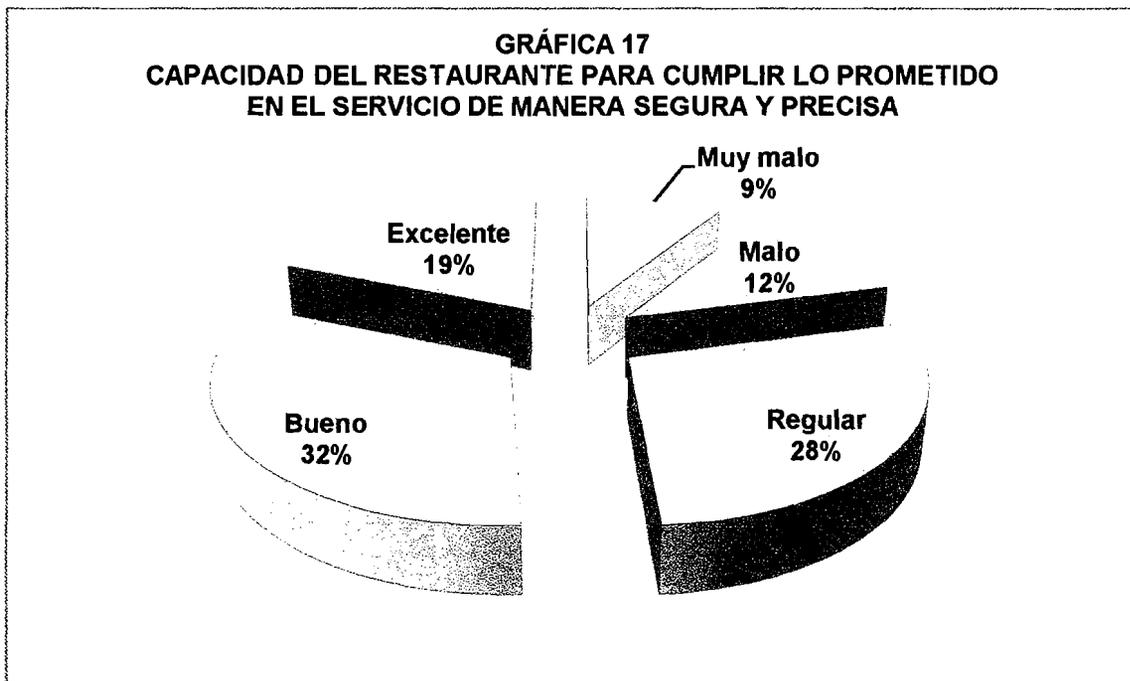
a.2.1 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad en el servicio

La satisfacción y lealtad de los clientes externos hacia una empresa, se debe en gran parte a que la prestación de su servicio sea confiable; por tal razón, es de suma importancia analizar la dimensión de confiabilidad en el restaurante, ya que resalta elementos que permiten evaluar la calidad en el servicio, tales como: cumplimiento de promesas, es decir, lo convenido acerca de la entrega, la

prestación del servicio, solución de problemas, el tiempo de entrega, los precios y calidad de los productos físicos.

a.2.1.1 Capacidad del restaurante para cumplir lo prometido en el servicio de manera segura y precisa

Los resultados por medio de la investigación, muestran que los clientes externos no se encuentran del todo satisfechos con la capacidad del restaurante para cumplir lo prometido en el servicio de manera segura y precisa, debido a que el 9% calificó este aspecto como muy malo, 12% malo, 28% regular, 32% bueno, y finalmente el 19% respondió que era excelente. En la gráfica 17 se muestran los porcentajes de las diferentes respuestas obtenidas.

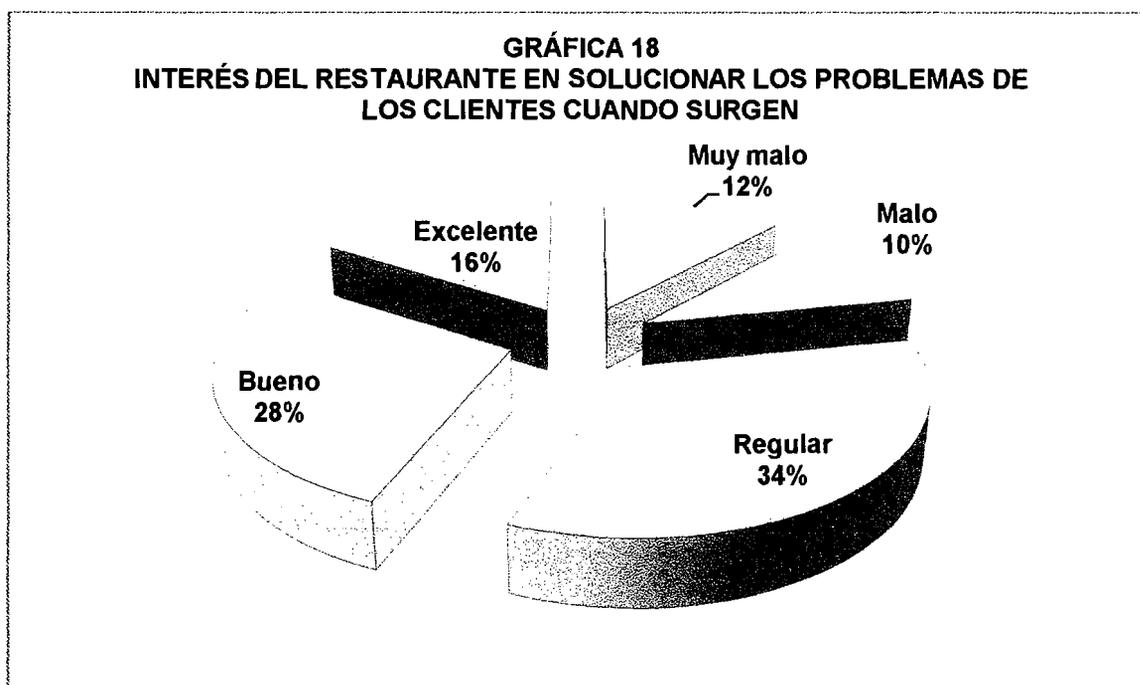


Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Las calificaciones desfavorables que hicieron los clientes externos sobre este ítem, se deben fundamentalmente a que el servicio no fue brindado por parte del restaurante de acuerdo a lo que esperaban recibir éstos, es decir, no cumplió sus expectativas; esto se debe, (según lo adujeron los usuarios) a que no existió puntualidad para entregar los platillos en el horario prometido y no se atendieron los requerimientos del cliente de forma precisa, entre otros. Esta situación ocasiona insatisfacción y afecta la lealtad de los clientes externos.

a.2.1.2 Interés del restaurante en solucionar los problemas de los clientes cuando surgen

Los clientes se mostraron poco satisfechos al respecto, debido a que el 12% consideró este elemento como muy malo, 10% malo, 34% regular, 28% bueno, y apenas el 16% opinó excelente. (Ver gráfica 18)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

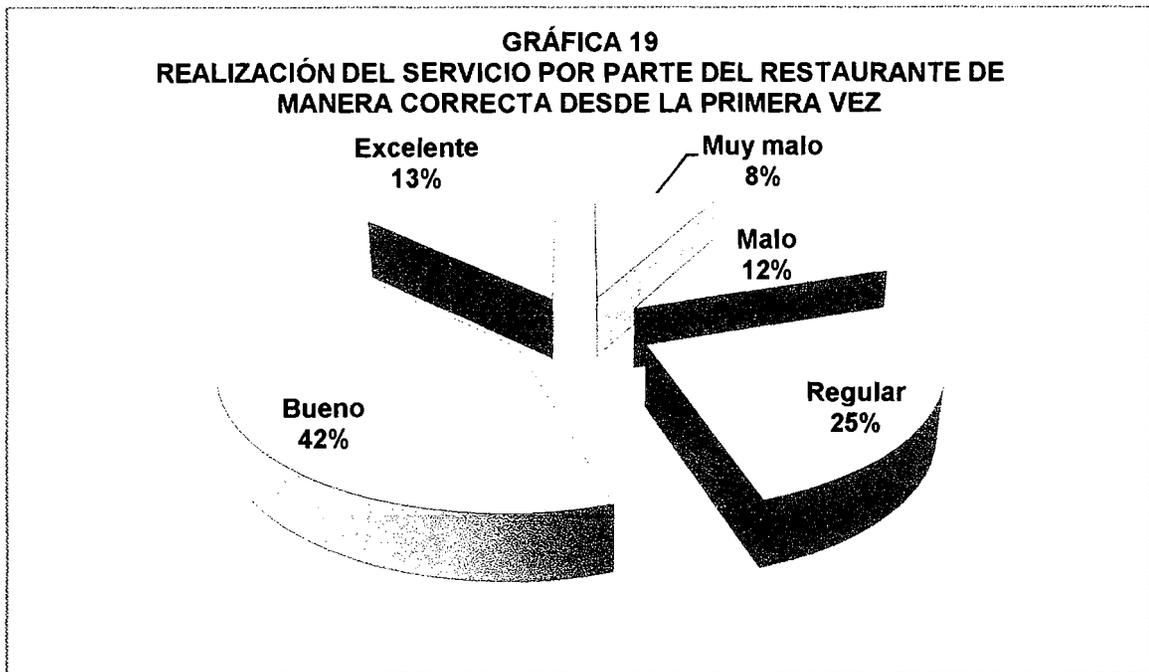
Las valoraciones negativas sobre este elemento de la confiabilidad, demuestran que no existe dentro del restaurante estrategias tendientes a solucionar de manera eficiente los problemas de los clientes externos, es decir, no se realizan acciones orientadas a mejorar las fallas en la atención que se le brinda al cliente, lo cual disminuye la satisfacción y lealtad de éstos.

a.2.1.3 Realización del servicio por parte del restaurante de manera correcta desde la primera vez

Sobre dicho cuestionamiento, algunos consumidores manifestaron insatisfacción, ya que el 8% calificó este aspecto como muy malo, 12% malo, 25% regular, 42% bueno, y únicamente el 13% aseveró excelente. (Véase gráfica 19)

Las respuestas anteriores, reflejan la inconformidad del 45% de los clientes encuestados sobre este aspecto, ya que adujeron (entre otros aspectos) que no se les brindó la bienvenida desde la entrada para acompañarlo a la mesa respectiva y no se les atendió los problemas que se les suscitaron de forma inmediata. Esta situación comprueba nuevamente que éstos no obtuvieron el nivel de servicio que esperaban recibir por parte del restaurante, lo cual ocasiona molestia en los mismos.

Asimismo, esto demuestra que la empresa no tiene un conocimiento objetivo sobre las expectativas de los clientes a cerca del servicio; por tal razón, existen deficiencias en la entrega del mismo. Esta situación conlleva a que los clientes se disgusten y consecuentemente a la deserción de éstos.

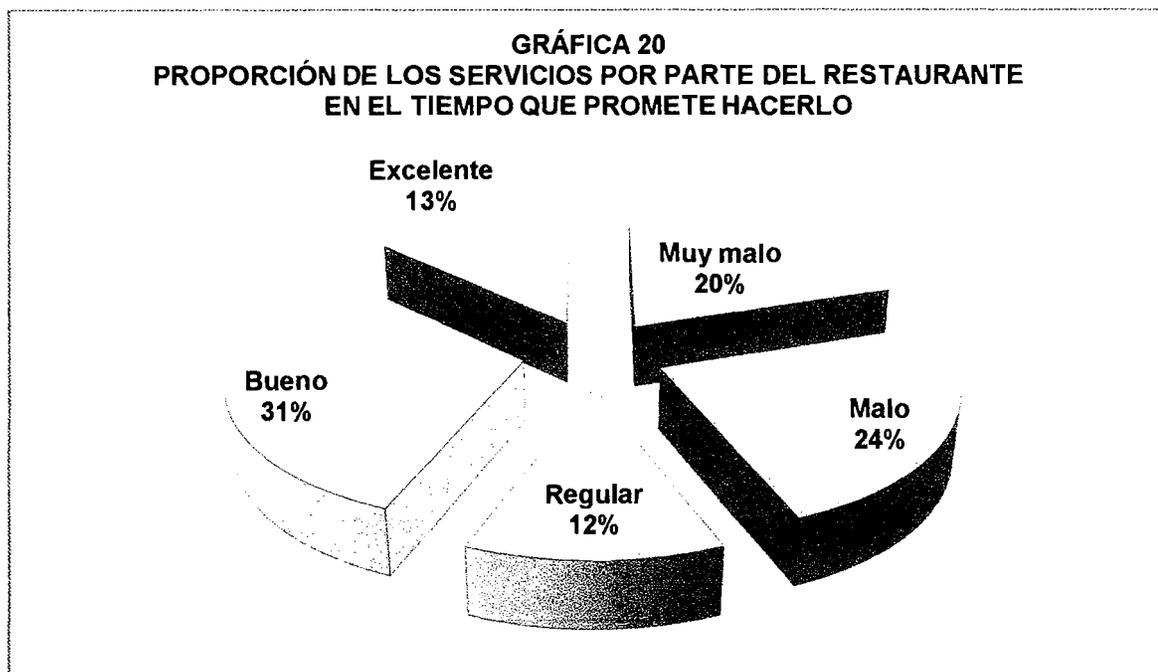


Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

a.2.1.4 Proporción de los servicios por parte del restaurante en el tiempo que promete hacerlo

Los clientes externos se mostraron insatisfechos con relación al tiempo que promete el restaurante para brindar los servicios, debido a que fue el elemento de confiabilidad que recibió mayor número de calificaciones como muy malo y malo, con un 20% y un 24% respectivamente. El 12% respondió regular, como buena se obtuvo el 31% y solamente un 13% respondió excelente. (Véase gráfica 20)

Esta situación se debe específicamente a los retrasos que ocurren en la entrega del servicio, sobre todo en los períodos de mayor demanda, en la que ésta excede la capacidad máxima del restaurante. Por lo tanto, es notoria la falta de estrategias orientadas a igualar la capacidad y la demanda de la empresa, lo que ocasiona deficiencias en el tiempo de entrega del servicio.



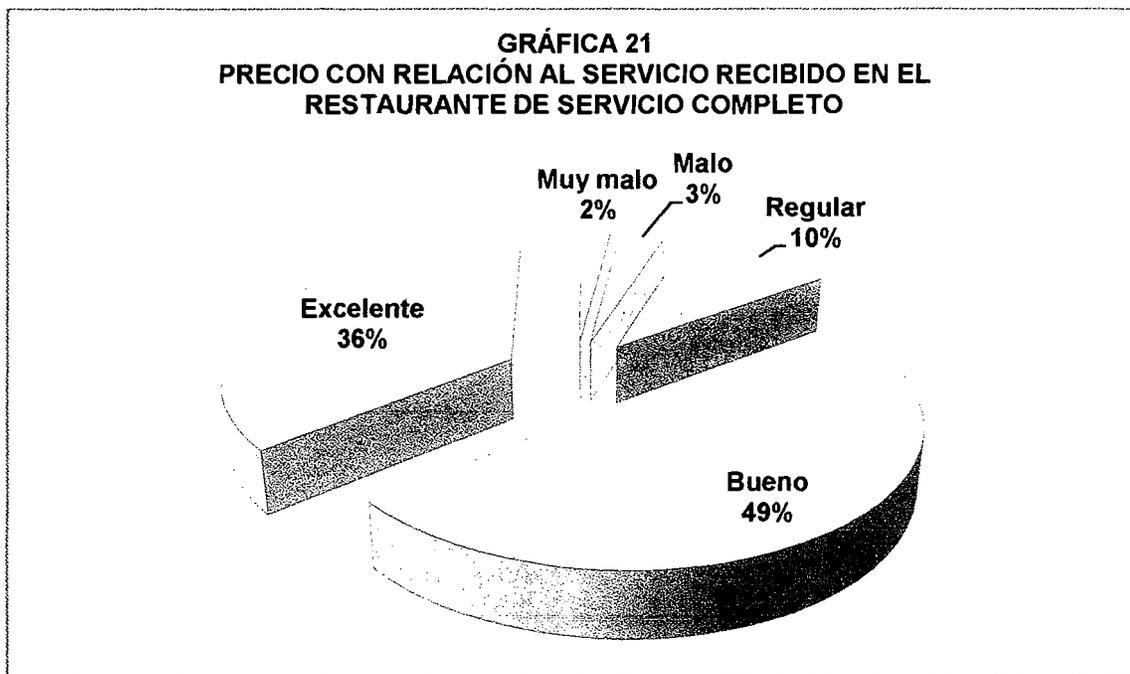
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

a.2.1.5 Precio con relación al servicio recibido

La mayoría de los consumidores encuestados consideran la relación precio/servicio recibido como bueno, ya que le otorgaron un 49%, el 36% lo calificó con excelente, 10% como regular, un 3% malo, y solamente el 2% respondió muy malo, lo cual significa que es un componente de fortaleza para la empresa. (Véase gráfica 21)

Los precios del restaurante parecen adecuados según los clientes encuestados, a lo cual el Gerente informó que éstos se fijaron analizando los diferentes costos y tomando principalmente como base, los precios de la competencia; sin embargo, 46 personas de 306 encuestadas, no se mostraron del todo satisfechas, lo cual se debe a que el servicio recibido no cumplió con sus expectativas. El significado que los otros 260 clientes dan al precio un indicador

favorable, puede depender de factores positivos dentro del restaurante tales como: instalaciones confortables, alimentos de calidad, etc.



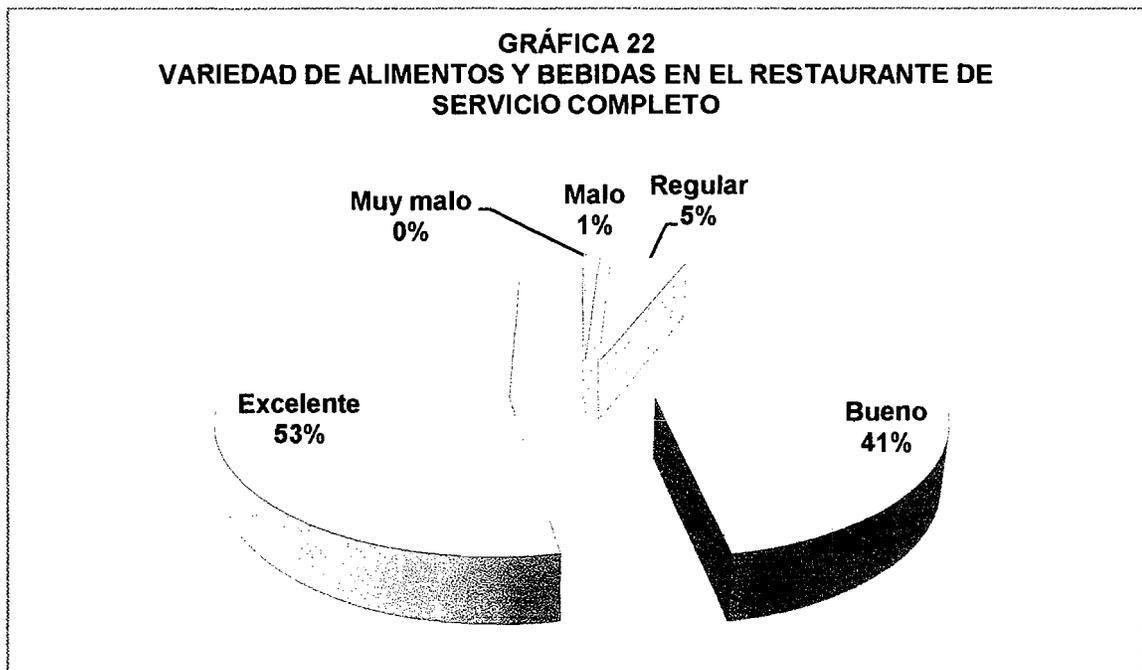
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

a.2.1.6 Variedad de alimentos y bebidas

La variedad de platillos y bebidas es aceptada de forma satisfactoria, debido a que 162 personas la calificaron de forma excelente, lo que representa el 53% del total de la muestra. El 41% la considero buena, el 5% regular, y finalmente un 1% como mala, tal y como se observa en la gráfica 22.

Esto constituye una fortaleza para la empresa, ya que el 94% del total de encuestados percibió satisfactoriamente este aspecto. Esta situación se debe a que actualmente, el menú está compuesto por más de 200 platillos divididos en entradas, ensaladas, antojitos caribeños, carnes nacionales e importadas, aves,

ceviches, sopas, mariscos y toda una gran diversidad de postres y bebidas, lo cual genera que el cliente perciba este aspecto como un indicador favorable. Asimismo, constituye uno de los factores notables que incentivan al cliente externo a visitar el restaurante.



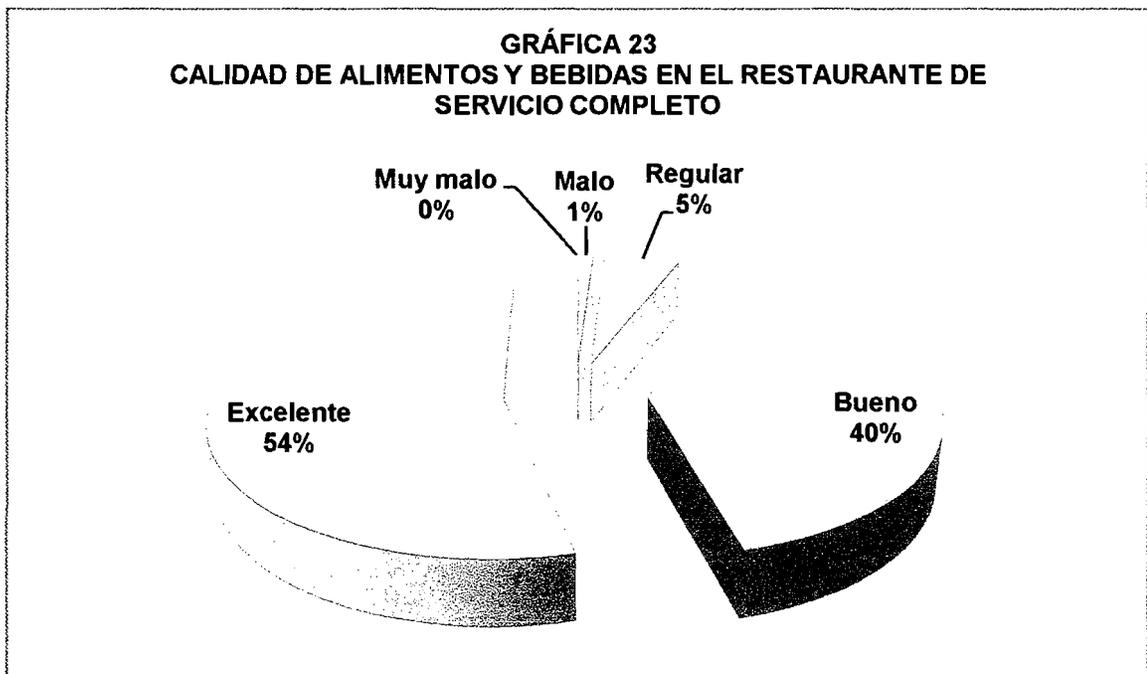
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

a.2.1.7 Calidad de alimentos y bebidas (temperatura, sabor, cantidad y presentación)

En este rubro, se calificó que los platillos y bebidas estuvieran preparados en forma adecuada, relacionando aspectos tales como: temperatura, sabor, cantidad y presentación, donde se notó un nivel de satisfacción considerable, ya que el 54% de los clientes externos le otorgaron el valor de excelente y el 40% de bueno. Entre las personas que no respondieron positivamente, se encontró

que el 1% consideró que la calidad de los alimentos era mala y por último el 5% que era regular. En la gráfica 23 se pueden identificar los porcentajes de personas evaluadas que respondieron con cada uno de los niveles de satisfacción.

Este elemento de confiabilidad también constituye una ventaja competitiva para la empresa, ya que el 94% del total de clientes encuestados lo percibió satisfactoriamente. Por lo tanto, es notorio que la calidad de alimentos y bebidas constituye una de las razones por la que los clientes prefieren visitar el restaurante.



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

De acuerdo a los resultados descritos anteriormente, se determinó que el restaurante tiene problemas para comunicar y cumplir efectivamente la dimensión de confiabilidad, es decir, que la empresa como tal no refleja un

posicionamiento de servicio de alimentos confiable a todos los clientes, debido a factores deficientes y generadores de insatisfacción tales como: capacidad para cumplir las promesas de servicio de manera segura y precisa, solución de problemas, entrega del servicio de manera correcta desde la primera vez y tiempo de entrega.

Por tal razón, es de vital importancia que el restaurante conozca las expectativas de confiabilidad de sus clientes, ya que si no presta el servicio básico que los usuarios están comprando, puede repercutir en la pérdida de éstos, lo cual está sucediendo actualmente.

a.2.2 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad en el servicio

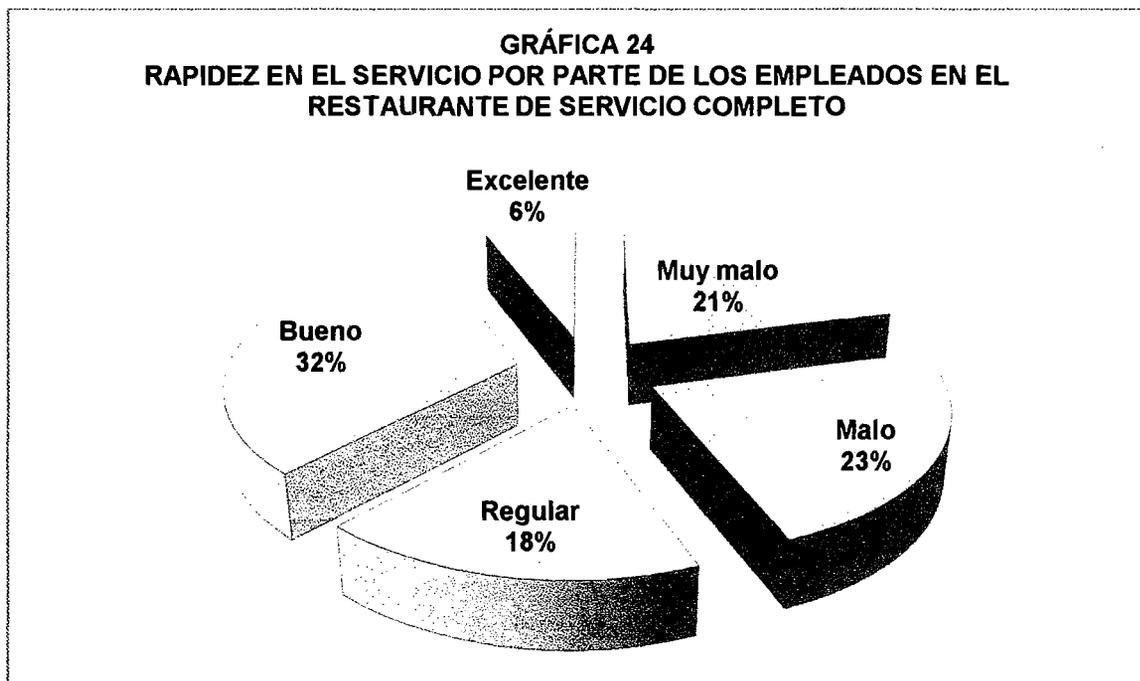
Las empresas exitosas que se diferencian de la competencia por brindar un servicio de excelencia, se enfocan en la dimensión de responsabilidad, ya que prevalecen elementos tales como: la rapidez en el servicio, conocimiento de los empleados a cerca del servicio y la disposición de éstos para brindar ayuda en cualquier momento; por tal razón, es de suma importancia evaluar ésta en el restaurante.

a.2.2.1 Rapidez en el servicio por parte de los empleados

Los resultados alcanzados a través de esta investigación, mostraron que los clientes no se encuentran del todo satisfechos con la rapidez en el servicio que brindan los empleados de contacto directo, debido a que fue el elemento de la dimensión de responsabilidad que recibió mayor número de calificaciones denominadas muy malo y malo, con un 21% y un 23% respectivamente. El 18% respondió que la rapidez fue regular, como buena se obtuvo el 32% y únicamente el 6 % aseveró que era excelente. En la gráfica 24, se muestran los porcentajes de las diferentes respuestas obtenidas. Es importante considerar que el 42% de los encuestados, realizaron comentarios para hacer hincapié en la

rapidez del servicio como elemento de expectativa que esperan recibir del restaurante.

Las respuestas anteriores, muestran que el 62% de los clientes encuestados recibieron un servicio lento por parte de los colaboradores. Esta situación se debe a la falta de estándares que agilicen la atención al usuario; la ausencia de éstos, no permite al restaurante ofrecer un servicio de excelencia y prontitud a los clientes, que lo diferencie de la competencia.

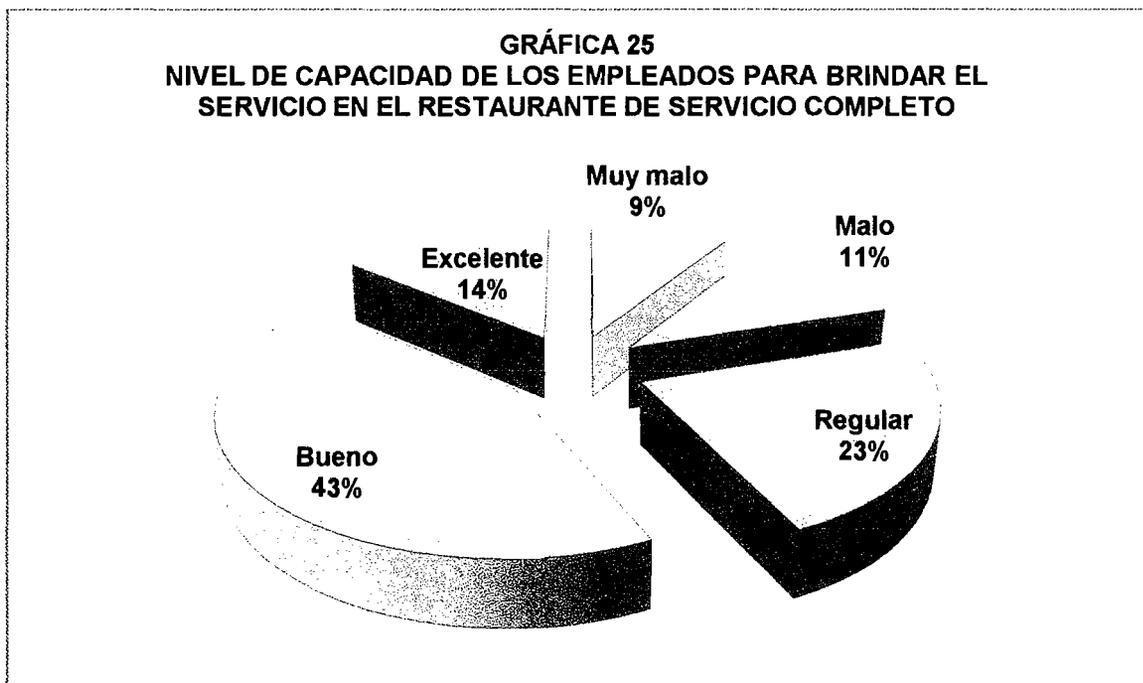


Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

a.2.2.2 Nivel de capacidad de los empleados para brindar el servicio

Sobre dicho elemento de la dimensión de responsabilidad, algunos consumidores manifestaron insatisfacción, ya que el 9% calificó este aspecto como muy malo, 11% malo, 23% regular, 43% bueno, y únicamente el 14%

aseveró excelente, lo cual comprueba la falta de capacitación a los empleados en temas relacionados sobre el servicio al cliente, específicamente el personal de contacto directo. Esta situación, no ha permitido a éstos mejorar sus conocimientos, habilidades y aptitudes para brindar un servicio de excelencia. (Ver gráfica 25)

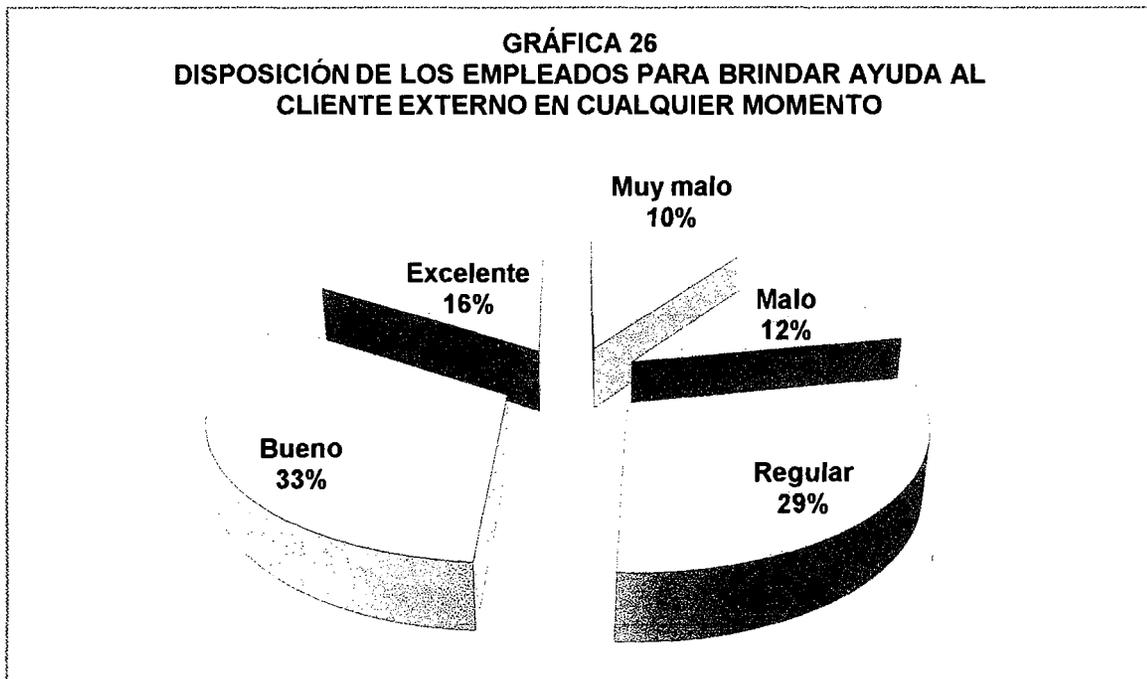


Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

a.2.2.3 Disposición oportuna de los empleados para brindarle ayuda en cualquier momento

Varios clientes se mostraron poco satisfechos al respecto, debido a que el 10% consideró este elemento como muy malo, 12% malo, 29% regular, 33% bueno, y apenas el 16% opinó excelente. En la gráfica 26 se pueden identificar los porcentajes del total de la muestra que realizaron estas observaciones.

Este elemento de responsabilidad, también evidencia la falta de entrenamiento de los empleados sobre atención al cliente, lo cual genera que éstos no tengan la capacidad suficiente para personalizar el servicio a las necesidades del usuario en el momento oportuno.



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Según los tres elementos de la dimensión de responsabilidad anteriormente analizados, se determinó que en los colaboradores existe falta de voluntad de colaborar con los clientes externos y de prestar un servicio con prontitud, así como de estar dispuestos a ayudar en cualquier momento. Esta situación indica que los clientes externos, perciben baja calidad en el servicio y por ende genera insatisfacción en los mismos, lo cual se puede traducir en pérdida de clientes.

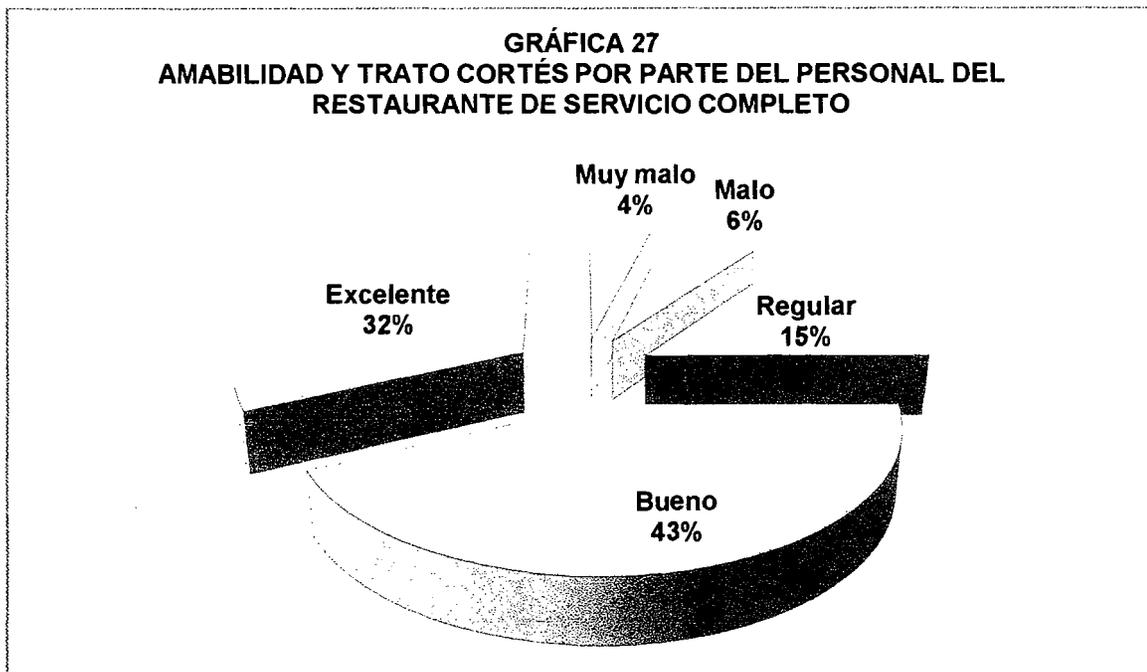
a.2.3 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad en el servicio

Dentro de los aspectos vitales a evaluar en la dimensión de seguridad están: la amabilidad y trato cortés del personal, el conocimiento y la capacidad de la empresa y empleados para inspirar buena voluntad y confianza. Dichos elementos, son primordiales para evaluar la calidad en el servicio brindado por el restaurante, ya que a través de éstos, se construye la confianza y lealtad del cliente hacia la empresa.

a.2.3.1 Amabilidad y trato cortés por parte del personal

La mayoría de los comensales, evaluaron a la amabilidad y trato cortés por parte del personal como buena con un 43% y como excelente un 32%. Sin embargo, es importante destacar que el 15%, 6% y 4% la calificaron como regular, mala y muy mala respectivamente, lo cual indica que 77 personas de las 306 encuestadas, no resultaron satisfechas con este elemento de la dimensión de seguridad en el servicio. Esta situación, se debe a que no existen principios de servicio al cliente dentro del restaurante, tales como: hábitos de cortesía enfocados a ofrecer un servicio eficiente y cordial, practicas de empatía, entre otros, lo cual afecta la confianza y lealtad del cliente externo hacia la empresa.

En la gráfica 27 se puede identificar el porcentaje de clientes externos evaluados que respondieron con cada uno de los niveles de satisfacción.

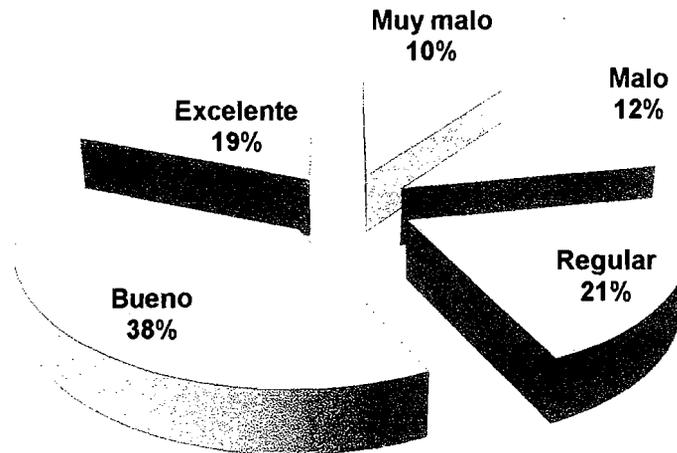


Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

a.2.3.2 Conocimiento de los empleados para responder sus preguntas

Sobre dicho elemento de la seguridad en el servicio, algunos consumidores manifestaron insatisfacción, ya que el 10% calificó este aspecto como muy malo, 12% malo, 21% regular, 38% bueno, y únicamente el 19% aseveró que era excelente; este aspecto, también demuestra la falta de capacitación del cliente interno, especialmente el personal de contacto directo, ya que éstos en su mayoría no tienen conocimientos apropiados sobre servicio al cliente, lo cual ocasiona que el personal no sea competente para atender efectivamente las solicitudes o preguntas de los usuarios y esto conlleva a que el cliente, perciba un servicio de baja calidad. (Véase gráfica 28)

GRÁFICA 28
CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS PARA RESPONDER LAS
PREGUNTAS DE LOS CLIENTES EN EL RESTAURANTE DE SERVICIO
COMPLETO



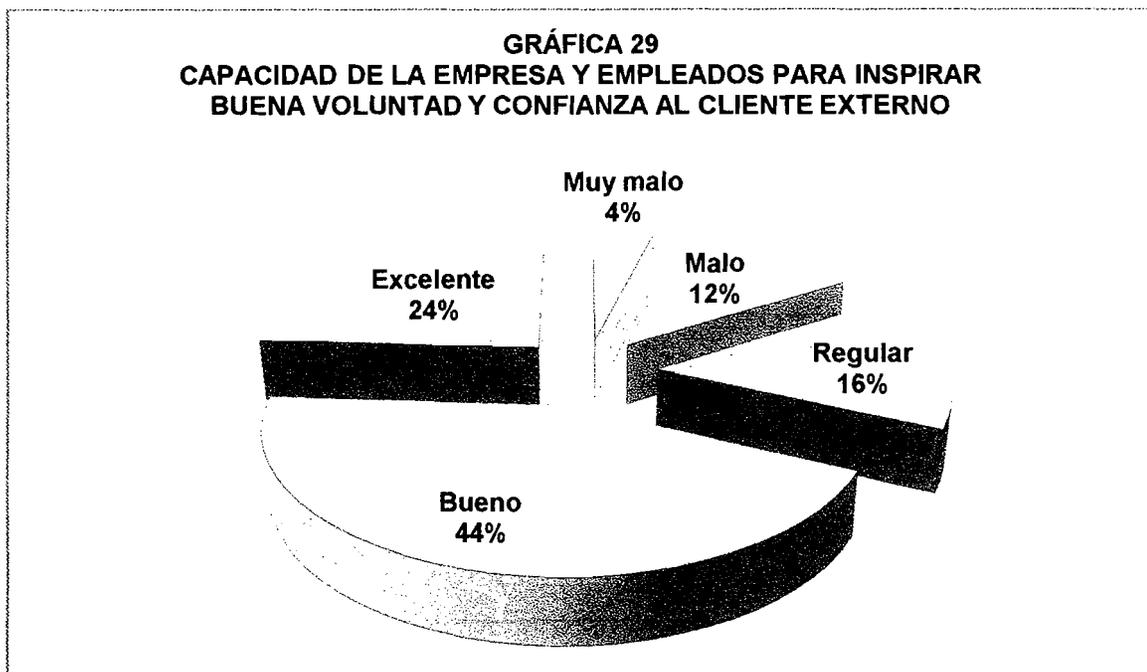
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

a.2.3.3 Capacidad de la empresa y empleados para inspirar buena voluntad y confianza

Los resultados por medio de esta investigación, mostraron que algunos clientes no se encuentran del todo satisfechos con este ítem, debido a que el 4% calificó este elemento como muy malo, 12% malo, 16% regular, 44% bueno, y finalmente el 24% respondió excelente. (Véase gráfica 29)

Las respuestas anteriores reflejan la inconformidad del 32% de los encuestados sobre este aspecto. Esta situación se debe a la falta de voluntad por parte de los colaboradores en brindar un servicio de excelencia, lo cual ocasiona que éstos últimos perciban desconfianza sobre la empresa como un todo y esto conlleva a la pérdida de clientes.

GRÁFICA 29
CAPACIDAD DE LA EMPRESA Y EMPLEADOS PARA INSPIRAR BUENA VOLUNTAD Y CONFIANZA AL CLIENTE EXTERNO



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

De acuerdo a los resultados descritos anteriormente, se determinó que el restaurante presenta deficiencias en los siguientes tres aspectos: amabilidad y trato cortés del personal, conocimiento de los colaboradores para responder preguntas y la capacidad de la empresa y empleados para inspirar buena voluntad y confianza. Esto provoca que el restaurante no refleje un posicionamiento de servicio seguro a todos los clientes, que a su vez, afecta la confianza y lealtad de éstos.

a.2.4 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía en el servicio

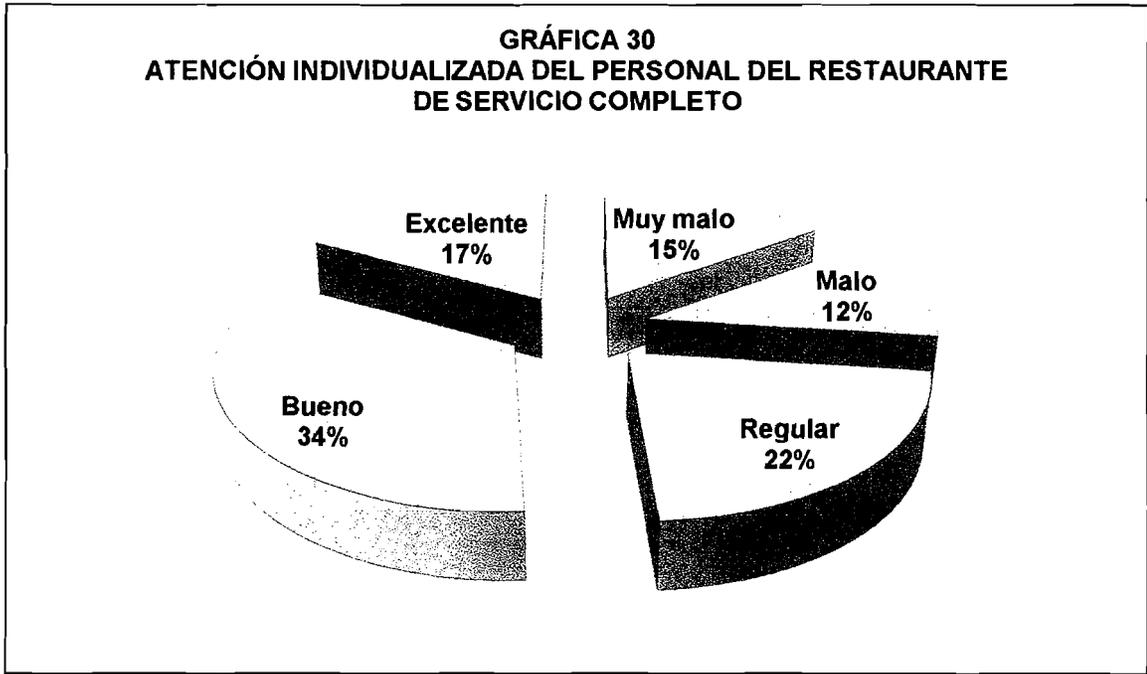
Los clientes necesitan sentir que son únicos y especiales para la empresa que les brinda el servicio y que ésta los comprende; por tal razón, es de vital importancia evaluar la dimensión de empatía en el restaurante, debido a que

involucra elementos tales como: atención individualizada del personal hacia los clientes y comprensión de las necesidades de los consumidores.

a.2.4.1 Atención individualizada del personal

Los clientes evidenciaron estar poco satisfechos en relación a la atención individualizada del personal, debido a que el 15% consideró este elemento como muy malo, 12% malo, 22% regular, 34% bueno, y únicamente el 17% la calificó excelente. (Ver gráfica 30)

Esta situación se debe a la falta de acciones relacionadas a la empatía del servicio; la ausencia de éstas, no permite al personal de la empresa conocer de qué forma brindar una atención personalizada y adecuada a los clientes.



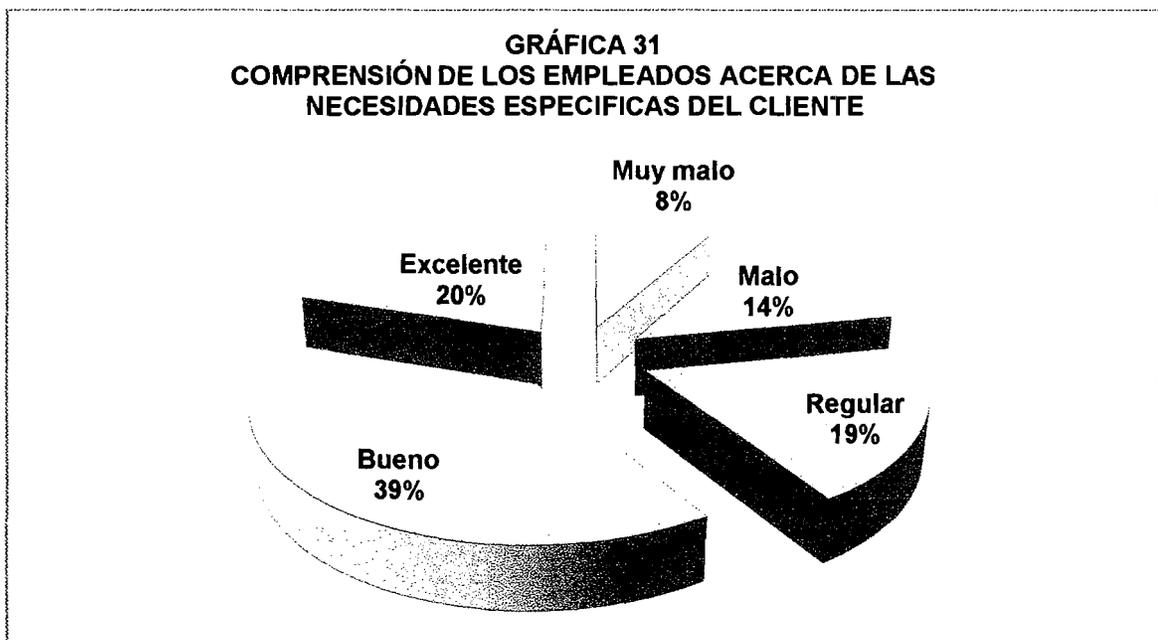
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

a.2.4.2 Comprensión de los empleados acerca de las necesidades específicas del cliente

Respecto a dicho elemento relacionado a la dimensión de la empatía del servicio, algunos clientes manifestaron insatisfacción, ya que el 8% calificó este aspecto como muy malo, 14% malo, 19% regular, 39% bueno, y solamente el 20% opinó excelente. (Ver gráfica 31)

Las respuestas anteriores reflejan la inconformidad del 32% de los encuestados sobre este aspecto, lo cual se debe a la falta de comprensión por parte de los empleados a cerca de los requerimientos y preferencias de cada cliente. Esta situación no permite al cliente interno, tener la flexibilidad y capacidad de personalizar el servicio a las necesidades del cliente externo.

Por lo tanto, este aspecto constituye también una limitante para cumplir las expectativas de los clientes externos.



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

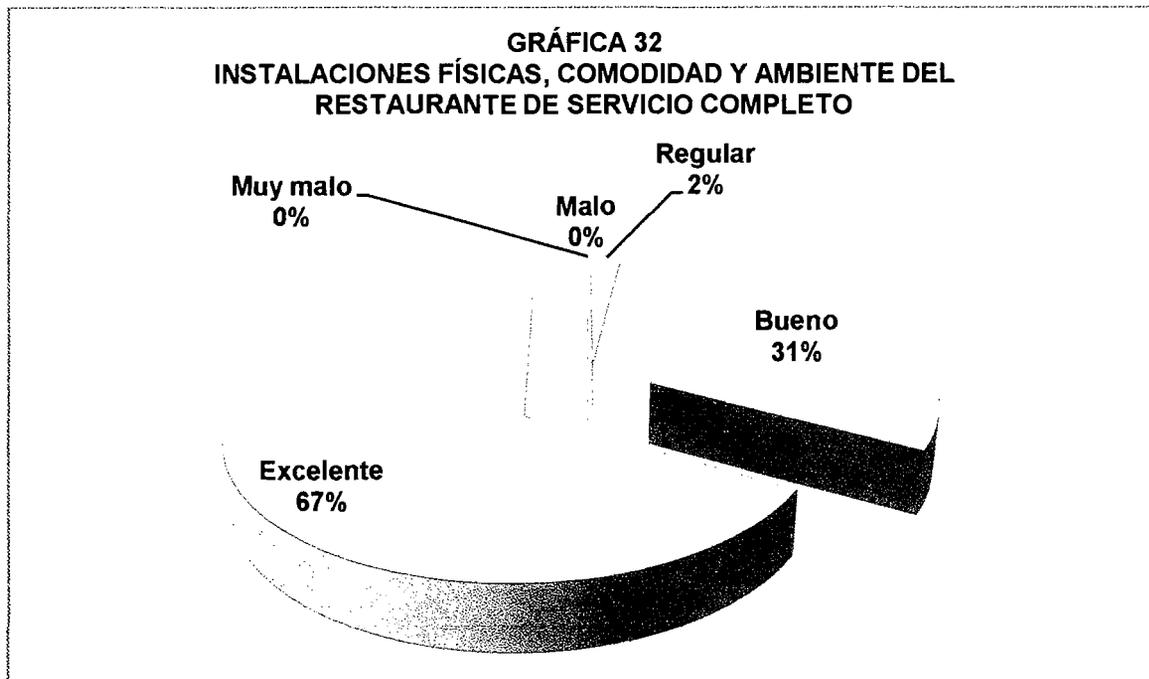
Los dos aspectos evaluados, vuelven a reflejar la existencia de deficiencias en la calidad del servicio del Restaurante de Servicio Completo, debido a que este no transmite a todos los clientes por medio de un servicio personalizado y adecuado, que son únicos y especiales. Cabe destacar que los clientes, necesitan sentir que son importantes para el restaurante y que éste comprende sus necesidades específicas.

a.2.5 Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de tangibles en el servicio

Entre las industrias de servicios cuyas estrategias se destacan los tangibles, se encuentran los servicios de hospitalidad en los que los clientes externos, deben visitar el establecimiento con objeto de recibir el servicio, como es el caso de los restaurantes; por tal razón, es de suma importancia analizar la dimensión de tangibles, ya que resalta elementos que permiten evaluar la calidad en el servicio, tales como: instalaciones físicas, comodidad y ambiente, el equipo, el personal y los materiales de comunicación.

a.2.5.1 Instalaciones físicas, comodidad y ambiente del restaurante

Las instalaciones físicas, comodidad y ambiente del restaurante, resultaron ser aspectos muy positivos, tomando en cuenta que el 67% de los encuestados lo calificó como excelente, y sumado con el 31% que consideraron estos elementos como bueno, da un resultado del 98%, lo cual refleja que la mayoría de consumidores se encuentran satisfechos. Únicamente el 2% opinó regular, ninguna persona declaró que era malo o muy malo. (Véase gráfica 32)



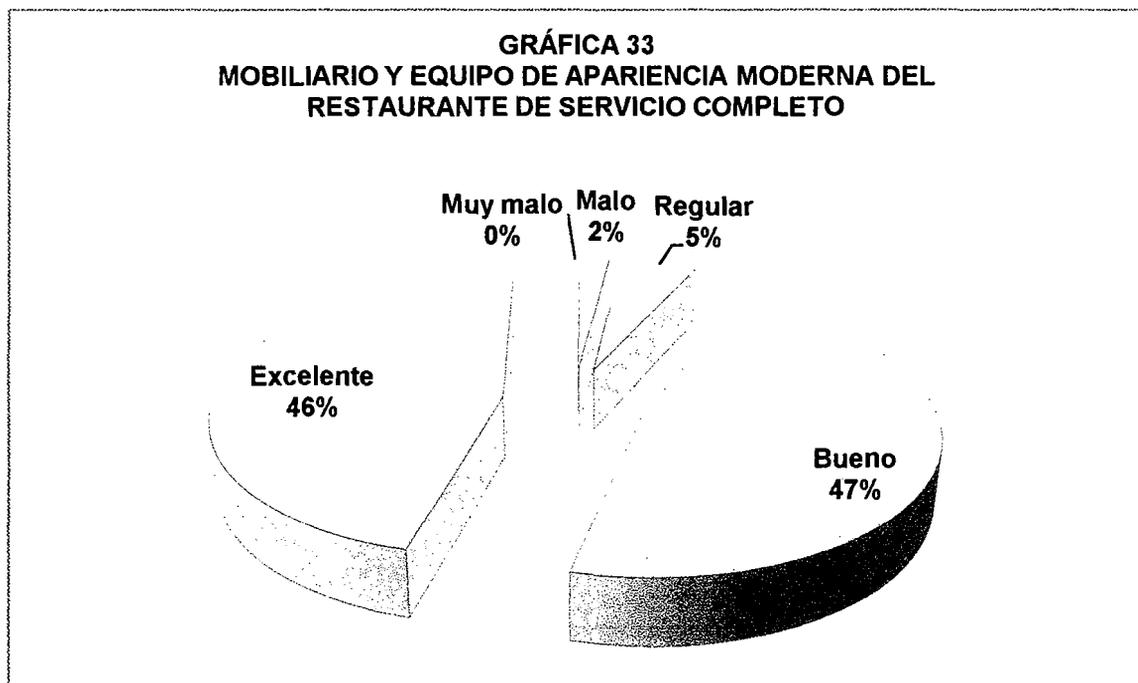
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Cabe mencionar que dicho aspecto, constituye una ventaja competitiva para el restaurante debido a que el ambiente del mismo, se ve beneficiado por un aspecto que muchas personas consideran de suma importancia en un lugar donde el clima es muy caluroso como lo es el Municipio de Puerto Barrios, Izabal, y esto es, que cuenta con aire acondicionado en cada salón de servicio. Otros aspectos favorables son: el diseño interior que refleja un ambiente caribeño propiamente de la región, además de ser placentero y llamativo ante los ojos del cliente.

Asimismo, constituye uno de los factores trascendentales que incentivan al cliente externo a visitar el restaurante.

a.2.5.2 Mobiliario y equipo de apariencia moderna

Con respecto al mobiliario y equipo de apariencia moderna, los consumidores se mostraron satisfechos y muy satisfechos con un 47% y 46% respectivamente. El 2% lo calificó como malo, y finalmente un 5% como regular. (Ver gráfica 33).



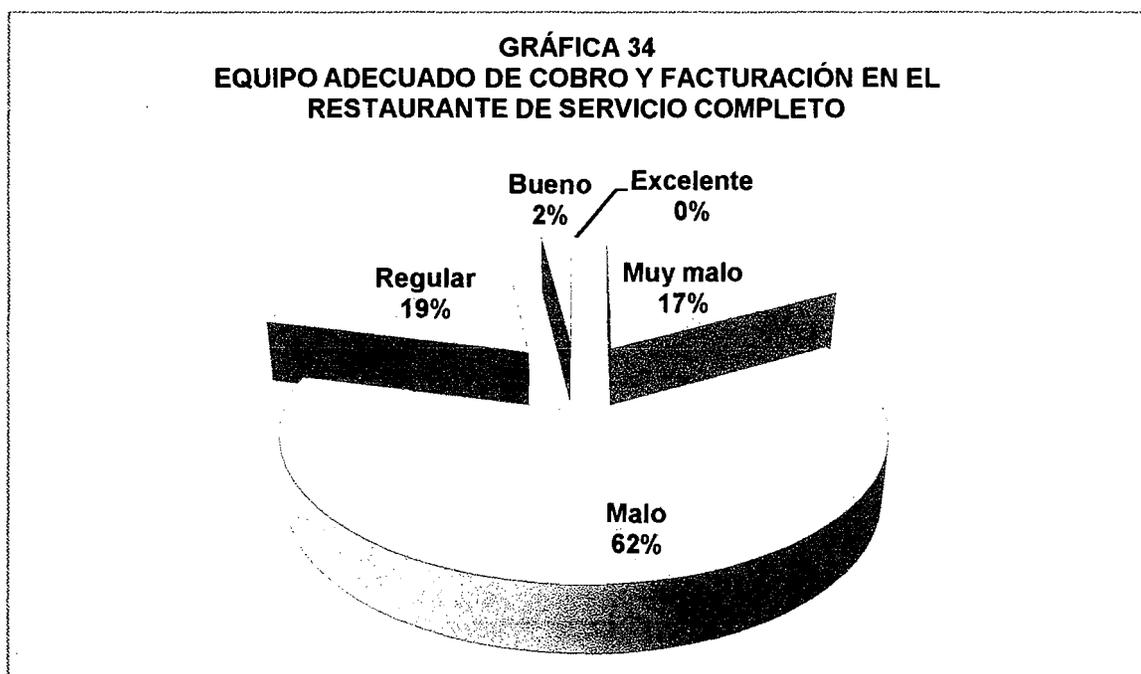
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Este aspecto también constituye una fortaleza para el restaurante, debido a que éste posee mobiliario y equipo en buen estado y atractivo ante los ojos del usuario, lo cual permite brindar un servicio confortable a los clientes externos.

Por lo tanto, el mobiliario y equipo constituye también un factor de vital importancia que motiva a los clientes a visitar el negocio, debido a la comodidad que éste brinda.

a.2.5.3 Equipo adecuado de cobro y facturación

Los clientes se mostraron poco satisfechos al respecto, ya que fue el elemento de la dimensión de tangible que recibió mayor número de mala calificación con un 62%. Así mismo, el 17% opinó que era muy malo, el 19% regular, y apenas un 2% lo calificó como bueno. (Ver gráfica 34)



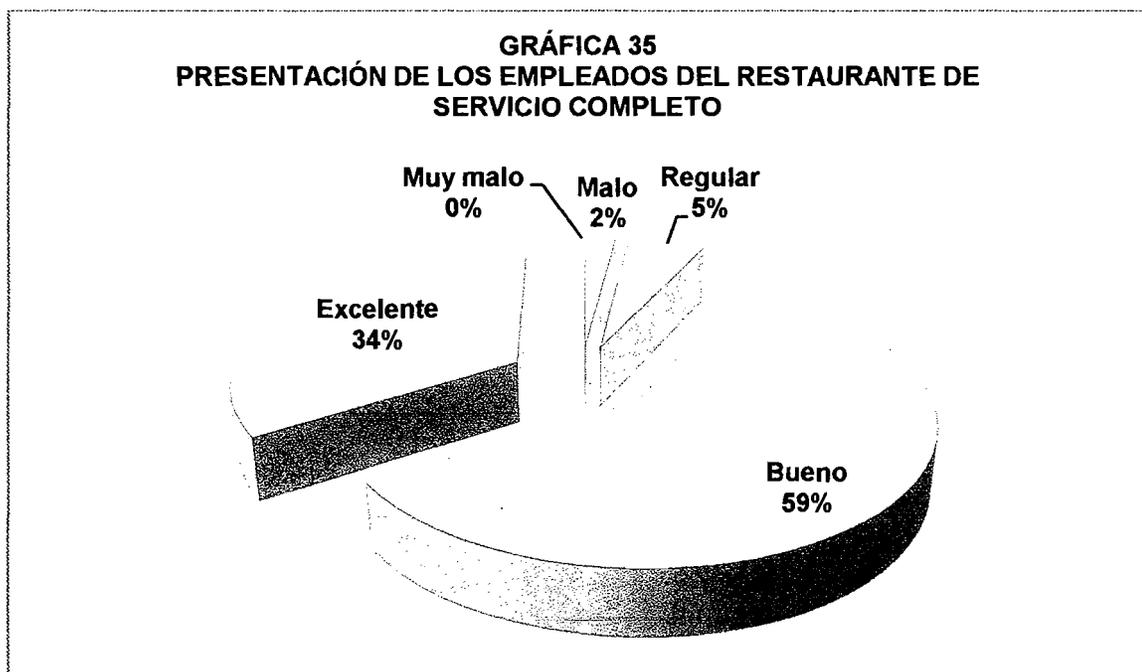
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Esto demuestra la falta de tecnología adecuada para dicha gestión, ya que como se comprobó anteriormente (en el análisis del cliente interno), el sistema de cobro y facturación se efectúa manualmente, lo cual ocasiona que el servicio no se brinde de forma ágil y efectiva a los clientes. Esto, conlleva a generar insatisfacción en los usuarios por la lentitud en el cobro y entrega de la factura.

Por lo tanto, este aspecto constituye una desventaja competitiva para el restaurante, ya que tanto la competencia directa como indirecta, hacen uso de esta herramienta fundamental para brindar de forma eficiente el servicio.

a.2.5.4 Presentación de los empleados

La mayoría de los clientes externos, consideraron la presentación de los empleados como buena, debido a que le otorgaron un 59%. El 34% lo calificó como excelente, y únicamente el 5% y 2% opinó de regular y malo respectivamente. (Ver gráfica 35)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

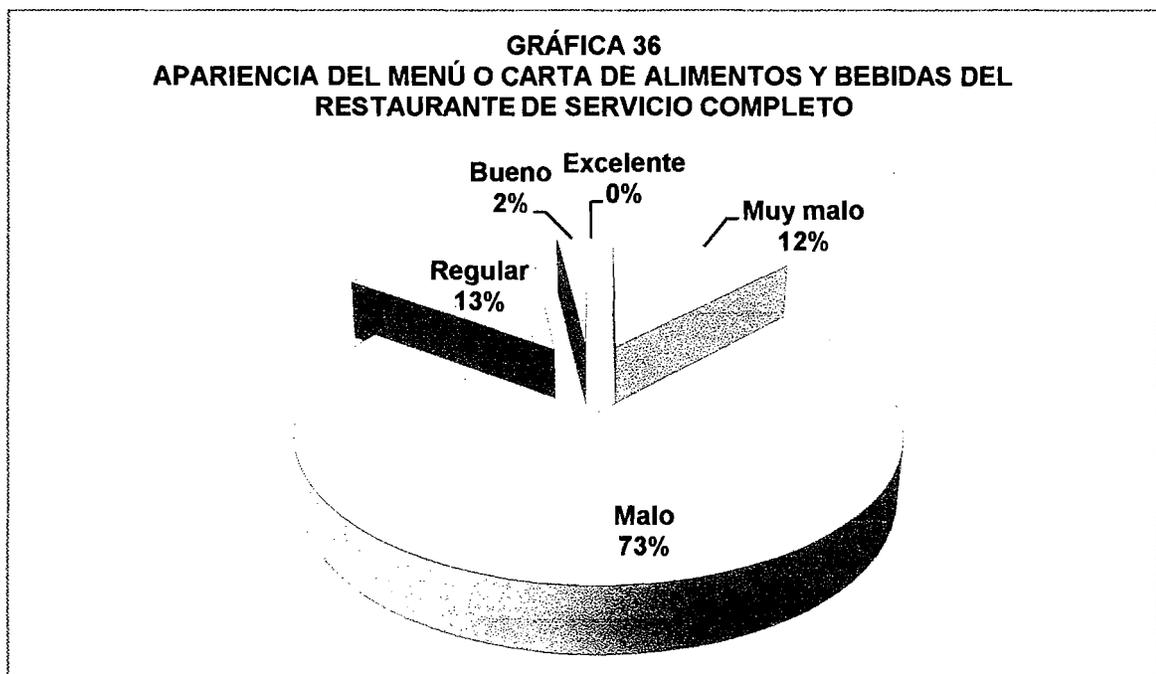
Este aspecto también constituye una fortaleza para el restaurante, ya que como se evidenció anteriormente (en el análisis del cliente interno), los colaboradores utilizan uniformes debidamente limpios y atractivos, lo cual permite que:

- El empleado luzca siempre presentable ante el cliente externo.
- El cliente perciba la presentación de los colaboradores como un indicador de calidad en el servicio.
- Genere buena imagen a la empresa, ente otros.

a.2.5.5 Apariencia del menú o carta de alimentos y bebidas

La carta de alimentos fue vista de forma insatisfactoria, ya que 223 personas calificaron su aspecto de forma mala, lo que representa el 73% del total de la muestra. El 12% la consideró muy mala, el 13% como regular y únicamente el 2% la consideró buena. (Ver gráfica 36)

Este elemento tangible, provoca insatisfacción en los clientes debido a la mala condición física de los menús, así como la falta de platillos incluidos en la carta de existencia.

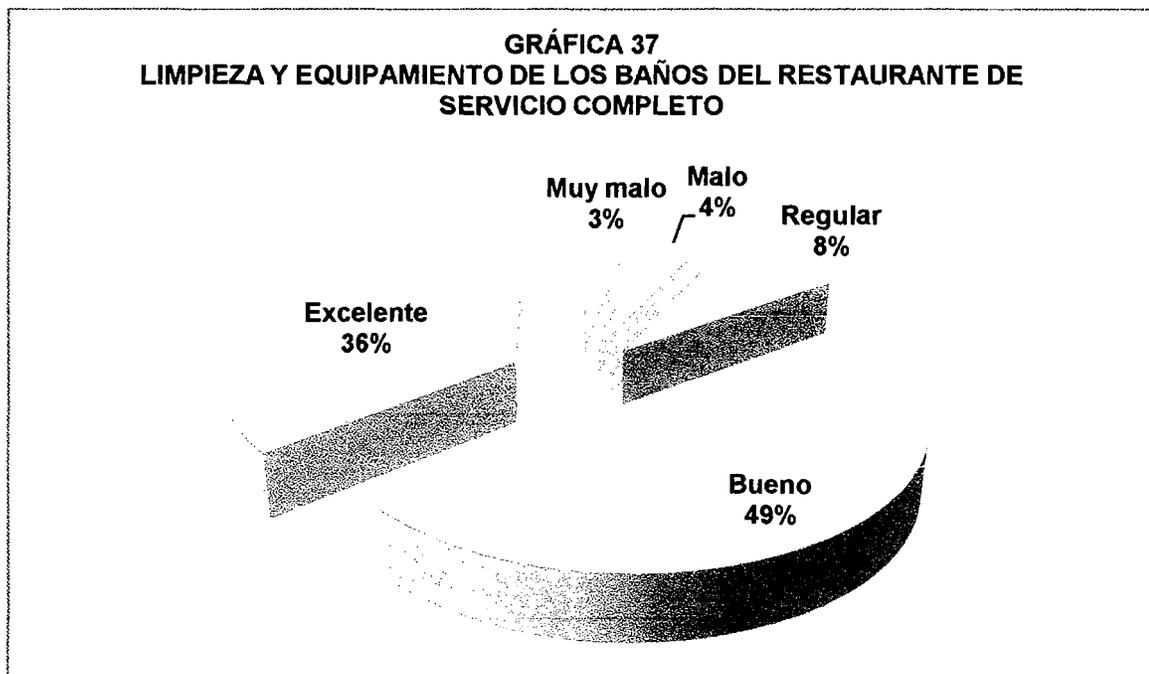


Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Es vital destacar que el menú de alimentos y bebidas, constituye uno de los primeros elementos tangibles de contacto directo con el cliente externo, lo cual es un aspecto que trasciende en las expectativas del consumidor acerca de la calidad en el servicio. Por lo anterior, es necesario modernizar y actualizar dicho tangible.

a.2.5.6 Limpieza y equipamiento de los baños

En cuanto a la limpieza y equipamiento de los baños, existió cierta discrepancia entre las opiniones de los consumidores, debido a que el 3% lo consideró como muy malo, el 4% como malo, el 8% regular, el 49% como bueno, y finalmente el 36% como excelente. (Ver gráfica 37)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Según lo observado, los aspectos que podrían ser insatisfactorios para los clientes que evaluaron la limpieza y equipamiento de los baños como muy malo, malo y regular son: el equipamiento (papel para secar las manos y dispensarios de jabón) fue inexistente en ciertos días; además, siendo un restaurante que durante el fin de semana prevalece el ambiente familiar, no existe un aspecto esencial como lo es un cambiador para bebés.

Es importante destacar que no se observó en el área de baños, un formato de chequeo en el que se especificara la fecha, hora y firma que certifique la limpieza realizada por los colaboradores, para mantener el control durante los dos turnos y las horas de mucho movimiento.

La mayoría de aspectos evaluados en la dimensión de tangible, son satisfactorios para los clientes, lo cual indica que son factores positivos para la empresa; sin embargo, existen elementos que están generando deficiencias en la calidad del servicio, los cuales son: el equipo de cobro y facturación y la carta de alimentos, por lo que es de vital importancia que se tomen medidas de urgencia al respecto.

a.3 Evaluación general a través del dato estadístico de la media

En la tabla 4 se muestra la relación estadística a través de la media de las 21 preguntas (que en su forma de evaluación utilizó la escala Likert), con el objetivo de visualizar los valores otorgados por los clientes externos. La media (siendo el promedio aritmético de todas las puntuaciones del conjunto de datos), permite identificar los elementos de mayor y menor satisfacción durante el proceso de consumo, los cuales representan áreas de oportunidad para mejora del restaurante y elementos utilizables de diferenciación ante la competencia y creación de clientes a largo plazo.

TABLA 4**EVALUACIÓN GENERAL A TRAVÉS DEL DATO ESTADÍSTICO DE LA MEDIA**

No.	ATRIBUTOS DEL SERVICIO EVALUADOS	MEDIA
1	Capacidad del restaurante para cumplir lo prometido en el servicio de manera segura y precisa	3.3954
2	Interés sincero del restaurante en solucionar los problemas de los clientes cuando surgen	3.2582
3	Realización del servicio por parte del restaurante de manera correcta desde la primera vez	3.4020
4	Proporción de los servicios por parte del restaurante en el tiempo que promete hacerlo	2.9346
5	Precio con relación al servicio recibido	4.1405
6	Variedad de alimentos y bebidas	4.4477
7	Calidad de los alimentos y bebidas (temperatura, sabor, cantidad y presentación)	4.4739
8	Rapidez en el servicio por parte de los empleados	2.7974
9	Nivel de capacidad de los empleados para brindar el servicio	3.4150
10	Disposición oportuna de los empleados para brindarle ayuda en cualquier momento	3.3301
11	Amabilidad y trato cortés por parte del personal	3.9346
12	Conocimiento de los empleados para responder sus preguntas	3.4346
13	Capacidad de la empresa y empleados para inspirar buena voluntad y confianza	3.7190
14	Atención individualizada del personal	3.2582
15	Comprensión de los empleados acerca de sus necesidades específicas	3.4967
16	Instalaciones físicas, comodidad y ambiente del restaurante	4.6503
17	Mobiliario y equipo de apariencia moderna	4.3725
18	Equipo adecuado de cobro y facturación	2.0588
19	Presentación de los empleados	4.2516
20	Apariencia del menú o carta de alimentos y bebidas	2.0490
21	Limpieza y equipamiento de los baños	4.1176

Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Tomando en cuenta la media de todos los elementos utilizados para medir el grado de satisfacción de los consumidores, se obtuvo una media general de 3.5685, siendo 5 el valor más alto. Este valor representado en porcentaje, da como resultado el 71% de satisfacción.

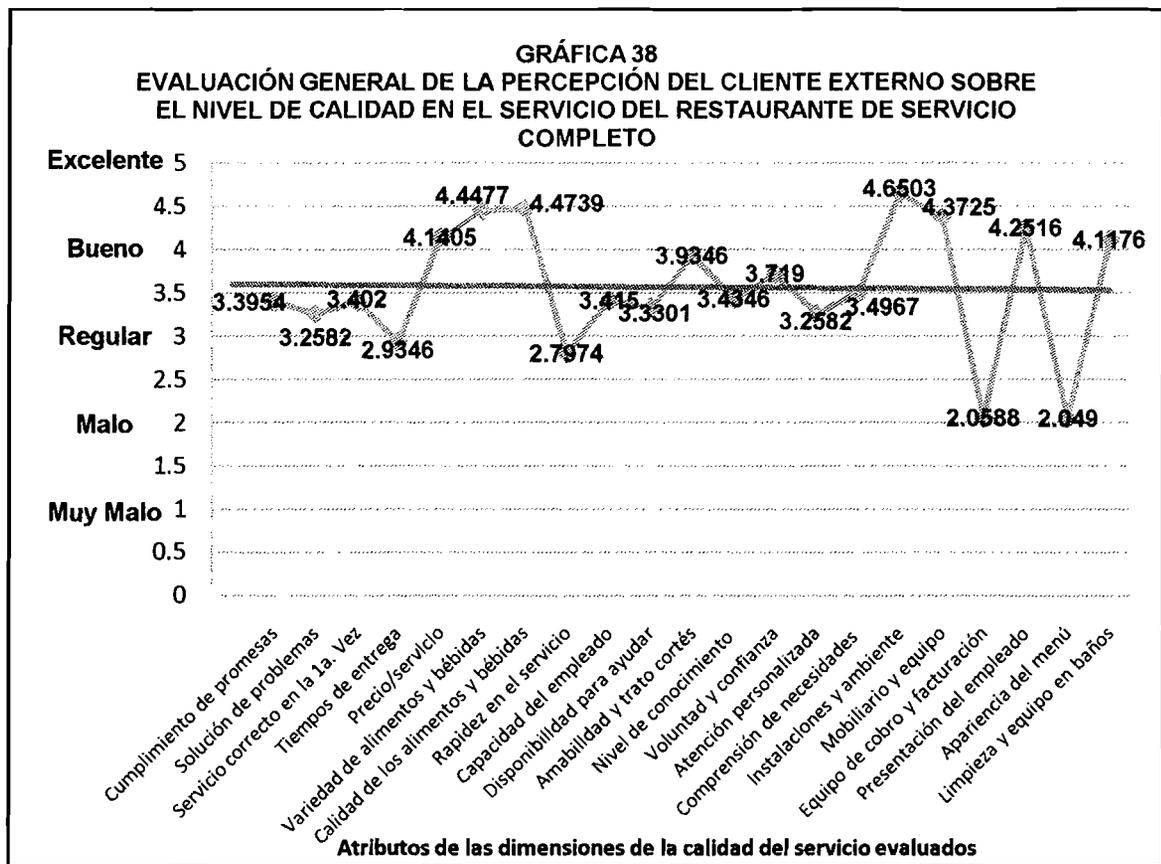
En la gráfica 38 se puede identificar visualmente que el atributo del servicio 16 causó mayor grado de satisfacción, (instalaciones físicas, comodidad y ambiente del restaurante), lo cual revela que los clientes externos se sienten satisfechos con la infraestructura y ambiente del establecimiento. En segundo lugar, se encuentra lo relacionado a la calidad de los alimentos y bebidas, lo cual constituye un factor favorable para la empresa y buscada por los consumidores, ya que se sienten satisfechos con la temperatura, sabor, cantidad y presentación de los platillos. El tercer aspecto que genera satisfacción apropiada, es lo referente a la variedad de alimentos y bebidas, lo cual es una ventaja competitiva para el establecimiento.

Se puede observar que estos dos últimos elementos satisfactorios, se refieren exclusivamente a características del producto físico en sí, mismo que ofrece el restaurante y evidencia que los alimentos y bebidas, responden a las necesidades y expectativas del cliente.

Otros atributos claves de satisfacción, son lo pertinente a: mobiliario y equipo de apariencia moderna, presentación de los empleados, precio con relación al servicio recibido y la limpieza y equipamiento de los baños.

Por otro lado, el atributo que logró un menor grado de satisfacción, fue el concerniente a la apariencia del menú de alimentos y bebidas; y seguidamente, el equipo de cobro y facturación. Así mismo, otros aspectos mal evaluados por los clientes, son los referentes a la rapidez en el servicio por parte de los empleados y la proporción de los servicios por el restaurante en el tiempo que promete hacerlo. Por lo tanto, estos factores generan deficiencias en la calidad del servicio brindado por el restaurante.

El resto de aspectos del servicio evaluados, se encuentran en un nivel intermedio de satisfacción y están estrechamente relacionados con el recurso humano de la empresa, lo cual refleja la falta de capacitación de los empleados para brindar un servicio de calidad. Por lo tanto, es de vital importancia que el restaurante tome las medidas pertinentes al respecto.

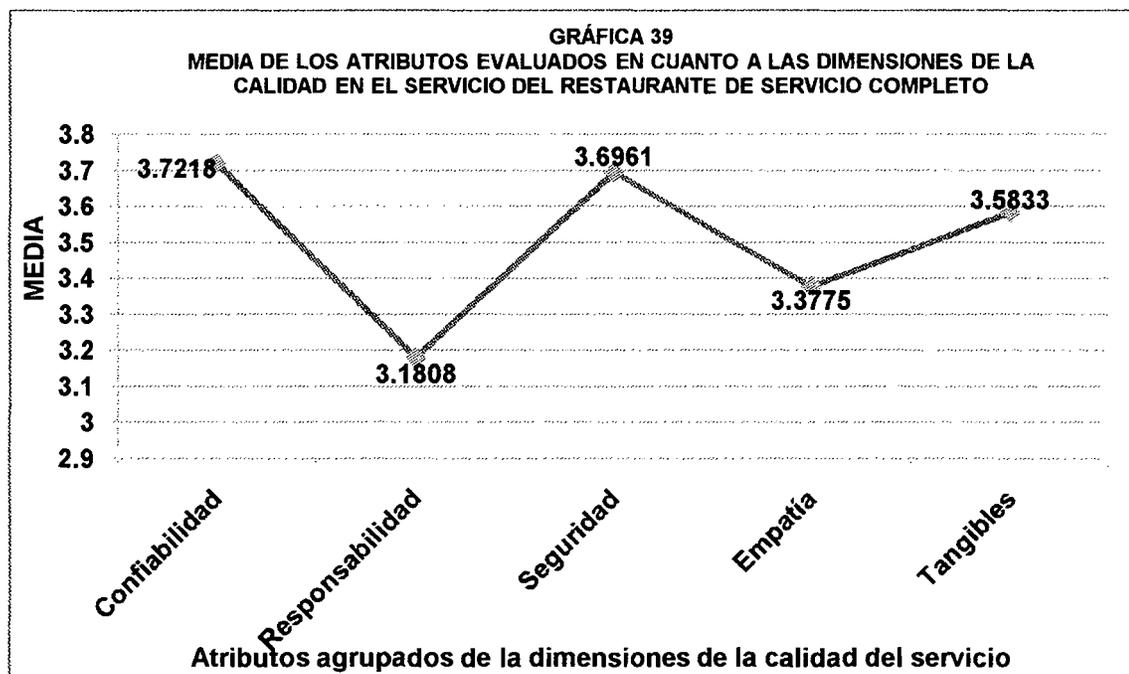


Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

a.4 Evaluación agrupada a través del dato estadístico de la media

El instrumento de evaluación utilizado para medir el grado de satisfacción, involucra cinco dimensiones del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles, los cuales representan la forma en que los

clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio, por lo que en la grafica 39 se pueden apreciar los resultados agrupados de acuerdo a las variables mencionadas, tomando en cuenta que los atributos del 1 al 7 se refieren a la dimensión de confiabilidad, del 8 al 10 están relacionadas con la responsabilidad, del 11 al 13 con la seguridad del servicio, el 14 y 15 evalúan la empatía y por último los atributos del 16 al 21 concernientes a la variable de tangibles. El dato estadístico que se utilizó para realizar esta evaluación fue la media. (Véase tabla 4)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

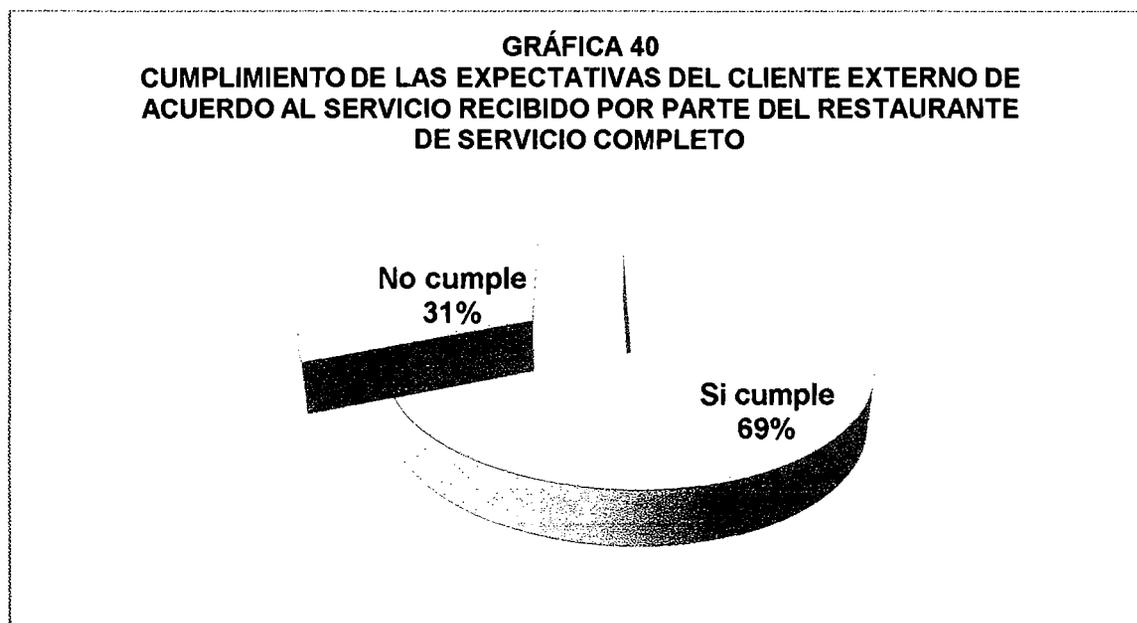
Dentro de los resultados derivados por los atributos agrupados de la forma descrita con anterioridad, se observa que la dimensión de responsabilidad es el elemento que ocasionó menor grado de satisfacción, seguido por la empatía. Por otro lado, el que causó mayor grado de satisfacción fue la variable de

confiabilidad, esto debido fundamentalmente al alto nivel de complacencia que presenta la calidad de los platillos y bebidas servidos en el restaurante a los clientes; así mismo, la seguridad y tangibles del servicio también reflejan un grado de satisfacción moderado.

b. Expectativas del servicio

Las expectativas, constituyen un factor determinante para medir la satisfacción del cliente, ya que engloba cada uno de los aspectos concernientes a las cinco dimensiones de la calidad en el servicio anteriormente analizadas (Confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles). Estas dimensiones, son estándares sobre puntos de referencia con los cuales compara las experiencias de servicio el cliente externo.

Por tal razón, se le consultó al cliente externo acerca del servicio que le brindó el restaurante y si este cumplió con sus expectativas, a lo que el 69% respondió que sí cumplió con lo esperado y el 31% manifestó que no. (Ver gráfica 40)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

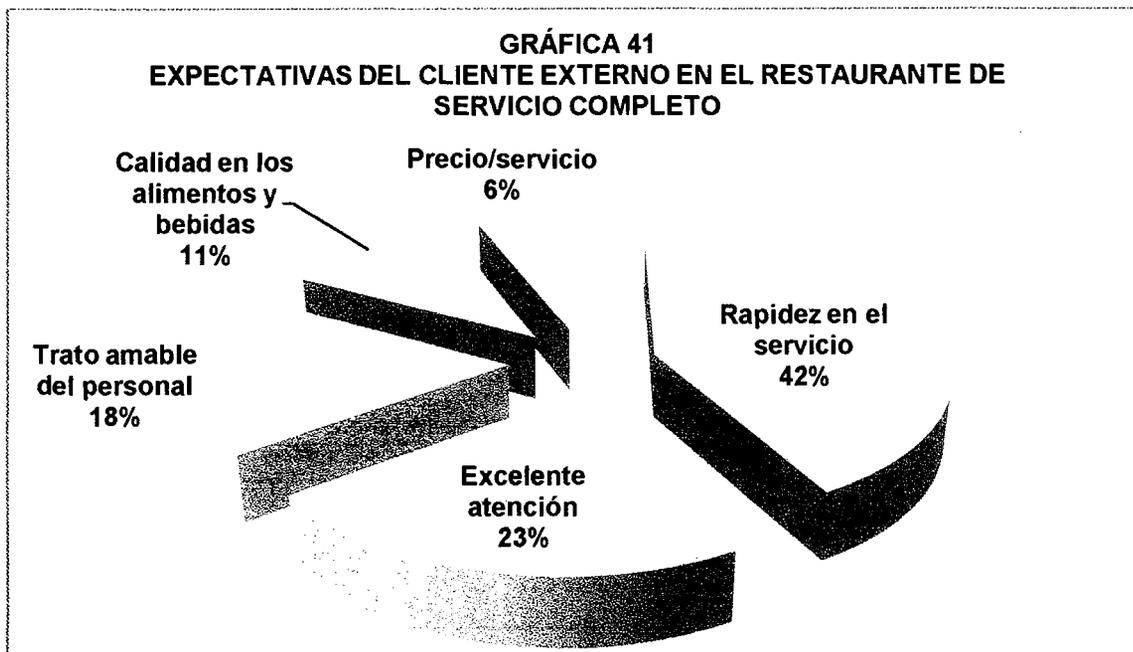
La razón por la que el restaurante no cumplió las expectativas del 31% de los clientes encuestados, es debido a que percibieron deficiencias en la calidad del servicio; entre las más significativas están:

- Falta de rapidez en el servicio brindado por los empleados.
- Lentitud en la gestión de cobro y facturación.
- Mala condición física y desactualización del menú de alimentos y bebidas.
- Escaso interés del restaurante en solucionar los problemas de los clientes cuando surgen.
- Falta de atención personalizada a los clientes externos, entre otras.

Es importante destacar que en los períodos de mayor demanda en el restaurante (almuerzo y cena), se observó que el servicio presentó deficiencias para cumplir con lo que esperaban recibir los clientes, a causa de la falta de estrategias orientadas a optimizar el servicio, lo cual ocasiona no cerrar la brecha del cliente, es decir, lo que los clientes esperan y reciben.

Caso contrario se observó en el período de menor demanda (desayuno), ya que 44 de 46 clientes encuestados en dicho horario, indicaron que si se cumplieron sus expectativas; únicamente dos personas señalaron que no.

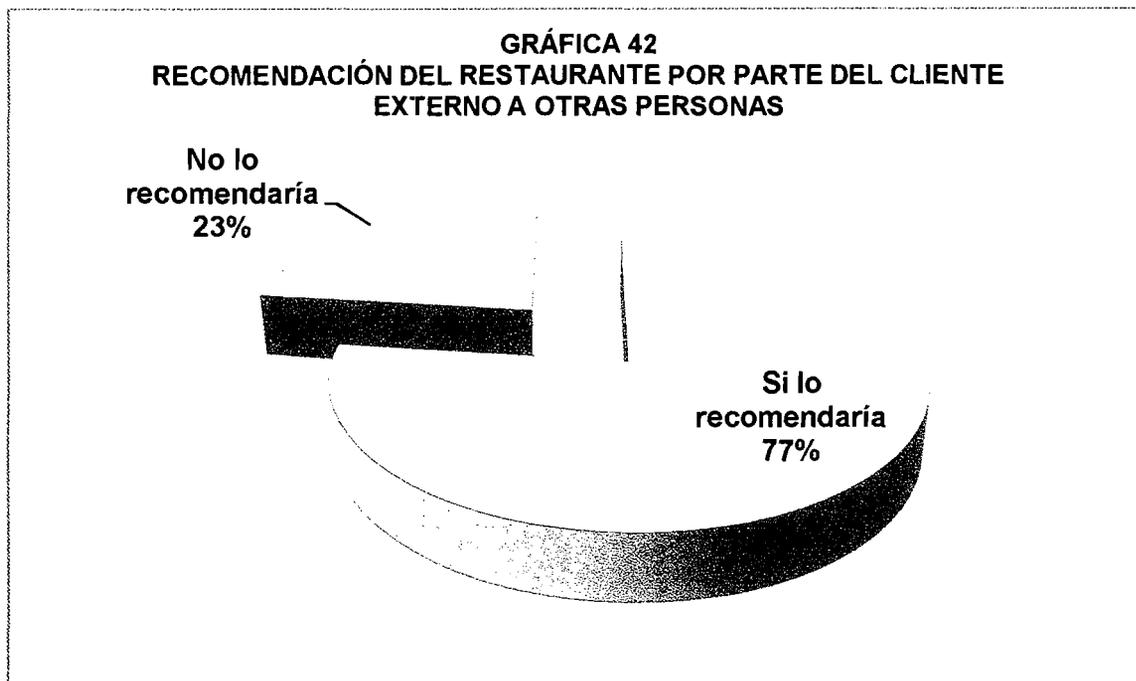
También, se le pidió al cliente externo que indicara cuáles son sus expectativas o qué espera recibir del servicio que brinda el Restaurante de Servicio Completo, y las respuestas del 42% fueron que el servicio fuese rápido, un 23% dijo que espera una excelente atención, otro 18% indicó que querían un trato amable del personal, un 11% calidad en los alimentos y bebidas, y finalmente el 6% quiere precios que justifiquen el servicio. (Véase gráfica 41)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Es de vital importancia conocer cuáles son los elementos que espera recibir el cliente externo del servicio que brinda el restaurante, debido a que solo así se podrán implementar acciones en ello, logrando que el usuario se sienta satisfecho y por ende, lograr su fidelidad hacia la empresa. Asimismo, el conocimiento de las expectativas del cliente, facilita cerrar la brecha 1 del proveedor del servicio.

Por otro lado, los clientes externos reaccionaron de manera favorable cuando se les interrogó si recomendarían el restaurante a otras personas. Los resultados mostraron que 236 encuestados respondieron afirmativamente, los que representan el 77% del total de la muestra; sin embargo, el 23% mostró una postura negativa ante el cuestionamiento, lo cual es equivalente a 70 clientes. (Véase gráfica 42)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

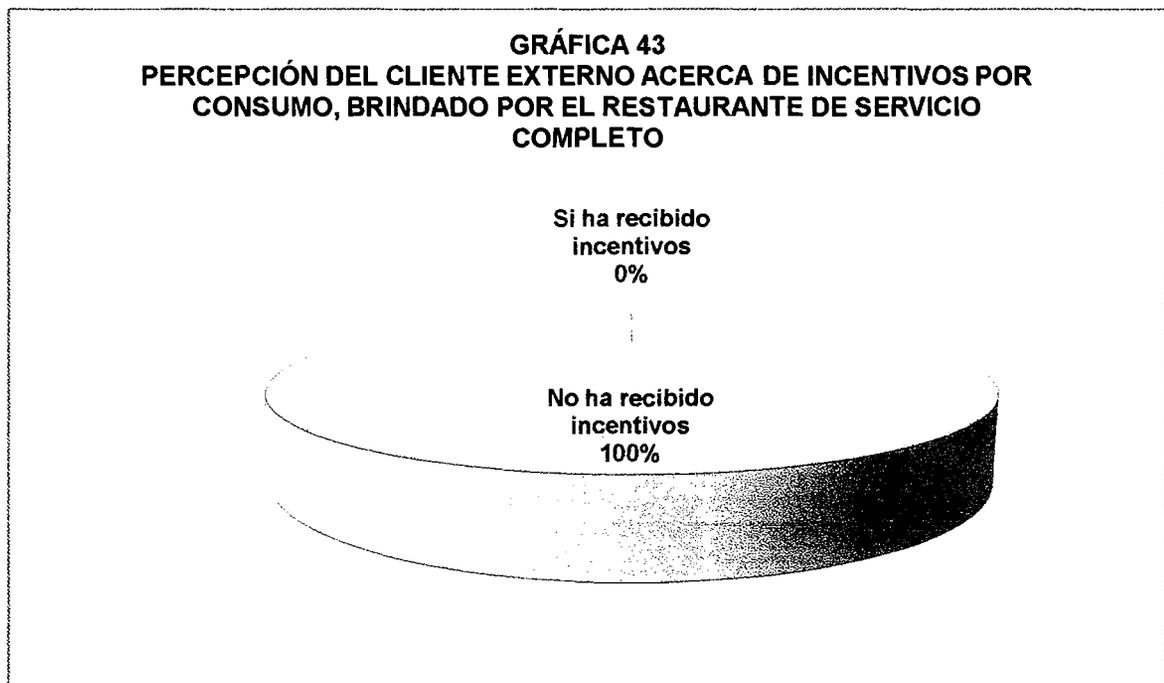
Los clientes externos que contestaron de forma negativa ante dicha interrogante, percibieron deficiencias en el servicio recibido por parte del restaurante, lo cual ocasionó insatisfacción en los mismos. Por lo tanto, esta situación conlleva a que el cliente se retire, comente con otros consumidores sus experiencias negativas por las cuales no recomendaría el restaurante e incluso afecta la imagen del negocio, lo cual se traduce en una disminución significativa de la cartera de clientes del establecimiento y por ende, reducción de ventas y utilidades.

Asimismo, el 42% y 47% de los clientes que no recomendarían el restaurante (23%), realizaron el consumo en horario de almuerzo y cena respectivamente, mientras que el 11% lo realizó durante el desayuno, lo cual muestra que los periodos de almuerzo y cena, son los que ocasionan el mayor número de inconvenientes trascendentales en la decisión de recomendar el restaurante, ya

que son los horarios de mayor demanda en los que existen deficiencias para brindar un servicio óptimo al cliente.

c. Percepción de incentivos

Al cuestionar al cliente externo sobre si ha recibido algún tipo de beneficio como incentivo por su consumo dentro del restaurante, el 100% de encuestados afirmó no haber obtenido ningún incentivo por su compra. Esto, permite comprobar (según el análisis del cliente interno) que no existen actualmente promociones que permitan estimular la venta de los productos y servicios, mantener y captar clientes, aumentar el nivel de ventas en las épocas de baja demanda, servir de apoyo a la publicidad y diferenciarse de la competencia. (Ver gráfica 43)

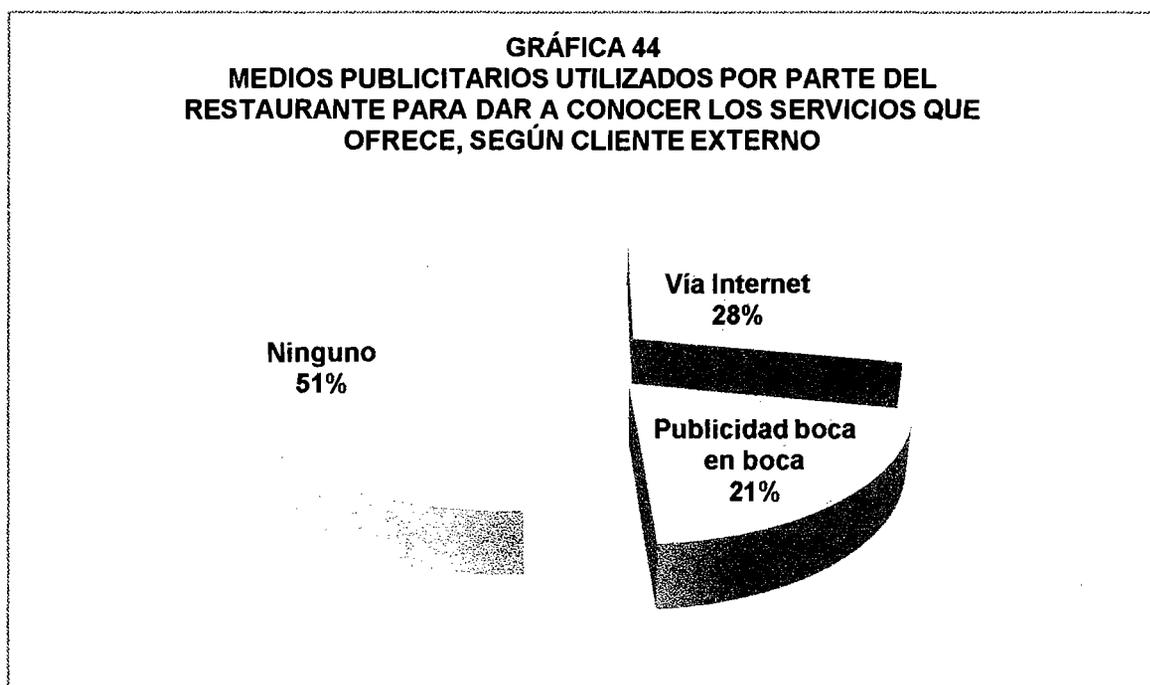


Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Se le consultó también, qué tipo de beneficios le gustaría recibir como incentivo por su consumo, a lo cual el 37% opinó que ofertas especiales, un 22% descuentos, 17% bonificaciones, 13% cupones y el 11% obsequios publicitarios.

d. Medios publicitarios utilizados en la actualidad

Al preguntarle a los clientes por qué medios publicitarios se enteró de los servicios que ofrece el restaurante, el 28% respondió por vía Internet, un 21% por publicidad boca en boca y el resto respondió que no se enteró por ningún medio, ya que desconocen la existencia de publicidad por parte del establecimiento. Esto, confirma nuevamente (según análisis del cliente interno) la falta de utilización de medios publicitarios en el restaurante, lo cual representa uno de los factores clave que está generando la brecha 4. (Ver gráfica 44)



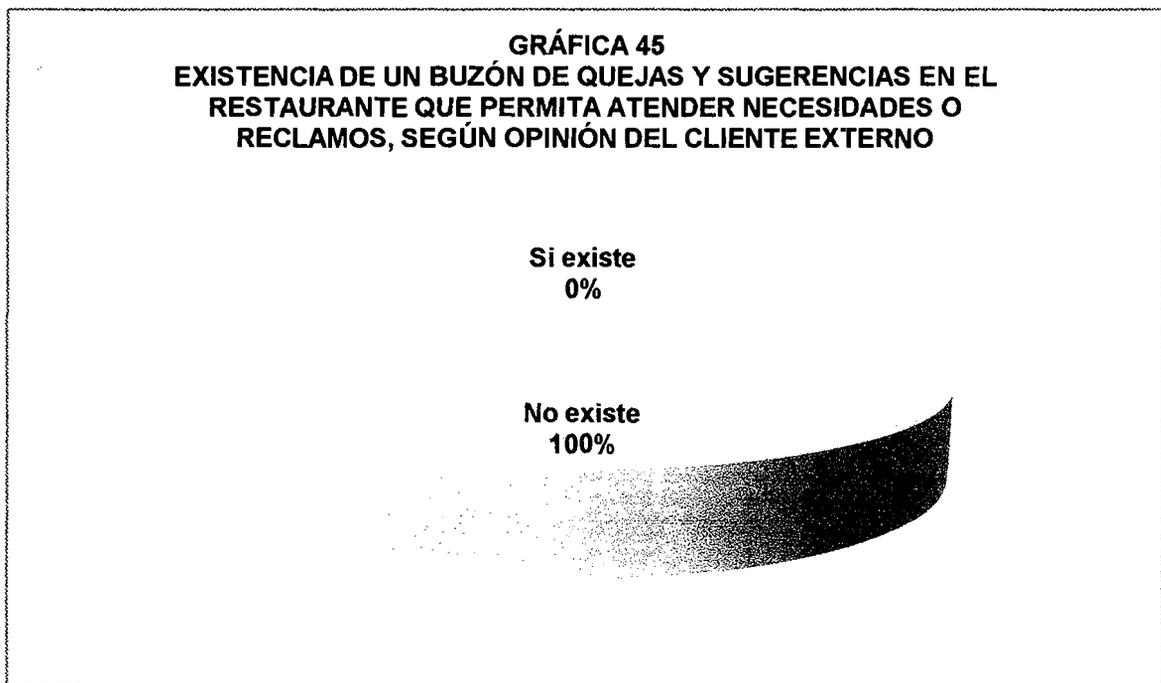
Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Asimismo, se le cuestionó al cliente sobre qué medios publicitarios le gustaría recibir información acerca de los productos y servicios que brinda el restaurante, a lo que el 31% respondió que por la televisión, 24% por radio, 21% por Página

Web, 11% por afiches, 8% por mantas y un 5% manifestó otros, a lo cual especificaron banner, prensa y revistas.

e. Atención actual de quejas y sugerencias

Se le preguntó al usuario, si el restaurante en la actualidad posee algún buzón de quejas y sugerencias que le permita informar acerca de sus necesidades o reclamos, a lo que el 100% respondió negativamente, lo cual demuestra que no se emplea la técnica de un buzón de quejas y sugerencias. Esta situación, constituye un factor clave que impide cerrar la brecha 1. (Ver gráfica 45)



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2009.

Cabe destacar que la importancia de solventar las quejas y sugerencias, radica en la recuperación del servicio al cliente, lo cual genera mayor satisfacción y lealtad en los consumidores.

Por lo anterior, es de suma importancia la implementación de un programa de quejas y sugerencias que permita a la empresa, escuchar las opiniones o sugerencias del cliente externo sobre sus percepciones del servicio, convertir las quejas en oportunidades para el mantenimiento de clientes y aumentar los niveles de lealtad, realizar mejoras efectivas en el proceso de atención de clientes, etc.

Asimismo, al cuestionar a los clientes sobre qué medio utilizaría para informar al restaurante acerca de sus necesidades o quejas para que este pueda brindarle un servicio de calidad, el 68% respondió que a través del buzón de quejas y sugerencias, un 30% por medio de la página Web y el 2% por la vía telefónica.

2.5 Análisis FODA del Restaurante de Servicio Completo

Con base a los resultados logrados en el diagnóstico efectuado en el Restaurante de Servicio Completo a través de la observación directa, entrevista al Gerente y encuestas al cliente interno y externo, se determinó que existen una serie de factores que inciden en la baja significativa de la cartera de clientes que actualmente afronta la empresa. Por lo tanto, para tener una idea más precisa sobre dicha situación, se procedió a la elaboración de una matriz FODA, la cual presenta un resumen de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) más relevantes que afectan el accionar de la empresa tanto de forma positiva como negativa; asimismo, la matriz FODA se diseñó con el propósito de formular estrategias orientadas a erradicar la problemática descrita y al aprovechamiento de los recursos. (Véase tabla 5)

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS AL CRECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE UN RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO, EN EL MUNICIPIO DE PUERTO BARRIOS, DEL DEPARTAMENTO DE IZABAL

3.1 Introducción

Toda entidad dedicada a ofrecer un servicio, debe aplicar estrategias de mercadeo para que pueda ser competitiva y exitosa, aún más, si se trata de empresas que ofrecen servicios de alimentación, ya que la industria de los alimentos genera una de las principales fuentes de ingresos para la economía del país.

El Restaurante de Servicio Completo no es la excepción; sin embargo, actualmente presenta una disminución considerable en su cartera de clientes. Esta situación, se debe (según lo evidenciado en el diagnóstico situacional realizado), a la falta de aplicación de estrategias de mercadeo de servicios orientadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes.

En vista de lo anterior, en el presente capítulo se detallan estrategias de mercadeo de servicios a implementar en el Restaurante de Servicio Completo, teniendo como marco de referencia en su elaboración, el triángulo y mezcla ampliada de mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio. A continuación, se describen las estrategias propuestas:

1. Sistema de sugerencias para el cliente interno del Restaurante de Servicio Completo.
2. Programa de quejas y sugerencias para el cliente externo del Restaurante de Servicio Completo.

3. Implementación del esquema de servicio en el Restaurante de Servicio Completo.
4. Estándares de servicio enfocados al cliente para optimizar la calidad del servicio.
5. Diseño eficaz de la evidencia física del Restaurante de Servicio Completo.
6. Prácticas internas de recursos humanos para adoptar una cultura de servicio al cliente.
7. Agilización del servicio a través de la implementación de tecnología.
8. Sincronización entre la oferta y demanda.
9. Implementación de un programa sólido de comunicación del mercadeo externo, a través de la aplicación de la mezcla promocional.

3.2 Objetivos de la propuesta

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño e implementación de las estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo son:

3.2.1 Objetivo general

Revertir la problemática relacionada a la disminución considerable de la cartera de clientes que actualmente afronta el Restaurante de Servicio Completo, con el 10% de incremento en las ventas para el año 2011, esto con base a la cantidad de platos vendidos en el año 2009.

3.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Mejorar la comunicación y calidad en el servicio, a través del sistema de sugerencias para el cliente interno.
- ❖ Comprender las expectativas y percepciones del usuario e identificar las fallas en el servicio, así como la recuperación adecuada del mismo, implementando el programa de quejas y sugerencias para el cliente externo.

- ❖ Definir formalmente el diseño del servicio en el Restaurante de Servicio Completo, a través de la implementación del esquema de servicio.
- ❖ Brindar de forma consistente un servicio de alta calidad, por medio de la creación de estándares de servicio enfocados al cliente.
- ❖ Mejorar la evidencia física del restaurante, a través de la creación de un diseño eficaz de la misma.
- ❖ Entregar el servicio de acuerdo a los estándares de servicio establecidos, implementando prácticas internas encaminadas a adoptar una cultura organizacional de servicio.
- ❖ Agilizar, mejorar y simplificar el servicio prestado a los clientes, a través de la implementación de tecnología.
- ❖ Igualar la oferta y la demanda, a través de aplicar estrategias encaminadas a revertir el problema de las fluctuaciones, para que el personal y las instalaciones se utilicen en un nivel óptimo y los clientes reciban calidad en el servicio sin retrasos indeseables.
- ❖ Establecer un equilibrio entre lo ofrecido y lo recibido por el cliente, acorde a sus expectativas, por medio de la aplicación de la mezcla promocional.

3.3 Aplicación de modelos del mercadeo de servicios

3.3.1 Mezcla ampliada del mercadeo de servicios

Además de las cuatro "P" tradicionales (producto, precio, plaza y promoción), la mezcla del mercadeo de servicios incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso.

La importancia de aplicar las tres variables de la mezcla ampliada del mercadeo de servicios en el Restaurante de Servicio Completo, se debe a que los clientes interactúan directamente con el personal de éste y, de hecho, forman parte del proceso de producción del servicio. Asimismo, los clientes requieren cualquier tipo de elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia de servicio que brinda el restaurante.

a. Personas

Las personas, son el recurso fundamental en la entrega del servicio; por tal razón, el Restaurante de Servicio Completo debe tener procesos efectivos de reclutamiento, selección e inducción del personal. Asimismo, se les debe capacitar constantemente, motivarlos, recompensarlos, evaluar su desempeño, delegarles autoridad, promover el trabajo en equipo y proveerles la tecnología adecuada.

Por otro lado, los clientes externos pueden influir en la entrega del servicio, es decir, afectar sobre la calidad en el servicio y su propia satisfacción; por tal razón, es esencial educar a los clientes, con el propósito de ayudarlos a comprender su papel y conocer lo que pueden esperar del servicio antes de experimentarlo. Para ello, es indispensable que conozcan su rol en el esquema de servicio, la filosofía empresarial del restaurante (misión, visión, objetivos y valores), así como brindarles material informativo de los servicios que ofrece la empresa, entre otros.

b. Evidencia física

Respecto a la evidencia física, el restaurante debe considerar ciertos elementos tangibles fundamentales en el servicio; entre estos se tienen los siguientes: el menú de alimentos y bebidas, bifolear para solicitud de eventos, tarjetas de presentación, fachada exterior, serigrafía publicitaria en vehículo de reparto, formato para control de limpieza y adquisición de cambiadores para bebés, así como poseer tecnología apropiada para agilizar el servicio.

c. Procesos

Dentro del mercadeo de servicios, los procesos juegan un papel muy importante para el restaurante, ya que de ellos depende también la satisfacción del cliente con relación a la calidad en el servicio recibido, por lo que éstos deben ser ágiles y precisos. En ese sentido, el restaurante debe tomar en cuenta estándares de

servicio enfocados al cliente, implementar tecnología y definir el proceso de servicio haciendo uso de la herramienta denominada “esquema de servicio.”

3.3.2 Triángulo del mercadeo de servicios

El triángulo del mercadeo de servicios, muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar el servicio, los cuales se ubican en los tres vértices del triángulo, estos son: el Restaurante de Servicio Completo (empresa), todo el personal que presta el servicio (proveedores) y los usuarios del servicio (clientes). Asimismo, entre los vértices, existen tres tipos de mercadeo que son de suma importancia para brindar consistentemente un servicio de excelencia, los cuales son: mercadeo externo, interno e interactivo.

El propósito central de la aplicación del triángulo de mercadeo de servicios en el Restaurante de Servicio Completo, será la de formular, facilitar y cumplir las promesas que se establezcan con los clientes, para construir y sostener una relación duradera con éstos.

a. Mercadeo externo: Formulando la promesa

Para formular las promesas a los usuarios del servicio, es importante conocer cuáles son sus expectativas acerca del servicio que brinda el restaurante. De acuerdo a la investigación realizada, se estableció que las principales expectativas que tienen los clientes con respecto al servicio que ofrece la empresa son: rapidez en el servicio, excelente atención, trato amable del personal, calidad en los alimentos y bebidas y precios que justifiquen el servicio.

En función de las expectativas que poseen los clientes acerca del servicio, el Restaurante de Servicio Completo deberá realizar promesas y diseñar mensajes, a través de medios publicitarios donde se señalen los aspectos tales como: la rapidez, excelente atención, trato amable del personal, calidad de los alimentos y bebidas y los precios que ofrece el negocio.

Para aplicar el mercadeo externo, se propone lo siguiente:

- ❖ Implementación de un programa sólido de comunicación del mercadeo externo, a través de la aplicación de la mezcla promocional. (Véase estrategia 9)
- ❖ Programa de quejas y sugerencias para el cliente externo del Restaurante de Servicio Completo. (Véase estrategia 2)
- ❖ Encuestas periódicas a los usuarios a través de un cuestionario, donde se obtenga toda la información necesaria referente al servicio proporcionado versus el ofrecido por el restaurante. (Véase boleta de satisfacción del cliente externo en español e inglés, anexos 6 y 7 respectivamente)

b. Mercadeo interactivo: Cumpliendo la promesa

Conociendo que las principales expectativas de los clientes se basan en un servicio rápido, excelente atención, trato amable del personal, calidad de los alimentos y bebidas y precios que justifiquen la calidad del servicio, y para que en los encuentros de servicio o momentos de verdad (que es cuando el cliente interactúa con el personal de contacto del restaurante y el servicio se produce y consume) se pueda cumplir con las promesas formuladas a los clientes, es necesario aplicar las siguientes estrategias:

- ❖ Agilización del servicio a través de la implementación de tecnología (Véase estrategia 7)
- ❖ Proporcionar al personal del restaurante, capacitaciones periódicas relacionadas con el servicio al cliente. (Véase estrategia 6)
- ❖ Estándares de servicio enfocados al cliente para optimizar la calidad del mismo. (Véase estrategia 4)

De esta forma se proporcionará un servicio rápido, con atención excelente, trato amable del personal, calidad de alimentos y bebidas y precios que justifiquen el servicio que el cliente espera recibir.

c. Mercadeo interno: Facilitando la promesa

Debido a que en el Restaurante de Servicio Completo, el personal no se encuentra lo suficientemente motivado, capacitado y no se posee la tecnología apropiada para que, tanto la empresa como sus colaboradores puedan cumplir con lo prometido, es fundamental aplicar las siguientes estrategias:

- ❖ Prácticas internas de recursos humanos para adoptar una cultura de servicio al cliente. (Véase estrategia 6)
- ❖ Agilización del servicio a través de la implementación de tecnología. (Véase estrategia 7)

d. Alineación de los lados del triángulo del mercadeo de servicios

Para lograr la alineación de los lados del triángulo de mercadeo de servicios y que se constituya como un todo, es fundamental que se apliquen las estrategias descritas en el mercadeo externo, interactivo e interno, ya que éstas ayudarán a que el personal del restaurante, cumpla las promesas formuladas en cada encuentro de servicio y para que éste sea impecable desde el punto de vista del usuario. Sólo de esta manera, se logrará que cumplan las promesas que se establezcan con los clientes y se consolide una relación duradera con éstos.

3.3.3 El modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio

Para obtener la optimización de la calidad del servicio en el Restaurante de Servicio Completo, es necesario aplicar el modelo de las brechas, el cual destaca los factores claves para diseñar las estrategias de mercadeo de servicios y cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente (brecha del cliente). Asimismo, para cerrar la brecha del cliente, es fundamental cerrar las otras cuatro brechas, las cuales se refieren al proveedor del servicio (personal de contacto del Restaurante de Servicio Completo).

a. Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera

Esta brecha del personal del Restaurante de Servicio Completo (proveedor), indica la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que el restaurante (empresa) pueda tener acerca de ellas.

Para cerrar esta brecha, se necesita la aplicación de las siguientes estrategias:

- ❖ Estrategia 1: Sistema de sugerencias para el cliente interno del Restaurante de Servicio Completo.
- ❖ Estrategia 2: Programa de quejas y sugerencias para el cliente externo del Restaurante de Servicio Completo.
- ❖ También, es de suma importancia evaluar periódicamente las percepciones y expectativas del cliente, a través de la boleta de satisfacción del cliente externo. (Véase anexo 6 y 7)

El cumplimiento de las estrategias descritas anteriormente, permitirán conocer las expectativas del cliente acerca del servicio y alcanzar o superar las mismas.

b. Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos

Para cerrar esta brecha, es de vital importancia conocer las expectativas del cliente; luego, se deben traducir dichas expectativas en especificaciones sobre calidad en el servicio. Para ello, es necesario la creación de diseños y estándares de servicio enfocados al cliente.

Por lo tanto, para cerrar esta brecha, se necesita la aplicación de las siguientes estrategias:

- ❖ Estrategia 3: Implementación del esquema de servicio en el Restaurante de Servicio Completo.
- ❖ Estrategia 4: Estándares de servicio enfocados al cliente para optimizar la calidad del servicio.

- ❖ Estrategia 5: Diseño eficaz de la evidencia física del Restaurante de Servicio Completo.

c. Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares

Para lograr que el personal del Restaurante de Servicio Completo brinde los servicios de acuerdo a los estándares establecidos, es necesario que la empresa aplique las siguientes estrategias:

- ❖ Estrategia 6: Prácticas internas de recursos humanos para adoptar una cultura de servicio al cliente.
- ❖ Estrategia 7: Agilización del servicio a través de la implementación de tecnología.

Asimismo, en la investigación realizada, se determinó que un factor clave que no permite cerrar esta brecha, es la ausencia de estrategias cuya intención sea igualar la oferta y la demanda, para que el personal y las instalaciones, se utilicen en un nivel óptimo y los clientes reciban calidad en el servicio sin retrasos indeseables. Por lo tanto, se propone también la aplicación de la siguiente estrategia:

- ❖ Estrategia 8: Sincronización de la oferta y demanda del servicio.

d. Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño

Uno de los aspectos más importantes dentro del servicio proporcionado al cliente externo, es cumplir a cabalidad con las promesas hechas por parte del restaurante hacia éste, referente a la rapidez en el servicio, excelencia en la atención, trato amable del personal, calidad en los alimentos y bebidas y precios que justifiquen el servicio.

Sobre este aspecto, se hace necesario proponer la siguiente estrategia:

- ❖ Estrategia 9: Implementar un programa sólido de comunicación del mercadeo externo a través de la aplicación de la mezcla promocional, la cual permitirá establecer un equilibrio entre lo ofrecido y lo recibido por el cliente, acorde a sus expectativas.

Con la aplicación de los tres modelos del mercadeo de servicios descritos anteriormente (mezcla ampliada, triángulo de mercadeo de servicios y modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio), se ha determinado implementar la siguiente propuesta de estrategias, alcanzando con esto un servicio de excelencia y por ende, revirtiendo la problemática que actualmente afronta el Restaurante de Servicio Completo:

3.4 Propuesta sobre estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo.

3.4.1 Estrategia 1. Sistema de sugerencias para el cliente interno del Restaurante de Servicio Completo.

a. Definición de la estrategia

En la investigación de campo se determinó que el Restaurante de Servicio Completo, no cuenta con un sistema de sugerencias para que los trabajadores aporten ideas sobre mejoras del servicio al cliente. Asimismo, se detectó que la Gerencia, no escucha y toma en cuenta las opiniones de los empleados para mejorar la atención al usuario, lo cual demuestra que existe comunicación insuficiente entre estos.

Por lo anterior, es de vital importancia que el Restaurante de Servicio Completo implemente un sistema de sugerencias por medio del cual el personal de contacto, pueda transmitir a la Gerencia sus ideas para perfeccionar el trabajo y por ende, mejorar la comunicación entre ambas partes (empleados y Gerencia).

Esta estrategia tiene como finalidad, el facultar a los empleados del restaurante a aportar sugerencias sobre cómo mejorar la calidad del servicio al cliente. Dichas propuestas son muy importantes, ya que los trabajadores son una fuente de información valiosa y de primera mano.

El sistema de sugerencias no solamente beneficiará a la empresa sino también al trabajador, ya que el restaurante además de preocuparse por las tareas que realiza el colaborador, también estará dispuesto a recompensarlo por aportar propuestas y mediante ellas, mejorar los métodos de trabajo relacionados al servicio.

b. Objetivos

- ❖ Mejorar la comunicación entre los colaboradores de contacto y la Gerencia.
- ❖ Adquirir ideas del personal para mejorar la calidad en el servicio interno y externo.
- ❖ Estimular y hacer partícipe a todo el personal de contacto, sobre los cambios y mejoras del servicio brindado en el Restaurante de Servicio Completo.

c. Táctica a utilizar

Para implementar la presente estrategia, la Gerencia del Restaurante de Servicio Completo deberá emprender las siguientes acciones:

c.1 Establecimiento del sistema de sugerencias

El sistema a implementar, será a través de un “buzón de sugerencias”. Para su establecimiento, se deberá formar una comisión conformada por la Gerencia y Jefes de Área (con el objeto de que el análisis de las sugerencias, pueda lograr objetividad en las decisiones); esta comisión, deberá ordenar la colocación de dicho buzón en un lugar estratégico (oficina de Gerencia), de tal manera que el

colaborador, pueda depositar su sugerencia por escrito utilizando las boletas impresas, las cuales deberán colocarse en la parte exterior del buzón. (Véase propuesta de boleta de sugerencias y diseño del buzón en anexo 8 y 9 respectivamente)

El buzón deberá ser abierto todos los días en busca de las sugerencias que éste contenga, con el objeto de mantener el programa dentro del ritmo dinámico que requiere su operación, pues se debe tener en cuenta que dar una pronta atención a las sugerencias recibidas, incrementa el interés del sistema por parte de los colaboradores.

Las sugerencias suministradas, se deberán dividir en dos grupos: las de valor calculado y las generales. Dentro del primer grupo, irán todas aquellas que representen un ahorro para la operación del restaurante, y en el grupo de las generales, todas aquellas cuyo ahorro (si es que lo hay) no es calculable o bien, representen solamente mejoras en las condiciones de trabajo.

El éxito del sistema de sugerencias, dependerá del grado de motivación que la Gerencia y las Jefaturas de Área del restaurante le brinden al personal, de modo que las ideas sean reconocidas y apreciadas por éstos para la consecución de los objetivos. Asimismo, si una sugerencia no puede aplicarse de la forma en que el empleado la presentó, puede hacerse una cierta modificación. Para ello, la Gerencia y Jefes de Área deberán hacer los cambios considerados a dicha propuesta y explicar al colaborador el porqué de éstos, siempre respetando la propuesta original.

En ese sentido, para que el sistema de sugerencias sea efectivo, será conveniente instruir a los Jefes de Área (ya que éstos son el nivel representativo de la Gerencia y están más familiarizados con el trabajo de sus subordinados) acerca de los procedimientos que se habrán de seguir para asesorar a los trabajadores (véase anexo 14), con el fin de que éstos puedan presentar sus sugerencias.

Debe de tenerse en cuenta que el sistema de sugerencias, tiende a ayudar en la satisfacción psicológica del trabajador; por tanto, quien someta una sugerencia, esperará un reconocimiento por ella.

Es por ello que a cada Jefe de Área conjuntamente con la Gerencia, les corresponderá analizar, aprobar, aplicar y retribuir las sugerencias que el colaborador haya presentado.

En cuanto a la retribución de las sugerencias hechas por los colaboradores, a continuación se describen cada una de ellas, estando éstas supeditadas al tipo de contribución que haya generado:

❖ **Valor calculado:** aquellos colaboradores que presenten sugerencias, las cuales constituyan un ahorro significativo para la operación del restaurante, deberán ser retribuidos, por medio de:

- Una gratificación en efectivo por presentación de sugerencias rentables para el restaurante. (Véase estrategia de compensación monetaria)

❖ **Generales:** los empleados que proporcionen sugerencias efectivas y viables para mejorar las condiciones de trabajo en el restaurante, serán tomadas muy en cuenta al momento de elegir al empleado del mes, el cual consiste en:

- Brindarle al colaborador un certificado de regalo, así como un diploma y exhibir en un marco la fotografía del colaborador galardonado, ésta se pone en un punto clave de manera que lo puedan ver compañeros de trabajo y clientes. (Véase estrategia de compensación no monetaria)
- Además, se deberá agradecer públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa, ya que estas personas suelen convertirse en modelos ejemplo para otros dentro del establecimiento.

Asimismo, para que el programa sea eficaz, es indispensable facultar al colaborador que generó la propuesta, a participar en la aplicación de la misma;

en cuanto a los Jefes de Área y la Gerencia, les corresponderá poner en práctica las propuestas inmediatamente, y los empleados en general, deberán participar activamente para la mejora continua de los procesos con dichas propuestas.

c.2 Difusión del sistema de sugerencias

Para que el sistema de sugerencias genere resultados positivos, este deberá ser ampliamente difundido al personal del restaurante, por parte de la Gerencia, Jefaturas de Área y Asesor investigador. Para ello, se hará necesario realizar una reunión formal en el salón de eventos, utilizando una presentación en digital y material didáctico, resaltando los objetivos y beneficios de dicho sistema. En ese sentido, todos los colaboradores deberán estar perfectamente enterados de los objetivos, de la forma en que pueden participar (de acuerdo al procedimiento establecido en el anexo 14) y de los beneficios que tendrán al presentar una sugerencia a dicho sistema.

c.3 Procedimiento de implementación

Para la implementación del sistema de sugerencias del cliente interno dentro del restaurante, se hace necesario definir el proceso, el cual detalle la descripción de las actividades a seguir, el personal involucrado y las normas que rigen el cumplimiento de sus funciones. (Véase anexo 14)

d. Presupuesto

En el cuadro 1, se detalla el presupuesto que el Restaurante de Servicio Completo deberá estimar para implementar el sistema de sugerencias del cliente interno.

e. Control

La empresa objeto de estudio, deberá controlar de forma periódica el comportamiento de las sugerencias aplicadas para conocer si se están alcanzando los objetivos establecidos.

La generación de estadística será fundamental en este aspecto, debido a que permitirá al restaurante adquirir información real sobre el número de sugerencias implementadas de forma exitosa; para ello, se hará necesario archivar expedientes de las mismas.

**CUADRO 1
PRESUPUESTO
SISTEMA DE SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Emisión	Costo unitario	Total
Adquisición de buzón de sugerencias	Ver anexo 9 detalle de las medidas respectivas	Acrílico transparente	1	Q.300.00	Q.300.00
Boletas de sugerencias del cliente interno	5 ½ x 8 ½ pulgadas	Papel bond 80 gramos, full color tiro	500	Q.0.79	Q.395.00
Material de difusión	Carta 21.59 cm x 27.94 cm	Papel bond 80 gramos	20 folletos	Q. 5.00	Q.100.00
Total de la inversión					Q.795.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

f. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación del sistema de sugerencias para el cliente interno, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos. (Véase cuadro 2)

**CUADRO 2
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO**

Objetivo: Realizar una descripción general de las fases indispensables para la implementación del sistema de sugerencias del cliente interno.							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Consenso de opiniones	Reunión Gerente con Jefes de área	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Aprobación de propuesta	Planificación orientada a objetivos	Reunión Gerente con Jefes de área y asesor	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Establecimiento del sistema de sugerencias	Boleta y buzón de sugerencias	Diseño y contenido de las boletas y de buzón	Asesor, Gerente y Jefes de Área	Octubre 2010	Boletas y compra de buzón	Q.395.00 Q.300.00
5	Difusión general al personal e implementación del programa	Medios digitales	Reunión general de difusión y capacitación	Gerente, Jefes de Área y Asesor	Octubre 2010	Material didáctico	Q.100.00
Total							Q.1,095.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

3.4.2 Estrategia 2. Programa de quejas y sugerencias para el cliente externo del Restaurante de Servicio Completo.

a. Definición de la estrategia

Según investigación realizada en el diagnóstico situacional, actualmente, la empresa objeto de estudio no posee un buzón de quejas y sugerencias que le permita al cliente externo informar acerca de sus necesidades o reclamos. Asimismo, se determinó que el restaurante no aplica estrategias tendientes a la recuperación del servicio.

Cabe resaltar que la importancia de solventar las quejas y sugerencias, radica en la recuperación del servicio al cliente, lo cual genera mayor satisfacción y lealtad en los consumidores.

Por lo anterior, es de vital importancia que la empresa implemente esta estrategia, ya que al resolver de manera eficiente las quejas de los clientes, se tendrá un fuerte impacto sobre la satisfacción de éstos y su lealtad, es decir, que los clientes que experimenten una falla del servicio (si existiese), pero que finalmente queden satisfechos con los esfuerzos de recuperación que realice el restaurante, serán más leales que aquellos cuyos problemas no fueron resueltos.

A través del programa de quejas y sugerencias del cliente externo, el restaurante podrá recolectar y documentar las reclamaciones y sugerencias de los comensales y después, aprovechar dicha información con el propósito de identificar a los clientes insatisfechos, de corregir problemas y de reconocer las áreas donde el servicio falla con frecuencia. Es importante mencionar que su implementación, implicará un bajo costo y los resultados serán muy positivos.

b. Objetivos

- ❖ Detectar y corregir las áreas donde el servicio falla con frecuencia, así como comprender las expectativas y percepciones del cliente externo, por medio de la boleta de quejas y sugerencias.
- ❖ Mejorar la calidad en el servicio y el desempeño del personal de contacto, a través de las sugerencias emitidas por el cliente externo.
- ❖ Identificar y atender a los clientes insatisfechos para superar sus expectativas y aumentar los niveles de lealtad en éstos.

c. Táctica a utilizar

Para implementar el programa de quejas y sugerencias del cliente externo, el Restaurante de Servicio Completo deberá aplicar las siguientes acciones:

c.1 Establecimiento del programa de quejas y sugerencias

El programa a implementar, será por medio de la creación de un “buzón de quejas y sugerencias” (véase anexo 12), el cual deberá ser ubicado en el área de servicio, específicamente en la entrada principal del restaurante, ya que es un punto estratégico de mayor visibilidad y fácil acceso, de tal manera que sea posible para la persona que emita la boleta respectiva. Para ello, se tendrá un formulario en la parte exterior de dicho buzón, el cual estará disponible en español e inglés. (Véase anexo 10 y 11 respectivamente)

Para el establecimiento del programa, se deberá formar una comisión de gestión para quejas y sugerencias conformada por la Gerencia, Jefes de Área y algunos colaboradores, con el propósito de que exista objetividad en el análisis y la toma de decisiones para cada situación ocasionada.

Esta comisión deberá designar un representante de la misma, el cual será el encargado de abrir el buzón todos los días en busca de las quejas o sugerencias que éste contenga, con el propósito de mantener el programa dentro del ritmo

dinámico que requiere su operación, pues se debe tener en cuenta que dar una rápida atención a las quejas o sugerencias recibidas de los clientes externos, incrementa la satisfacción y lealtad de éstos hacia el restaurante.

Asimismo, ésta persona deberá hacer un consolidado de las quejas o sugerencias recibidas por parte del cliente externo, y de este modo clasificarlas de acuerdo al área de trabajo que afecta de forma directa la prestación del servicio. Posteriormente, le corresponderá entregar a cada Jefe de Área las boletas que le pertenecen y éstos conjuntamente con los demás integrantes de la comisión, serán los encargados de analizar las mismas y tomar las decisiones pertinentes para cada situación suscitada.

Otro medio para que el cliente externo presente las quejas y sugerencias, será a través de la página Web sugerida, esto debido a la preferencia del cliente por este medio para informar sus necesidades o quejas al restaurante (según lo evidenciado en el diagnóstico situacional realizado). (Véase hipervínculo de la página Web propuesta "su opinión es importante para nosotros", en anexo 42)

Para que la técnica sea eficaz, será necesario registrar rigurosamente en una base de datos, el número y tipo de reclamaciones o sugerencias que se reciban y después trabajar para eliminar las más frecuentes. El restaurante deberá resolver tanto los problemas individuales de los clientes, como buscar los patrones generales que les permitan eliminar los puntos de falla del servicio.

Además, las quejas y sugerencias se deberán analizar diariamente con el objetivo de proporcionar al cliente una respuesta inmediata y acorde a sus necesidades.

Después de haber analizado la información, se procederá a realizar la formulación de la estrategia de recuperación del servicio más apropiada para dicha situación en particular, con el propósito de brindar al cliente en el menor tiempo posible, la solución al problema presentado. El personal deberá poseer el

conocimiento sobre las estrategias de recuperación del servicio que podrán aplicar en cada caso en concreto. Para ello, se realizó una guía de estrategias de recuperación del servicio, la cual contiene los lineamientos básicos para capacitar a los colaboradores en dicho tema. (Véase anexo 13)

El restaurante debe tener en cuenta que éste es el momento de verdad más importante dentro del proceso de solventar las quejas y sugerencias; por lo tanto, las decisiones adoptadas deben ser de beneficio tanto para la empresa como para el cliente.

c.2 Difusión del sistema de quejas y sugerencias

Para que el sistema de quejas y sugerencias genere resultados efectivos, debe ser ampliamente difundido al personal del restaurante. Los responsables de llevar a cabo esta actividad son: el Gerente, Jefes de Área y Asesor investigador. Para ello, se hará necesario realizar una reunión formal en el salón de eventos, utilizando una presentación en digital y material didáctico, resaltando los objetivos y beneficios de dicho programa.

c.3 Procedimiento de implementación

Para la implementación del programa de quejas y sugerencias del cliente externo en el restaurante, es fundamental puntualizar la secuencia lógica de actividades a seguir, los responsables implicados y las normas que rigen el cumplimiento de sus funciones, por lo que se estableció un proceso tendiente a administrar de forma eficaz dicha estrategia. (Véase anexo 14)

Asimismo, se realizó una guía para establecer el procedimiento sobre gestión de quejas y sugerencias, con el propósito de proporcionar al restaurante una herramienta fundamental para poder alcanzar la plena satisfacción del cliente. Dicha guía va dirigida a todo el personal del restaurante, Jefaturas de Áreas y Gerencia, la cual será difundida por ésta última y por el Asesor investigador en la reunión establecida. (Véase anexo 15)

d. Presupuesto

En el cuadro 3, se muestra el presupuesto estimado que implica la reproducción y encuadernado de las dos guías respectivas, formularios y adquisición de buzón, los cuales son necesarios para implementar dicho programa.

**CUADRO 3
PRESUPUESTO
PROGRAMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE EXTERNO**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Cantidad a reproducir	Costo unitario	Total
Levantado, impresión y encuadernado de las dos guías respectivas	Carta 21.59 cm x 27.94 cm	Papel bond 80 gramos, full color Encuadernado espiral plástico	2 guías x 18 de cada una, para un total de 36 guías	Q.18.00	Q. 648.00
Levantado, impresión y encuadernado del manual de procedimientos	Carta 21.59 cm x 27.94 cm	Papel bond 80 gramos, full color Encuadernado espiral	18 manuales	Q. 15.00	Q. 270.00
Formularios de quejas y sugerencias en español e inglés	5 ½ x 8 ½ pulgadas	Papel bond 80 gramos, full color tiro	500 boletas en español y 200 en inglés	Q. 0.79	Q. 553.00
Adquisición de buzón de quejas y sugerencias	Ver anexo 12 las medidas respectivas	Acrílico transparente	1	Q.300.00	Q.300.00
Material de difusión	Carta 21.59 cm x 27.94 cm	Papel bond 80 gramos	20	Q.5.00	Q.100.00
Total de la inversión					Q. 1,871.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

e. Control

Después de implementar las estrategias de recuperación del servicio por parte de la Gerencia, se deberá realizar un control interno y externo para conocer si se lograron los resultados esperados.

La aplicación de la estadística será de vital importancia en este aspecto, ya que permitirá al restaurante obtener información real sobre el número de quejas o sugerencias atendidas, los niveles de satisfacción del cliente, saber cómo contrarrestar la problemática si esta volviese a presentarse en el futuro con otros clientes, y sobre todo, evidenciar los costos que implicaría el hecho de no solucionar una queja en el tiempo y momento oportuno.

f. Plan de acción

En el cuadro 4, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación del programa de quejas y sugerencias del cliente externo, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos.

3.4.3 Estrategia 3. Implementación del esquema de servicio en el Restaurante de Servicio Completo

a. Definición de la estrategia

En la investigación planteada, se identificó que el restaurante carece de un diseño definido que permita describir las características esenciales del proceso de servicio en forma objetiva y representativa para que colaboradores, clientes y Gerente, puedan ver el papel que cumplen en la prestación y entiendan todos los pasos y flujos implícitos en el mismo; por lo tanto, esto provoca un gran obstáculo para ofrecer un servicio de calidad en el proceso de entrega de éste.

CUADRO 4
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE EXTERNO

Objetivo: Realizar una descripción general de las fases indispensables para la implementación del programa de quejas y sugerencias del cliente externo.							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Consenso de opiniones	Reunión Gerente con Jefes de Área	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Aprobación de propuesta	Planificación orientada a objetivos	Reunión Gerente con Jefes de Área y Asesor	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Establecimiento del programa	Guías, manual, boletas de quejas y sugerencias y Buzón	Diseño y contenido de la guía, boletas y buzón	Asesor, Gerente y Jefes de Área	Octubre 2010	Según detalle de estrategia	Q.1,771.00
5	Información general al personal e implementación del programa	Medios digitales	Reunión general de difusión y capacitación	Gerente, Jefes de Área y Asesor	Octubre 2010	Material didáctico	Q.100.00
Total							Q.2,171.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

Por lo anterior, es de suma importancia que el restaurante establezca en sus instalaciones un esquema del servicio, el cual será una herramienta que le permitirá describir simultáneamente el proceso de prestación del mismo, los puntos de contacto de los clientes, los papeles de los empleados y usuarios, así como la evidencia física del servicio desde la perspectiva de los clientes.

Entre los beneficios más importantes que generará el mapa de servicio en el restaurante, se encuentran los siguientes:

- ❖ Brindará una perspectiva general, a fin de que los colaboradores puedan relacionar “lo que hacen”, con el servicio visto de forma integral y así, enfatizar entre los empleados, un enfoque orientado al cliente.
- ❖ Identificará puntos de fallos en el servicio.
- ❖ Fortalecerá la mejora continua de la calidad en el servicio.
- ❖ Facilitará la obtención de un enfoque descendente y ascendente sobre el mejoramiento de la calidad. Asimismo, hará posible que el Gerente identifique y de su apoyo a los esfuerzos del personal que trabaja en atención al cliente y en equipos de apoyo, para mejorar la calidad.

b. Objetivos

- ❖ Definir formalmente el diseño del servicio en el restaurante, por medio de la aplicación del esquema propuesto.
- ❖ Ofrecer un servicio de calidad en el proceso de entrega, a través de la estandarización del mismo.

c. Táctica a utilizar

Para definir formalmente el diseño de servicio del restaurante, se ha realizado un esquema a partir del cual, se muestra en forma visual el proceso de prestación del servicio, los puntos de contacto de los clientes, los papeles de los

clientes y de los empleados, y los elementos visibles del servicio. (Véase anexo 17)

Es importante colocar el esquema del proceso de servicio propuesto en la entrada principal del restaurante, para que tanto empleados y clientes puedan apreciarlo. Para ello, se deberá imprimir un formato del mismo.

Para que el diseño del servicio propuesto genere resultados positivos, deberá ser ampliamente divulgado al personal del restaurante. Los responsables de llevar a cabo esta actividad son: el Gerente, Jefes de Área y Asesor investigador. Para ello (al igual que todas las estrategias propuestas), se hará necesario realizar una reunión formal en el salón de eventos, utilizando una presentación en digital y material didáctico, resaltando los objetivos y beneficios de la herramienta denominada “esquema del servicio”.

d. Presupuesto

Asimismo, se hace necesario detallar el presupuesto que el restaurante deberá estimar para implementar el esquema de servicio. (Véase cuadro 5)

e. Control

Es de vital importancia que el Restaurante de Servicio Completo, realice evaluaciones y controles periódicos sobre el proceso del diseño de servicio, a fin de actualizar los cambios que se presenten. Para ello, es necesario analizar el mapa de servicio tomando en cuenta las cuatro áreas que lo conforman, es decir, que se deberán observar todos los pasos generales en los que el restaurante interactúa con el cliente (momentos de verdad), las acciones e interacciones que realizan los empleados de contacto en escena y tras bambalinas al entregar el servicio, los procesos de apoyo y la evidencia física. Todo lo anterior, con la finalidad de hacer los ajustes necesarios para mejorar el diseño del servicio y por ende, ofrecer un servicio de calidad constante en el proceso de entrega del mismo.

**CUADRO 5
PRESUPUESTO
FORMATO DEL ESQUEMA DE SERVICIO**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Emisión	Costo unitario	Total
Formato del esquema de servicio	8.5 x 11 pulgadas	Acrílico atornillado a la pared, con impresión digital en vinil adhesivo	1	Q. 350.00	Q. 350.00
Material de difusión	Carta 21.59 cm x 27.94 cm	Papel bond 80 gramos	20	Q. 5.00	Q.100.00
Total de la inversión					Q.450.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

f. Plan de acción

En el cuadro 6, se muestra el plan de acción correspondiente a la implementación del esquema de servicio del Restaurante de Servicio Completo, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos.

CUADRO 6
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ESQUEMA DE SERVICIO

Objetivo: Realizar una descripción general de las fases indispensables para la implementación del esquema del servicio en el Restaurante de Servicio Completo.							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Consenso de opiniones	Reunión Gerente con Jefes de Área	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Aprobación de propuesta	Planificación orientada a objetivos	Reunión Gerente con Jefes de Área y Asesor	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Definición de criterios del mapa de servicio	Aprobar el formato del esquema de servicio	Diseño y contenido del esquema de servicio	Asesor, Gerente y Jefes de Área	Octubre 2010	Formato del Esquema de servicio	Q.350.00
5	Difusión general al personal e implementación del mapa de servicio	Medios digitales	Reunión general de información y capacitación	Gerente, Jefes de Área y Asesor	Octubre 2010	Material didáctico	Q.100.00
Total							Q. 750.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

3.4.4 Estrategia 4. Estándares de servicio enfocados al cliente para optimizar la calidad del servicio

a. Definición de la estrategia

Para poder ser exitosas en la prestación consistente de un servicio de alta calidad, las empresas deben hacer uso de estándares formales que guíen a sus colaboradores a la provisión adecuada del mismo.

Por tal razón, en el diagnóstico realizado se determinó que el Restaurante de Servicio Completo, no cuenta con estándares de servicio enfocados al cliente, lo cual no permite brindar de forma consistente un servicio de excelencia al usuario.

En ese sentido, se sugiere que el restaurante aplique estándares de servicio orientados al cliente (estándares operativos), los cuales estarán basados en requisitos fundamentales para la adecuada atención del usuario, y servirán para igualar o exceder sus expectativas y por ende, satisfacer sus necesidades.

b. Objetivos

- ❖ Brindar de forma consistente un servicio de alta calidad, a través de la aplicación de estándares de servicio enfocados al cliente, los cuales permitirán guiar a los empleados en la adecuada atención del usuario.
- ❖ Igualar o superar las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes, por medio de la implementación de estándares operativos que permitan la optimización de los métodos de trabajo dentro del restaurante.

c. Táctica

Para implementar la presente estrategia, el Restaurante de Servicio Completo deberá hacer uso de una guía que le facilite la aplicación de estándares en la prestación del servicio.

c.1 Guía sobre estándares de servicio enfocados al cliente

El restaurante deberá hacer uso de una guía (véase anexo 16), la cual estará orientada a la implementación de estándares de servicio definidos en función del cliente para optimizar la calidad del servicio.

La guía propuesta sobre estándares de servicio enfocadas al cliente, será un documento de apoyo para la empresa objeto de estudio, el cual tendrá el fin primordial de orientar al personal a brindar de forma consistente un servicio de alta calidad. En ese sentido, la guía presenta normas y orientaciones que todo el personal deberá cumplir para enfrentar con actitudes y tácticas homogéneas, los procesos que intervienen en el servicio completo que caracteriza al restaurante.

El contenido de la guía sobre estándares de servicio enfocados al cliente, tratará sobre los siguientes aspectos:

- ❖ Consideraciones en la generación de estándares sobre el servicio
- ❖ Descripción general del sistema de servicio en el restaurante
- ❖ Principios de servicio orientado al cliente
- ❖ Estándares generales de servicio
- ❖ Estándares de servicio por proceso
- ❖ Estándares de presentación para el personal
- ❖ Estándares de servicio por cargo

Dicha guía, se desarrolló tomando como base objetiva lo establecido en el diagnóstico del cliente externo, específicamente la evaluación sobre la percepción de la calidad del servicio y las expectativas requeridas por el usuario, ya que estos estándares deben ser definidos en función de lo que los clientes esperan y creen recibir.

Debido a que es primordial capacitar a los empleados de contacto acerca de los estándares que habrán de seguirse para brindar el servicio, será necesario que tanto la Gerencia como el Asesor y los Jefes de Área (quienes definieron y

establecieron dichos estándares), sean los que efectúen dicha capacitación en el salón de reuniones del restaurante. Para ello, se hará necesario utilizar la guía propuesta y una presentación en digital; por tal motivo, es necesario que todo el personal de la empresa posea la guía sugerida, la cual permitirá orientar al trabajador a brindar un servicio de excelencia.

c.2 Difusión de la estrategia

Para que la estrategia genere resultados efectivos, esta deberá ser ampliamente difundida al personal del restaurante por parte de la Gerencia, Jefaturas y Asesor Investigador. Para ello, se hará necesario efectuar una reunión formal en el salón de eventos, utilizando la guía respectiva y una presentación en digital. En ese sentido, todos los colaboradores deberán estar perfectamente enterados de los objetivos que se pretenden alcanzar con dicha estrategia.

d. Presupuesto

En el cuadro 7, se detalla el presupuesto que el Restaurante de Servicio Completo deberá estimar para implementar dicha estrategia.

**CUADRO 7
PRESUPUESTO
GUÍA SOBRE ESTÁNDARES DE SERVICIO ENFOCADOS AL CLIENTE**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Emisión	Costo unitario	Total
Levantado, impresión y encuadernación de 18 guías	Carta 21.59 cm x 27.94 cm	Papel bond 80 gramos, full color Encuadernado plástico	18 guías	Q.18.00	Q.324.00
Material de difusión	Carta 21.59 cm x 27.94 cm	Papel bond 80 gramos.	20	Q.5.00	Q. 100.00
Total de la inversión					Q. 424.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

e. Control

La empresa objeto de estudio, deberá evaluar y controlar de forma periódica el comportamiento de los estándares de servicio que fuesen aplicados, para conocer si se están alcanzando los objetivos establecidos.

Para ello, será necesario investigar constantemente si se están cumpliendo las expectativas del cliente acerca del servicio, a fin de conocer si sus requerimientos equivalen a los estándares establecidos. Por lo tanto, será necesario que se realicen encuestas periódicas a los usuarios a través de un cuestionario, donde se obtenga toda la información necesaria referente al servicio proporcionado versus el ofrecido. (Véase anexo 6 y 7)

Todo lo anterior, con la finalidad de hacer los ajustes necesarios para mejorar los estándares de servicio definidos.

f. Plan de acción

En el plan de acción correspondiente, se establecen los aspectos para la implementación de estándares de servicio, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos. (Véase cuadro 8)

3.4.5 Estrategia 5. Diseño eficaz de la evidencia física del Restaurante de Servicio Completo

a. Definición de la estrategia

Según investigación realizada, el Restaurante de Servicio Completo presenta en la actualidad, deficiencias en algunos elementos tangibles de la evidencia física, lo cual afecta la calidad del servicio.

**CUADRO 8
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTÁNDARES DE SERVICIO**

Objetivo: Realizar una descripción general de las fases indispensables para la implementación de estándares de servicio definidos en función del cliente							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Consenso de opiniones	Reunión Gerente con Jefes de Área	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Aprobación de propuesta	Planificación orientada a objetivos	Reunión Gerente con Jefes de Área y Asesor	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Implementación de propuesta	Guía de estándares de servicio	Diseño y contenido de las Guías	Asesor, Gerente y Jefes de Área	Octubre 2010	Impresión de 18 guías	Q.324.00
5	Difusión general al personal	Medios digitales y memorandos	Reunión general de información y capacitación	Gerente, Jefes de Área y Asesor	Octubre 2010	Material didáctico	Q.100.00
Total							Q.724.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

Cabe mencionar que el diseño eficaz de la evidencia física, es importante para influir en las preferencias, expectativas y satisfacción de los clientes.

Por lo anterior, es fundamental que la empresa implemente esta estrategia para mejorar la evidencia física, ya que con frecuencia, los clientes dependen de ésta para evaluar el servicio antes de su compra y medir su satisfacción con el servicio durante y después del consumo.

El diseño eficaz de la evidencia física, le permitirá al restaurante brindar un mejor servicio a los clientes; asimismo, el mejoramiento de los elementos tangibles de la evidencia física, facilitará que la empresa transmita mensajes consistentes y sólidos al público objetivo en relación a la naturaleza del servicio, los segmentos de mercado que pretende y el propósito de la misma.

b. Objetivos

- ❖ Mejorar los elementos tangibles de la evidencia física del restaurante a través del diseño eficaz de la misma, para optimizar la calidad del servicio brindado a los clientes.
- ❖ Transmitir mensajes consistentes y sólidos al mercado objetivo por medio de la evidencia física del restaurante, para influir en las preferencias, expectativas y satisfacción de los clientes.

c. Táctica a utilizar

Debido a la importancia del diseño eficaz de la evidencia física del servicio, se proponen seis elementos que constituirán excelentes oportunidades de mejora e implementación en el restaurante; éstos son:

c.1 Actualización y mejora del menú de alimentos y bebidas

Un elemento esencial a mejorar dentro de la evidencia física del restaurante, es el menú de alimentos y bebidas; cabe recordar que éste constituye el primer

contacto del cliente con el producto y servicio ofrecido. Por tal razón, es trascendental su actualización y mejora con el fin de generar expectativas de calidad en el servicio a los clientes. Para ello, se propone un diseño más atractivo del menú traducido tanto en español como en inglés, el cual contendrá los platillos y bebidas que realmente están disponibles en la actualidad e imágenes reales de éstos; además, tendrá una sección que informará al cliente sobre los servicios que se brindan en el restaurante e indicará la dirección de la página Web como medio para que los clientes se informen de todo lo concerniente al restaurante. (Véase anexo 18 y 19 respectivamente)

El costo al que asciende su elaboración, se describe en el cuadro 9.

**CUADRO 9
PRESUPUESTO
MENÚ DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Emisión	Costo unitario	Total
Menú de alimentos y bebidas	9 X12"	Husky Cover calibre 14 laminado Full-color	100 unidades en español y 12 en inglés	Q.165.00	Q.18,480.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.2 Implementación de bifold para eventos

Su implementación, permitirá al restaurante tener una ayuda sólida para facilitar la comunicación con el cliente e incentivar la venta de los servicios de eventos tales como: cumpleaños, despedidas, baby shower, reuniones y acontecimientos familiares, los cuales se realizan con mucha frecuencia en el Restaurante de

Servicio Completo. Para ello, se propone el diseño de un bifold en el cual se le pueda presupuestar al comensal (al momento que éste lo solicite), los gastos a incurrir por la actividad requerida, generando con esto, un documento formal que servirá como carta de presentación del restaurante hacia el cliente.

El presupuesto para su elaboración se describe en el cuadro 10.

**CUADRO 10
PRESUPUESTO
BIFOLD PARA EVENTOS**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Emisión	Costo unitario	Total
Bifold para eventos	7.25 x 8.25 pulgadas	Couché 80 gramos Full color tiro y retiro	500 unidades	Q.2.48	Q. 1,240.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.3 Elaboración de tarjetas de presentación

Las tarjetas de presentación son un vehículo de promoción efectivo que permitirá al restaurante, dar a conocer los servicios y contactar clientes. Asimismo, reforzará el contacto entre la empresa y el usuario, con el fin de posibilitar la comunicación para adquirir los productos y servicios que se brindan. En el anexo 21 se muestra el diseño propuesto, el cual lleva datos relevantes de contacto tales como: nombre de la persona portadora, logotipo e información de contacto (la dirección, los teléfonos, el e-mail y sitio de internet).

El costo al que asciende su elaboración, se describe en el cuadro 11.

**CUADRO 11
PRESUPUESTO
TARJETAS DE PRESENTACIÓN**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Emisión	Costo unitario	Total
Tarjetas de presentación	3 ½ x 2 pulgadas	Opalina 220 gramos Full color tiro	500 unidades	Q.2.48	Q.1,240.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.4 Mejoramiento de la fachada exterior

El mejoramiento de la fachada exterior del restaurante será muy importante, ya que ésta constituirá un buen recordatorio a los mensajes lanzados en otros medios de publicidad (televisión, radio, etc.) y será un importante refuerzo de los mismos, además de estar visible las 24 horas del día. Asimismo, su ubicación estratégica permitirá que tenga un gran impacto en los clientes.

Para mejorar la fachada exterior del restaurante, se propone un diseño efectivo el cual reunirá las siguientes características:

- ❖ **Impactante:** captará la mirada del cliente.
- ❖ **Sencillo y fácil de comprender:** el diseño se relacionará fácilmente con los productos y servicios que ofrece el restaurante.
- ❖ **Con un texto breve y directo:** estará relacionado directamente con la imagen.
- ❖ **De colores llamativos:** el color jugará un rol determinante en la fachada exterior del restaurante, debido a que serán colores contrastados que se destacarán en el entorno del mismo.

En el anexo 22, se muestra el diseño propuesto de la fachada exterior del restaurante. El presupuesto al que asciende su elaboración, se detalla en el cuadro 12.

**CUADRO 12
PRESUPUESTO
FACHADA PUBLICITARIA EXTERIOR**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Emisión	Costo unitario	Total
Fachada publicitaria exterior	25.51 mts largo X 1.28 mts de alto	Adhesivo alto rendimiento full-color uso exterior	Cenefa completa	Q.9,870.00	Q.9,870.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.5 Implementación de serigrafía publicitaria en vehículo de reparto

Otro medio exterior que debe aprovechar el restaurante, es un rotulado o serigrafía en el vehículo de reparto, con su respectivo logotipo y slogan publicitario y que circule continuamente y sin ningún costo por todo el municipio de Puerto Barrios, Izabal.

En el anexo 23, se muestra el diseño propuesto de la serigrafía publicitaria a incrustar en el vehículo de reparto propiedad de la empresa.

En el siguiente cuadro se muestra el presupuesto que implica la implementación de la serigrafía publicitaria en el vehículo de reparto del restaurante. (Véase cuadro 13)

CUADRO 13
PRESUPUESTO
SERIGRAFÍA O ROTULACIÓN PUBLICITARIA EN VEHÍCULO DE REPARTO

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Emisión	Costo unitario	Total
Serigrafía publicitaria	1.50 mts x 1.25 mts	Vinyl adhesivo	2 unidades	Q.1,400.00	Q.2,800.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.6 Elaboración de un formato para control de limpieza en los baños y adquisición de cambiadores para bebés

Este formato, servirá para efectuar inspecciones periódicas referentes a la limpieza de los baños, en el cual se indicarán algunas observaciones concernientes a problemas encontrados en el servicio de limpieza. Asimismo, en el formato de chequeo, se especificará la persona encargada, hora y firma que certifique la limpieza realizada por los colaboradores, para mantener el control durante los dos turnos y las horas de mayor demanda.

Dicho formato se colocará en la parte interna de la puerta de ingreso al baño, con el fin de que los clientes observen el control que se realiza en los mismos. (Véase anexo 24)

También, es fundamental la adquisición de cambiadores para bebés, ya que durante el fin de semana prevalece el ambiente familiar.

El costo al que asciende la elaboración del formato para control de limpieza y adquisición del cambiador para bebés, se describe en el cuadro 14.

CUADRO 14
PRESUPUESTO
FORMATO PARA CONTROL DE LIMPIEZA EN LOS BAÑOS Y CAMBIADOR PARA BEBÉS

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Adquisición	Costo unitario	Total
Formato de chequeo para limpieza	8.5 x 11 pulgadas	Bond 80 gramos	200	Q.0.25	Q.50.00
Adquisición de cambiador para bebés	0.50 x 0.75 cms.	Plástico optima calidad marca Huggies	2	Q.780.00	Q. 1,560.00
Total de la inversión					Q. 1,610.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

d. Presupuesto total para la implementación de la estrategia

A continuación, se presenta el presupuesto total requerido para la implementación de la estrategia concerniente al diseño eficaz de la evidencia física del Restaurante de Servicio Completo. (Véase cuadro 15)

e. Control

Es de vital importancia que el Restaurante de Servicio Completo, realice evaluaciones y controles periódicos referentes a los elementos tangibles de la evidencia física, a fin de actualizar y mejorar los cambios que se presenten en dichos elementos.

CUADRO 15
PRESUPUESTO TOTAL
ESTRATEGIA DE EVIDENCIA FISICA

No.	Elemento	Inversión total
1	Menú de alimentos y bebidas	Q.18,480.00
2	Bifolear para eventos	Q. 1,240.00
3	Tarjetas de presentación	Q. 1,240.00
4	Fachada publicitaria exterior del restaurante	Q. 9,870.00
5	Serigrafía publicitaria en vehículo de reparto	Q. 2,800.00
6	Formato para control de limpieza y adquisición de cambiadores para bebés	Q. 1,610.00
TOTAL		Q. 35,240.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

f. Plan de acción

Todos los aspectos considerados dentro de la planificación de la estrategia correspondiente al diseño eficaz de la evidencia física, se encuentran descritos en el plan de acción. (Véase cuadro 16)

CUADRO 16
PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL DISEÑO DE LA EVIDENCIA FÍSICA DEL RESTAURANTE

Objetivo: Describir cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia, correspondiente al diseño eficaz de la evidencia física del restaurante.							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Dar a conocer la estrategia	Explicar los beneficios e importancia	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material didáctico	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Consenso de opiniones	Reunión Gerente con Jefes de Área y personal	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Obtener aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente con Asesor	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Solicitud de cotización	Evaluar propuestas de los diferentes proveedores	Elegir la mejor opción para la provisión de los elementos de evidencia física	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.125.00
5	Implementación de estrategia	Utilización de elementos propuestos dentro de la planificación de la estrategia	Reunión Gerencia con Jefes de Área y personal	Gerente	La que señale el Gerente	Según detalle de estrategia	Q.35,240.00
Total							Q.35,665.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

3.4.6 Estrategia 6. Prácticas internas de recursos humanos para adoptar una cultura de servicio al cliente.

a. Definición de la estrategia

Dadas las necesidades que posee el Restaurante de Servicio Completo para determinar valores y normas que sean compartidos por los colaboradores y que les ayuden a interactuar unos con otros y con la organización, se hace necesario implementar prácticas internas encaminadas a adoptar una cultura organizacional de servicio, la cual vendrá a mejorar el accionar de los trabajadores en cuanto a la calidad de sus labores y a optimizar el servicio que prestan al usuario del restaurante.

b. Objetivos

- ❖ Implementar acciones tendientes al cambio y/o reforzamiento de valores y normas en los colaboradores, para mejorar el accionar de estos y optimizar el servicio que prestan en el restaurante.
- ❖ Efectuar cambios sustanciales en la cultura existente del Restaurante de Servicio Completo, para cumplir con lo establecido en la filosofía empresarial de la organización.

c. Acciones a implementar

De acuerdo a los objetivos propuestos, para implementar con éxito el cambio y/o reforzamiento de la cultura organizacional en el restaurante, se aplicarán las siguientes acciones:

- c.1 Establecer la filosofía empresarial;
- c.2 Definir la estructura organizacional;
- c.3 Implementar procesos de administración del recurso humano;
- c.4 Efectuar estrategias de motivación;
- c.5 Realizar un proceso de capacitación; y

c.6 Generar un proceso de empowerment.

c.1 Establecimiento de la filosofía empresarial

Como se comprobó anteriormente, el Restaurante de Servicio Completo carece de una filosofía empresarial en la cual se defina la misión, visión, objetivos y valores que identifiquen a la empresa y trabajadores. Por lo tanto, se hace necesario crear dicha filosofía para orientar al colaborador, a mejorar las acciones encaminadas a la satisfacción del consumidor y a la empresa en general, ya que con esto, tendrán claro su propósito básico, el futuro que quieren construir, los fines por alcanzar y los valores que le darán fortaleza moral.

c.1.1 Misión

A continuación, se propone una misión para establecerla en la empresa, la cual expresa la razón de ser del Restaurante de Servicio Completo, haciendo énfasis en el servicio que se presta al comensal:

CUADRO 17 MISIÓN PROPUESTA RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO

MISIÓN

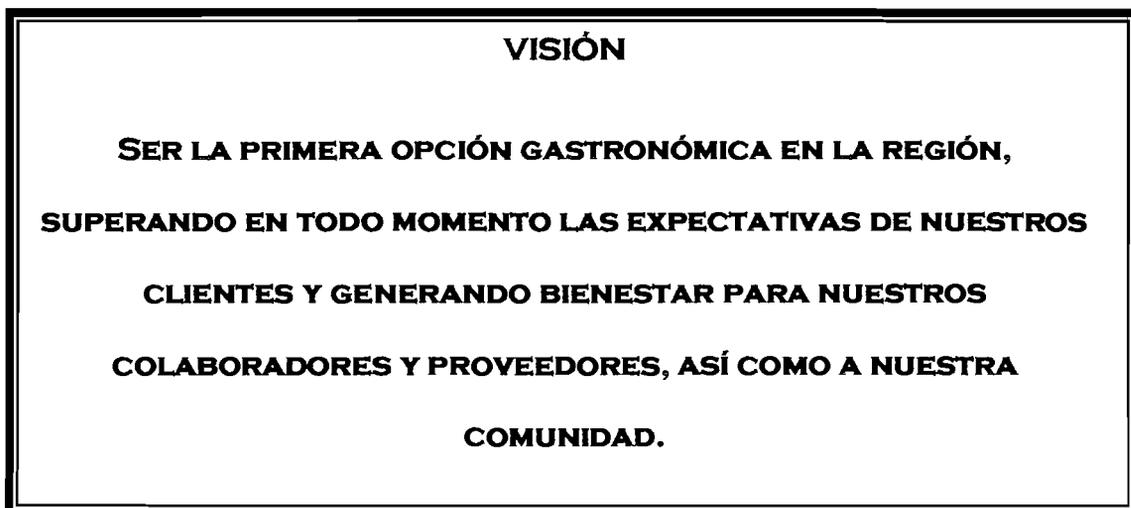
**“SATISFACER EFICAZMENTE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE
NUESTROS CLIENTES, A TRAVÉS DE LA ENTREGA DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS DE CALIDAD, EN UN AMBIENTE PLACENTERO, EN DONDE
EL RECURSO HUMANO ES EL REFLEJO DE NUESTRA CALIDAD
EMPRESARIAL”.**

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.1.2 Visión

La existencia de una visión, permitirá al restaurante dar claridad a lo que se quiere lograr. Una visión claramente definida, permitirá al Gerente General crear una imagen precisa de la organización y hacia ella dirigir su liderazgo y recursos. A continuación, se propone una visión para el Restaurante de Servicio Completo, a efecto de que dirijan los esfuerzos de los colaboradores a un fin determinado:

**CUADRO 18
VISIÓN PROPUESTA
RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO**



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.1.3 Valores

Los valores, consolidarán a los colaboradores a prestar un mejor servicio y a poseer un fin común: fortalecer y engrandecer a la organización frente a los consumidores y ante la competencia. Dentro de los valores que se deben infundir a los empleados del restaurante, se tienen los siguientes:

**CUADRO 19
VALORES PROPUESTOS
RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO**

VALORES

- 1. APRECIO POR EL SERVICIO: SENTIMOS UN GRAN APRECIO POR BRINDAR UN ÓPTIMO SERVICIO DE CALIDAD A NUESTROS CLIENTES, YA QUE CONSIDERAMOS ESTE VALOR COMO UNA FORMA DE VIDA NATURAL Y UNA DE LAS REGLAS MÁS IMPORTANTES PARA TODO NUESTRO TALENTO HUMANO.**
- 2. IDENTIDAD: SOMOS UN EQUIPO DE TRABAJADORES MOTIVADOS, CAPACITADOS Y ORGULLOSOS DE PERTENECER AL RESTAURANTE, COMPROMETIDOS EN SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.**
- 3. CONFIABILIDAD: POSEEMOS LA CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR DE MANERA SEGURA Y PRECISA EL SERVICIO PROMETIDO A LOS CLIENTES, A TRAVÉS DEL CONOCIMIENTO, CORTESÍA Y HABILIDAD DE NUESTRO CAPITAL HUMANO PARA INSPIRAR BUENA FE.**
- 4. RESPONSABILIDAD: EN “RESTAURANTE ANTOJITOS DOÑA MARÍA”, SIEMPRE ESTAMOS DISPUESTOS A COLABORAR Y A PRESTAR UN SERVICIO CON PRONTITUD ANTE LAS SOLICITUDES, PREGUNTAS, RECLAMACIONES Y PROBLEMAS DE NUESTROS CLIENTES.**
- 5. EMPATÍA: TRANSMITIMOS A NUESTROS CLIENTES POR MEDIO DE UN SERVICIO INDIVIDUALIZADO Y CUIDADOSO, QUE SON ÚNICOS Y ESPECIALES, YA QUE EL PERSONAL IDENTIFICA A LOS CLIENTES POR SU NOMBRE, ENTIENDE SUS NECESIDADES Y SE ANTICIPA A LAS MISMAS.**

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.1.4 Objetivos

En cuanto a los niveles que se desean alcanzar por parte de la empresa, ésta debe implementar los siguientes objetivos, tendientes a dejar de ser sólo una imagen del futuro y convertirlos en reales y alcanzables; además, estos están orientados a mejorar cada vez más la posición de la empresa en cuanto a la competencia:

CUADRO 20 OBJETIVOS PROPUESTOS RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO

OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none">• BRINDAR INCENTIVOS Y RECOMPENSAS A LOS COLABORADORES, GENERÁNDOLES MOTIVACIÓN PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD IMPLEMENTANDO LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS EN UN CORTO Y MEDIANO PLAZO EN UN 90%.• AUMENTAR LAS VENTAS PARA EL 2011 EN UN 10%, DESARROLLANDO E IMPLEMENTANDO ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS.• INCREMENTAR PARA EL 2011 LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO EN UN 10% A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE EL RESTAURANTE.

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.1.5 Comunicación de la misión, visión, valores y objetivos

Una visión bien definida y comunicada al colaborador, motivará a cumplir con la misión de servicio; es por eso que la comunicación que estas tengan así como los valores y objetivos respectivos, debe ser a todos los trabajadores del restaurante, así como a los comensales que llegan al lugar. La Gerencia General será la responsable de informar y explicar a los colaboradores la misión, visión, valores y objetivos que posee la organización, esto mediante plaquetas de la filosofía empresarial colocados en cada área del restaurante, los que deberán estar a la vista del trabajador y del cliente. (Véase propuesta de plaquetas de filosofía empresarial en anexo 25)

El costo al que asciende la elaboración de las plaquetas para la filosofía empresarial, se describe en el cuadro 21.

CUADRO 21
PRESUPUESTO
PLAQUETAS FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Adquisición	Costo unitario	Total
Plaquetas filosofía empresarial	8.5 x 11"	PVC atornillado a la pared con impresión digital en vinil adhesivo	4 plaquetas x 2 de cada una= 8 plaquetas	Q.250.00	Q.2,000.00
Total de la inversión					Q. 2,000.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.2 Definición de la estructura organizacional

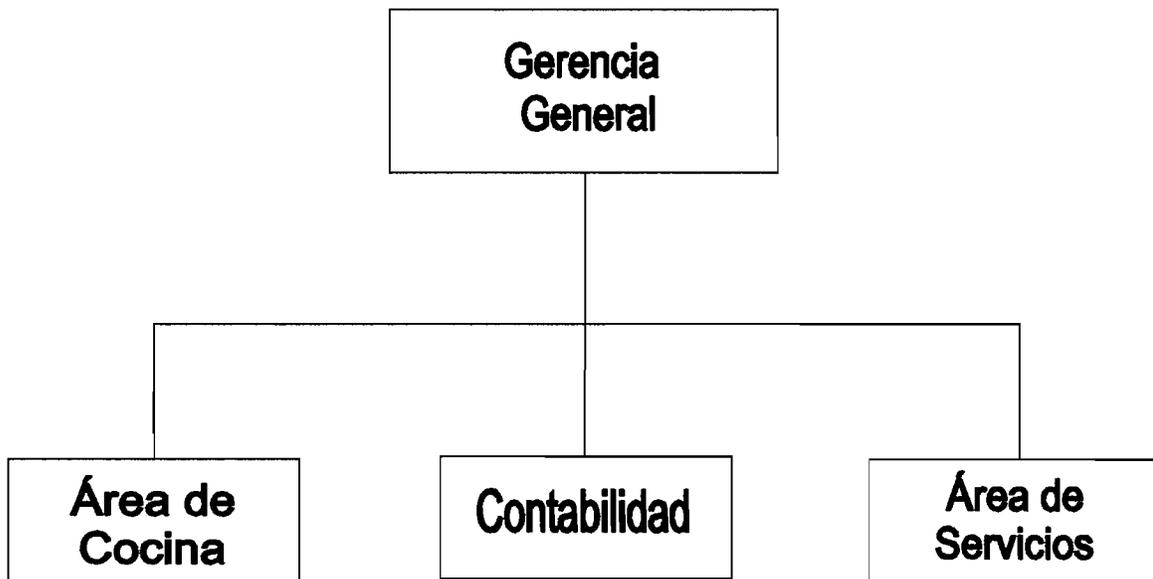
En lo que respecta a la estructura organizacional del restaurante y como se mencionó anteriormente, éste no cuenta con un organigrama que defina formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en los puestos de trabajo. Por lo tanto, dadas las necesidades de contar con un diseño que refleje dicha estructura organizativa del Restaurante de Servicio Completo, en la figura 7 y 8 se muestra el organigrama general y nominal respectivamente propuestos los cuales servirán de base para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.
- Asistir y orientar a todas las unidades administrativas de la empresa.
- Realizar estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

La Gerencia General será la responsable de informar y explicar a los colaboradores la estructura organizacional definida, esto mediante un formato del organigrama nominal de la empresa colocado en el restaurante, el cual deberá estar a la vista del trabajador y del cliente. (Véase propuesta de formato de organigrama nominal en anexo 26)

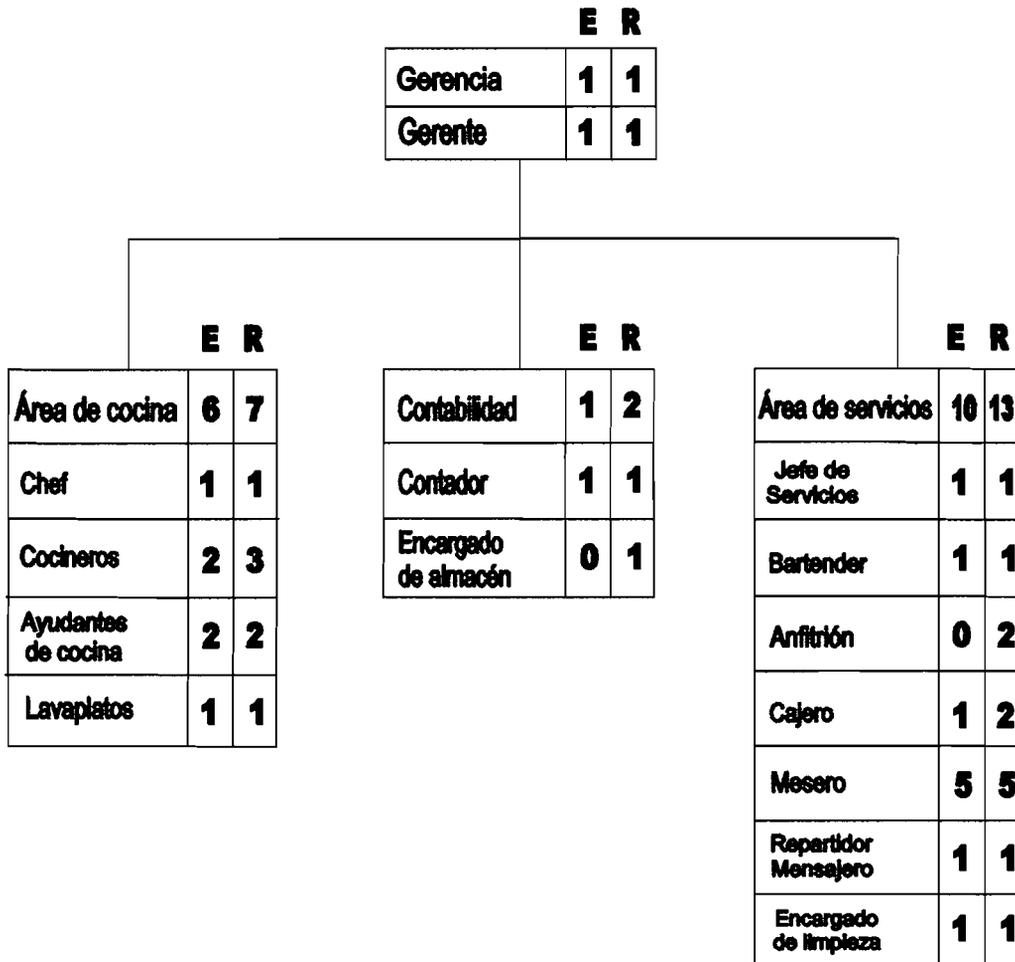
El costo al que asciende la elaboración del formato para el organigrama nominal propuesto, se describe en el cuadro 22.

FIGURA 7
ORGANIGRAMA GENERAL
RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO



Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

FIGURA 8
ORGANIGRAMA NOMINAL
RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO



E = Existentes

R = Requeridos

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

CUADRO 22
PRESUPUESTO
FORMATO ORGANIGRAMA NOMINAL

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Adquisición	Costo unitario	Total
Formato organigrama nominal	20 x 20"	Impresión digital vinil adhesivo para interiores pegado sobre base de PVC	1	Q.400.00	Q.400.00
Total de la inversión					Q. 400.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.3 Implementación de procesos de administración del recurso humano

Dadas las deficiencias en el manejo de la gestión del recurso humano en el Restaurante de Servicio Completo, es necesario que la Gerencia cuente con procesos definidos de administración del recurso humano.

En ese contexto, es imprescindible que la empresa cuente con un documento que guíe a las autoridades del restaurante a gestionar de forma adecuada el recurso humano con el que cuentan, así como el manejo apropiado del proceso de admisión de nuevos candidatos en el mercado laboral.

Por lo tanto, en el anexo 27 se ha estructurado un esquema para que la Gerencia del Restaurante de Servicio Completo conozca los procesos sugeridos de administración del recurso humano que deberá desarrollar e implementar.

c.4 Estrategias de motivación

En lo que respecta a la motivación del cliente interno, se determinó con anterioridad que el Restaurante de Servicio Completo, no ha implementado estrategias tendientes a incentivar a los colaboradores para que éstos alcancen las metas organizacionales; esto ha ocasionado que el personal no haya podido satisfacer las necesidades que posee y por ende, afecta su accionar en el servicio, ya que no realizan su trabajo eficientemente.

En ese sentido, se necesita que el colaborador del restaurante este motivado y anuente a cumplir y ayudar a la consecución de los planes de la organización; por tal motivo, a continuación se detallan las propuestas a implementar en la empresa, tendientes a estimular a los trabajadores para que ofrezcan un servicio que supere las expectativas del cliente:

c.4.1 Compensación monetaria

❖ Gratificación en efectivo por presentación de sugerencias

Debido a la poca participación del trabajador en asuntos administrativos y operativos de la empresa, se pretende que éstos presenten sugerencias efectivas para realizar mejoras en la calidad del servicio, por lo cual, al generar ideas que sean analizadas y aprobadas por la Gerencia General, serán gratificados con un premio de Q.200.00 en efectivo por cada sugerencia, toda vez que ésta sea viable en su aplicación (en lo que a recursos se refiere) y genere resultados positivos (en su implementación).

❖ Certificado de regalo por Q. 200.00 para el mejor empleado del mes

Otra forma de incentivar al empleado para que optimice su trabajo y mejore el servicio del área a la que pertenece, es motivándolo a ser el mejor día a día, por lo que se premiará al colaborador de cada área con un certificado de regalo canjeable en un supermercado local con un valor de Q.200.00 en base a

esfuerzo, dedicación y cumplimiento de objetivos, siendo nombrado “empleado del mes”. (Véase anexo 28)

Lo anterior se regulará en base a lo siguiente:

- La elección la harán los mismos empleados y jefes por cada área;
- Los empleados (para elegir a su candidato), tomarán en cuenta para su elección aspectos tales como trabajo en equipo, comunicación, sencillez, colaboración y ayuda hacia ellos;
- Los Jefes de Área tomarán en cuenta para elegir a su candidato, aspectos tales como servicio al cliente (interno y externo), desempeño laboral, dinamismo y energía, iniciativa, manejo de tecnología y trabajo en equipo que éste posea y presentación de sugerencias rentables para la empresa.
- Ganará el premio y el reconocimiento de “empleado del mes”, el trabajador que posee el mayor número de votos por área;
- Si al final del conteo de boletas (Véase anexo 29 y 30) existiesen dos candidatos con el mismo número de votos, será el Gerente en base al análisis de la boletas, el que decidirá quién será el ganador;
- Podrán aspirar a “empleado del mes”, todos los trabajadores del restaurante y dicho certificado y reconocimiento, podrá ser adjudicado solamente en tres ocasiones al año a la misma persona, esto para manejar la equidad entre los colaboradores.

❖ **Pago por tiempo extra de trabajo y disponibilidad de hacerlo**

Para optimizar el servicio en el restaurante y contar con personal en épocas de alta demanda, se les proporcionará a los empleados que laboren horas extras, Q.30.00 por hora adicional.

❖ **Bono por evento a todo el personal**

Para la adecuada atención en eventos, la empresa pagará un bono adicional a cada trabajador que oscilará entre Q.25.00 a Q.50.00 por cada evento en que éste haya participado. Dicha bonificación será cancelada a final de mes, juntamente con su salario.

❖ **Pago de propinas a todo el personal de las diferentes áreas del restaurante**

Para mantener el principio de equidad, al final del día se deberán contabilizar las propinas brindadas por los clientes y repartirlas equitativamente a cada trabajador que labora en el restaurante sin importar en que área labore (se excluyen de este pago a los Jefes de Área y el Gerente General).

c.4.2 Compensación no monetaria

❖ **Reconocimiento al empleado por buen desempeño de su trabajo**

Como complemento al certificado de regalo que se otorgará al colaborador que gane el premio de “empleado del mes”, se le hará entrega también de un diploma (Véase anexo 31). Además, se exhibirá en un marco la foto de la persona galardonada con la leyenda “empleado del mes”, siendo colocada en un lugar visible donde clientes y compañeros la puedan apreciar. (Véase anexo 32)

❖ **Cumpleaños del empleado**

Para incentivar al empleado en fechas importantes, se le dará un día de vacaciones con goce de sueldo por el día de su “cumpleaños” y se le regalará un pastel elaborado en el restaurante. Dicho beneficio deberá ser proporcionado en días hábiles (aunque el cumpleaños haya sido en día de descanso) y podrá omitirse (por parte de la Jefatura) dicho asueto en días de alta demanda, para lo cual la Gerencia determinará la fecha en la cual el empleado podrá gozar de este beneficio.

❖ **Aniversario del restaurante**

Para generar identidad y comunión entre la empresa, empleados y Jefaturas, el Gerente organizará una celebración por el aniversario del establecimiento, a través de un almuerzo o cena que correrá por parte del Restaurante de Servicio Completo.

❖ **Oportunidades de capacitación y crecimiento dentro del restaurante**

La capacitación se manejará como un factor motivacional para el empleado; en ese sentido, todo adiestramiento que los empleados reciban por parte de la empresa, será tomado en cuenta para ascensos a puestos mayores o para futuros aumentos salariales. Por lo tanto, la Gerencia deberá implementar mecanismos que coadyuven a generar políticas salariales y de desarrollo de personal, y darlos a conocer a los empleados en general.

❖ **Convivio navideño**

Al igual que la celebración del aniversario, es importante que el Restaurante de Servicio Completo efectúe esta actividad de fin de año para motivar a su personal y generar comunión entre los mismos.

De acuerdo a todas las acciones a implementar para que el colaborador del Restaurante de Servicio Completo este motivado a realizar sus tareas con prontitud, esmero y dedicación, en el cuadro 23 se detalla lo que la empresa deberá desembolsar anualmente, para aplicar dichas acciones:

CUADRO 23
COSTO DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES
RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO

ESTRATEGIA MOTIVACIONAL	COSTO ESTIMADO DE APLICACIÓN ANUAL
Gratificación en efectivo por presentación de sugerencias (12 gratificaciones estimadas al año de Q.200.00 cada una)	Q. 2,400.00
Certificado de regalo al mejor empleado del mes (24 certificados estimados al año de Q.200.00 cada uno)	Q. 4,800.00
Pago por tiempo extra de trabajo y disponibilidad de hacerlo	**Sujeto a temporada y eventos
Bono por evento a todo el personal	**Sujeto a temporada y eventos
Pago de propinas a todo el personal de las diferentes áreas del restaurante	**Sujeto a temporada y eventos
Empleado del mes (24 diplomas aproximadamente al año a Q. 5.00 cada uno)	Q. 120.00
20 pasteles aproximadamente a entregar al año a empleados por motivo de cumpleaños	Q. 1,000.00
Aniversario y convivio de fin de año	Q. 5,000.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	Q. 13,320.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.5 Proceso capacitación al empleado

Esta actividad forma parte del cambio cultural del Restaurante de Servicio Completo, ya que ayudará a la formación de nuevas actitudes en el colaborador con respecto a asuntos tales como el servicio al cliente y la calidad del mismo, al mismo tiempo que elevará el nivel de compromiso con la empresa y sus valores.

Debido a que la Gerencia General carece de un proceso de capacitación que fortalezca los conocimientos, habilidades y aptitudes que el trabajador del restaurante debe poseer respecto al servicio que se presta en la empresa, será necesario contratar los servicios de asesoría externa (outsourcing), para que éstas capaciten al personal en lo concerniente a servicio al cliente y otros adiestramientos que le servirán para ofrecer un mejor servicio.

Pero antes de proponer el programa de capacitación tendiente a mejorar las competencias de los colaboradores del restaurante, se hizo necesario realizar cédulas diagnósticas que mostraran cuáles eran las necesidades que los empleados poseen en cuanto a servicio al cliente, por lo que a continuación se detalla dicho análisis:

c.5.1 Cédula diagnóstica

Esta herramienta fue utilizada como apoyo para detectar necesidades de capacitación (véase cuadro 24), reuniendo a los trabajadores de las diferentes áreas y a los Jefes de éstas, actores involucrados en el proceso de atención en el Restaurante de Servicio Completo. Esta reunión fue facilitada y moderada por el Gerente General, dando como resultado los siguientes datos:

CUADRO 24

CÉDULA DIAGNÓSTICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Alcance – Nivel de análisis
El Nivel de análisis se determinó en las áreas de cocina y servicio al cliente del restaurante.
Equipo
El equipo es integrado por los siguientes participantes: Jefes de Área y colaboradores de las mismas.
I. Selección de Necesidades relevantes
Todos los integrantes del grupo determinaron una serie de necesidades de mejoramiento en lo concerniente a servicio al cliente, siendo estas las siguientes:
a. Prestación de un servicio de calidad.
b. Aspectos esenciales para la adecuada administración de sus tareas.
II. Análisis de Necesidades relevantes
El personal involucrado consensuó cuáles fueron las necesidades identificadas por medio de una matriz. Estas necesidades fueron brevemente descritas y a su vez, se determinaron en qué momento y lugar es necesario este conocimiento.

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

Dichas necesidades son las más relevantes para mejorar el desempeño del personal de las diferentes áreas del restaurante, usando criterios de relevancia, evaluaciones y necesidades futuras.

c.5.2 Necesidad de mejoramiento del desempeño

A continuación, se presentan las necesidades más significativas para optimizar el desempeño de los colaboradores de las distintas áreas del restaurante. (Véase cuadro 25)

CUADRO 25
NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

a. Prestación de un servicio de calidad.	
Descripción	La necesidad radica en generar una adecuada prestación del servicio desde la primera vez y mejorar la calidad del mismo.
Cuándo	Este conocimiento es necesario en el momento en que el colaborador tiene el contacto (directo o indirecto) con el cliente, ya sea o no la primera vez.
Dónde	Este es un proceso que se realiza en el área de servicio y cocina.
Riesgo asociado al no mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes insatisfechos • Baja en las ventas • Alta rotación de personal • Posible quiebra del negocio. • Otras que generen insatisfacción en el servicio.
CAUSAS	
Conocimiento	La falta de capacitación en el colaborador, impide que éste sepa cómo atender adecuadamente al cliente.
Habilidades	El trabajador no tiene la suficiente destreza para realizar actividades tendientes a mejorar la calidad en la prestación del servicio.
Actitudes	El colaborador no muestra interés por mejorar su actitud hacia el cliente.

CONTINUACIÓN, CUADRO 25

b. Aspectos esenciales para la adecuada administración de las tareas	
Descripción	La necesidad radica en fomentar la adecuada administración de las tareas de cada colaborador.
Cuándo	La administración de las tareas debe realizarse antes y al momento en que el colaborador inicie sus labores cotidianas.
Dónde	Esta actividad se realiza en el área y lugar donde el trabajador ofrezca sus servicios.
Riesgo asociado al no mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en el servicio • Insatisfacción del cliente • Posibles sanciones administrativas al trabajador. • Otras que generen problemas en el puesto y en las actividades que debe ejecutar.
CAUSAS	
Conocimiento	La mala gestión, es generada por la falta de conocimientos administrativos y técnicos en el colaborador.
Habilidades	El trabajador no tiene la habilidad para desarrollar operaciones tendientes a mejorar la calidad en su trabajo.
Actitudes	El colaborador no muestra interés por mejorar su actuar en las tareas encomendadas en su puesto.

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.5.3 Caracterización de actuaciones exitosas implicadas

Cada uno de los integrantes del grupo determinó cuales son las actuaciones exitosas implicadas para contrarrestar las necesidades encontradas. (Véase cuadro 26)

CUADRO 26
CARACTERIZACIÓN DE ACTUACIONES EXITOSAS IMPLICADAS

a	Prestación de un servicio de calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • La adecuada prestación de un servicio de calidad. • Las fórmulas de éxito de un restaurante. • Apropiada prestación del servicio en el momento de la verdad. • Cómo realizar adecuadamente “la despedida” del cliente. • La correcta secuencia de servicio. • Manejo oportuno de las mesas. • La administración propicia de quejas del cliente. • Estándares de servicio definidos en función del cliente.
b	Aspectos esenciales para la adecuada administración de las tareas
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los tipos de servicio y los diversos arreglos. • Categorías de restaurantes y su adecuada administración. • La decoración de eventos y área de servicio. • Administración y manejo de eventos. • Organización de eventos sociales: proceso del banquete • Equipamiento en el lugar de trabajo • Equipo de entrenamiento al personal

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.5.4 Determinación de magnitud de brechas

Para determinar la magnitud de las brechas, se aprecio el estado actual de logro de la actuación exitosa en el nivel estudiado, y también el grado deseado de actuación exitosa. Esto último, se estableció de manera realista y factible de alcanzar en el período anual. Ello, será expresado en una escala de 1 a 5, donde 1 representa el nivel de desempeño menor y el 5 el nivel máximo alcanzable. Luego se resta B – A y se anota la brecha. (Véase cuadro 27)

CUADRO 27

DETERMINACIÓN DE MAGNITUD DE BRECHAS

Apreciación estado actual (A) Apreciación estado deseado (B) Brecha (B-A)

	APRECIACIÓN DEL ESTADO ACTUAL (A)					APRECIACIÓN DEL ESTADO DESEADO (B)					BRECHA (B-A)
a	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	3
b	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	2

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.5.5 Validación de recursos

La validación se realizó con el fin de asegurarse de contar con los recursos que explican mejor la brecha de desempeño. (Ver cuadro 28)

CUADRO 28

VALIDACIÓN DE RECURSOS

	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
a	Conocimientos teóricos y prácticos, relativos a la adecuada atención del cliente.	Destrezas físicas y de creatividad, para realizar actividades tendientes a mejorar la calidad en la prestación del servicio.	Corregir la actitud hacia el cliente y hacia el servicio que presta en el lugar.
b	Conocimientos técnicos y administrativos para gestionar las tareas.	Habilidad para desarrollar operaciones tendientes a mejorar la calidad en el trabajo.	Mejorar el actuar en las tareas encomendadas en el puesto de trabajo.

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.5.6 Análisis de brechas

A continuación, se presenta el cuadro 29 en el cual se identificaron las brechas que establecen la diferencia entre los resultados deseados por el Restaurante de Servicio Completo y la situación actual que se vive en las diferentes áreas del mismo, siendo estas:

CUADRO 29
ANÁLISIS DE LAS BRECHAS

Situación actual	Situación deseada	Brecha
a. No se ha generado una adecuada prestación del servicio desde la primera vez y tampoco se ha mejorado la calidad del mismo.	Ofrecimiento de un servicio óptimo en el primer encuentro con el cliente, así como la superación de expectativas del mismo.	Falta de competencias específicas en el colaborador, para mejorar el servicio que se le presta al cliente en el restaurante.
b. No se fomenta la adecuada administración de tareas de cada colaborador.	Gestión apropiada de las diferentes tareas asignadas a cada puesto de trabajo en la empresa.	Falta de conocimientos administrativos y prácticos que generen la optimización de tareas.

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

En el siguiente cuadro, se especifica el contenido del programa de capacitación que se debe implementar en el Restaurante de Servicio Completo, por parte de la empresa consultora que se designe. (Véase cuadro 30)

CUADRO 30
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE
RESTAURANTE DE SERVICIO COMPLETO

EL SERVICIO DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de la calidad del servicio. Su contenido • Las necesidades básicas de los clientes • Las necesidades especiales de los clientes
LA FORMULA DE ÉXITO DE UN RESTAURANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Administración eficaz • Alimentos y bebidas de calidad • Preparación uniforme • Servicio atento • Ambiente agradable • Valor satisfactorio
EL SERVICIO EN EL RESTAURANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Los tiempos del servicio • Presentación de la carta de vinos • Presentación del menú • Técnica para tomar la orden
LOS TIPOS DE SERVICIO Y LOS DIVERSOS ARREGLOS	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio francés • El servicio americano
LA DESPEDIDA	<ul style="list-style-type: none"> • El pago • La propina • Despidiendo al cliente
CATEGORIAS DE RESTAURANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Clásicos • Servicio completo • Ocasionales • Especializados • Familiares • De comida rápida
LA DECORACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • 7 Técnicas para lograr la venta: VENTAS SUGERENTES • La venta sugestiva • La estructura de la venta

CONTINUACIÓN, CUADRO 30	
LOS EVENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio de banquetes • Tipos de eventos • Tipos de servicio
SECUENCIA DE SERVICIO Y	<ul style="list-style-type: none"> • Datos necesarios para comenzar el servicio antes del evento • Preparación de la recepción • Preparación del salón
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS SOCIALES: PROCESO DEL BANQUETE	<ul style="list-style-type: none"> • Venta, coordinación y concreción • Venta de banquetes • Reservación de banquetes • El acuerdo del banquete o “contrato” • El formulario de pedido de banquetes o “instructivo” u “orden de evento de banquetes” • Coordinación de banquetes
EQUIPAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de los equipos según su función • Materiales de los equipos • Fuente de energía de los equipos
LA MESA	<ul style="list-style-type: none"> • Precedencias en las mesas • Distribución de invitados
MANEJO DE QUEJAS I- “NUESTROS CLIENTES” II- LAS QUEJAS DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de queja • Motivos de queja • El lado negativo de las quejas • Formas de actuar frente a las quejas • Los 8 pasos para el correcto manejo de las quejas

CONTINUACIÓN, CUADRO 30	
SERVICIO CON ORIENTACIÓN AL CLIENTE (SOAC)	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de servicio orientado al cliente • Patrones generales de servicio • Patrones de servicio por proceso • Patrones de presentación para el personal • Patrones de servicio por puesto de trabajo
EQUIPO DE ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • “Las cajas de aguas” • “Pelotas plásticas” • “Quisiera ser fruta” • “Trabajo en equipo”

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.5.7 Costo de aplicación

De acuerdo al contenido del programa de capacitación y a su respectivo tiempo de duración (que va a depender de lo que se establezca en el contrato de prestación de servicio), el costo total a desembolsar por el restaurante se detalla en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 31)

c.5.8 Evaluación de la estrategia

Para evaluar este programa, será responsabilidad del Gerente General en conjunto con los Jefes de Área del restaurante, el asegurarse que a los colaboradores les sean examinadas anualmente sus competencias, a través de la evaluación del desempeño que deberá desarrollar e implementar. Al aplicar dicha evaluación, si los empleados tuvieran todavía deficiencias en sus conocimientos, habilidades y actitudes, se procederá a desarrollar otra cedula diagnóstica en la cual se detallarán las necesidades existentes en los colaboradores, para luego tomar acciones de corrección.

CUADRO 31
PRESUPUESTO
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Actividad y tiempo de duración	Costo unitario por hora	Costo total
Fase I = 24 horas Fase II = 12 horas Total = 36 horas	Q.300.00 cada hora	Q. 10,800.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

c.6 Proceso de empowerment

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional, la Gerencia del Restaurante de Servicio Completo no ha establecido mecanismos para delegar poder y autoridad a los empleados, ya que no se han establecido dentro de su cultura organizacional, programas tendientes a implementar dichas acciones.

En ese sentido, es necesario que la Gerencia y Jefaturas, cambien las estructuras de decisión actuales por una que genere equipos autodirigidos, donde la información sea compartida por todos y los colaboradores tengan la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí, con lo cual se conseguirá también, personas más motivadas y comprometidas con el restaurante.

Por lo tanto, a continuación se detalla el proceso donde se definirán las acciones a seguir, tendientes a poder delegar a los trabajadores del restaurante responsabilidades encaminadas al desarrollo de la empresa y al suyo propio:

c.6.1 Evaluación de las competencias del candidato

Para poder delegar autoridad y responsabilidades a un trabajador, las altas autoridades del Restaurante de Servicio Completo deben analizar primero los conocimientos, habilidades y actitudes del candidato, determinando las fortalezas y oportunidades que éste posee, así como las limitantes que pudieran obstruir su adecuado actuar (debilidades).

Por lo tanto, la Gerencia y las Jefaturas deberán realizar su análisis de competencias en base a las establecidas en la descripción del puesto y en las que fueron asignadas en el Manual para la Gestión del Recurso Humano, debiendo determinar si la persona designada ostenta lo necesario para adjudicársele dicha autoridad y responsabilidad.

c.6.2 Definición de responsabilidades

Después de analizados los conocimientos, habilidades y actitudes de los candidatos y de haber determinado qué competencias específicas puede éste manejar al momento de delegarle tareas, es necesario establecer qué tipo de responsabilidad será la que se le puede delegar por parte de la Gerencia y las Jefaturas, para que desarrollen los procesos de manera continua y óptima. Por lo tanto, se deberán asignar responsabilidades a cada colaborador que haya sido escogido para las mismas, siendo estas determinadas por los siguientes factores:

- ❖ Evaluación preliminar (curricular, de competencias y de descripción del puesto).
- ❖ Experiencia en la empresa y en trabajos anteriores.
- ❖ Resultados de la evaluación del desempeño.

- ❖ Resultados óptimos en las sugerencias presentadas (evaluación por parte del Jefe inmediato)

Si todos o algunos de los factores son suficientes para delegar responsabilidad sobre el candidato, la Gerencia deberá proceder a aplicar el próximo paso que es la delegación de autoridad.

c.6.3 Delegación de autoridad

Este paso consiste en delegar o facultar al colaborador del restaurante a tomar decisiones, basadas estas en el mejoramiento de los procesos y a la satisfacción y superación de las expectativas del cliente que asiste al lugar.

Dicha delegación, deberá estar aprobada por el Gerente y por el Jefe inmediato del colaborador y deberá ser notificada a éste detallando lo siguiente:

- ❖ Objetivos de la delegación
- ❖ Alcance de las facultades de la delegación
- ❖ Lineamientos a seguir
- ❖ Acciones específicas a desarrollar
- ❖ Responsabilidades a su cargo (de recurso humano y de equipo)
- ❖ Metas (si las hubiere)
- ❖ Verificación de resultados

c.6.4 Entrenamiento y desarrollo

Debido a que toda nueva responsabilidad delegada requiere de capacitación, se deberá entrenar al colaborador en las tareas a desarrollar; dicha formación estará a cargo de la Gerencia General o la Jefatura de Área y será a través de la técnica denominada coaching, la cual se supeditará a los siguientes pasos:

- ❖ **Observación:** el colaborador deberá aplicar la técnica de la observación para la búsqueda de información y resolución de dudas del proceso en el cual está siendo instruido.
- ❖ **Toma de conciencia:** la cual estará sujeta al poder de elección que tenga el colaborador para que tome las mejores decisiones y las consecuencias que éstas crearán, brindándole con esto herramientas específicas para elegir con mayor efectividad.
- ❖ **Determinación de objetivos:** definiendo qué es lo que se quiere lograr y qué es lo que la empresa necesita, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.
- ❖ **Actuación:** después de reunida toda la información por parte del colaborador, éste deberá actuar siendo acompañado en todo momento por el coach (Gerente o Jefe de Área), superando las dificultades que la tarea le presente.
- ❖ **Medición:** en todo momento será imprescindible que el colaborador y el coach comprueben si se están acercando al objetivo deseado; esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
- ❖ **Acción de compromiso:** determinando una acción de compromiso (alineación) entre el colaborador y la empresa, para cumplir con el plan de acción establecido por el restaurante.

- ❖ **Motivación:** generando acciones tendientes a motivar al empleado a generar e implementar ideas para el servicio al cliente y que éstas sean recompensadas.

c.6.5 Retroalimentación

Cuando el colaborador posea e implemente las facultades para la toma de decisiones y las responsabilidades delegadas por las altas autoridades del Restaurante de Servicio Completo, se le deberá proporcionar anualmente retroalimentación acerca de los procesos o tareas que esté realizando, ya que, constantemente, los gustos y preferencias de los clientes sufren cambios significativos, por lo que se deberán tomar medidas al respecto por parte de la empresa.

d. Control

Es de vital importancia que el Restaurante de Servicio Completo realice evaluaciones y controles periódicos a cada una de las acciones internas de recursos humanos empleadas, a fin de actualizar y mejorar los cambios que se presenten en dichas acciones.

e. Presupuesto total para la implementación de la estrategia

A continuación, se presenta el presupuesto total requerido para la implementación de la estrategia referente a las prácticas internas de recursos humanos para adoptar una cultura de servicio al cliente en el Restaurante de Servicio Completo. (Véase cuadro 32)

CUADRO 32
PRESUPUESTO TOTAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
PRÁCTICAS INTERNAS DE RECURSOS HUMANOS PARA ADOPTAR UNA
CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

No.	Estrategia	Inversión Total
1	Filosofía empresarial	Q.2,000.00
2	Estructura organizacional	Q.400.00
3	Procesos de administración del recurso humano	-
4	Estrategias de motivación	Q.13,320.00
5	Proceso de capacitación	Q. 10,800.00
6	Proceso de Empowerment	-
TOTAL DE LA INVERSIÓN		Q. 26,520.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

f. Plan de acción

Todos los aspectos considerados dentro de la planificación de la estrategia correspondiente a las prácticas internas de recursos humanos para adoptar una cultura de servicio al cliente, se encuentran descritos en el plan de acción respectivo. (Véase cuadro 33)

3.4.7 Estrategia 7. Agilización del servicio a través de la implementación de tecnología.

a. Definición de la estrategia

Siendo la tecnología una herramienta para agilizar, mejorar y simplificar el servicio, es necesario que el Restaurante de Servicio Completo la utilice para ejecutar las estrategias de servicio programadas; esto la convertirá en una empresa altamente eficiente en lo concerniente al servicio que se presta y a la atención del consumidor. Como se mencionó en el diagnóstico situacional, la empresa carece de tecnología que le permita atender de forma rápida y eficaz al cliente, por lo que es de suma importancia que se establezca ésta en la empresa para superar las expectativas del comensal.

b. Objetivo

- ❖ Optimizar la calidad del servicio en el restaurante, por medio de la implementación de tecnología, la cual permitirá agilizar, mejorar y simplificar los procesos de prestación del mismo y la atención brindada a los clientes externos.

c. Táctica a utilizar

Para optimizar el servicio que se presta al comensal, el Restaurante de Servicio Completo debe aplicar algunas estrategias para la eficaz utilización de la tecnología.

Es necesario que el Gerente planifique la compra de equipo (hardware) y que introduzca nuevos sistemas (software) en los procesos, ya que esto vendrá a optimizar el servicio que se le presta al usuario.

Dado que es necesaria la adquisición de equipo tecnológico y de programas o sistemas nuevos por parte del restaurante, se deben estructurar estrategias que faciliten el manejo de la nueva tecnología, esto con la finalidad de mejorar el

servicio a través de la agilización de los procesos.

A continuación, se detallan las estrategias tecnológicas a seguir que permitirán la optimización del servicio en el restaurante:

c.1 Admisión de la tecnología por parte del colaborador

Antes de cualquier inversión tecnológica en la empresa, se debe dar una explicación a los colaboradores de la finalidad del mismo y qué beneficios obtendrá él y el cliente que atiende con dicho cambio. Esto se hará con el fin de que el trabajador este preparado para el cambio que se propone y pueda enfocar sus esfuerzos en la aplicación del mismo; esto evitará que surjan inconvenientes, ya que si no se ejecuta esta estrategia, el colaborador no tendrá los suficientes argumentos para resolver los problemas que se le susciten en el uso de la tecnología propuesta.

La Gerencia General en conjunto con la Jefatura del Área de Servicios, deberán articular esta estrategia tecnológica, controlar su diseño y la forma en que será implantada, ya que la buena administración de la misma será un medio para hacer cumplir la estrategia de servicio.

c.2 Rediseño de las operaciones

El Restaurante de Servicio Completo y las áreas que la componen, no poseen un sistema operativo interno que facilite los procesos de servicio y la adecuada atención al cliente.

Según la investigación realizada, los usuarios del servicio se quejaron por el proceso de cobro y facturación, ya que adujeron que éste es lento y más en periodos de alta demanda, por lo que es necesario el rediseño de las operaciones para recuperar la eficiencia y la eficacia, antes de integrar la tecnología.

Por tanto, esta estrategia busca que se rediseñen o eliminen los procesos en el

servicio al cliente y, posteriormente, se adapten los sistemas tecnológicos que ayuden al colaborador a desempeñar su trabajo con mayor eficiencia de manera que pueda brindar un servicio óptimo.

c.3 Proporción de control en el servicio

Esta estrategia tecnológica busca proporcionarles a los trabajadores más control para lograr lo que desean, no menos.

Cuando se automaticen los sistemas internos con la aplicación de la nueva tecnología, la Gerencia General y la Jefaturas de Área deberán tener cuidado de que esta no obstaculice el desempeño de los colaboradores, ya que con tantas opciones que pueda ofrecer, puede servir de impedimento para el servicio que el trabajador dará. Por lo tanto, ésta debe ser divisible, es decir, que se pueda probar sobre una base limitada sin necesidad de adoptarla totalmente.

Con base en la estrategia de la admisión de la tecnología por parte del colaborador, se tendrá que comunicar al trabajador de las ventajas que este sistema conlleva, así como su eficiente manejo; posteriormente, se deberá controlar el momento de la transición entre los procesos que se manejaban en el restaurante y la tecnología nueva, no abandonando completamente la primera, ya que así, no quedarán sin alternativas en caso de que la nueva tecnología no sea satisfactoria. Esta estrategia integrará los procesos antiguos y la tecnología avanzada y permitirá la evaluación para dar paso a una mayor eficacia.

c.4 Combinación de la tecnología y contacto personal

El resultado de combinar la tecnología con el servicio personal, es muy superior al que se obtiene poniendo más énfasis en uno de los dos. Hay que recordar que la aplicación de la tecnología, proporciona más coherencia y precisión a la que pueden lograr los prestadores del servicio más calificados.

La finalidad de esta estrategia radica en que el colaborador que ofrece el servicio, maneje la tecnología juntamente con la capacidad de personalizar el servicio, adaptarlo a las necesidades de los clientes y prestarlo con prontitud, sin contratiempos y con un mínimo de tropiezos.

La tecnología requerirá de la atención y la habilidad del trabajador, pero no a expensas de los clientes. Para evitar eso, es conveniente:

- ❖ Cuando se utiliza equipo o programas nuevos, el colaborador se ve afectado por la falta de práctica que éste pueda tener con el equipo tecnológico. Tal vez sacrifique un valioso tiempo de los clientes para lograr que la tecnología funcione en forma adecuada o aprendiendo a manejar los programas respectivos. Por ello, se deberá practicar antes de las horas de trabajo o durante los periodos con menos trabajo; esto vendrá a optimizar el servicio que se le presta al comensal y evitará que los inconvenientes sean mayores.
- ❖ Para algunos trabajadores, es más importante usar bien el equipo tecnológico que tratar bien al cliente. Es trascendental que el colaborador aprenda a tratar a los clientes como invitados especiales y a trabajar con el equipo tecnológico en forma adecuada. Debe entender que ambos factores son decisivos para el éxito en el servicio.
- ❖ Cuando haya problemas en el equipo, los colaboradores no deben concentrarse absolutamente en resolver el problema y menos a expensas de los clientes. Para este caso, el prestador del servicio deberá buscar inmediatamente ayuda por parte de su Jefe o la persona que quede encargada del equipo tecnológico.
- ❖ Si la actividad que efectúa el colaborador en el equipo es larga y complicada, se le debe comunicar al cliente lo que está pasando. A

veces una espera o retraso no parecen tan prolongados cuando se ha recibido una explicación de los mismos.

El uso del equipo tecnológico requiere dividir la concentración entre éste y el cliente; sin embargo, con el paso del tiempo y la experiencia adquirida por parte del prestador del servicio, el funcionamiento del equipo se volverá secundario. Cuando esto suceda, el trabajador se concentrará específicamente en la adecuada atención de los clientes.

d. Costo de introducción de la tecnología

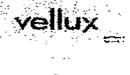
De acuerdo a las diferentes necesidades de tecnología que posee el Restaurante de Servicio Completo, en el cuadro 34 se detalla el costo de introducción de nueva tecnología, la cual consiste en un programa y su respectivo computador, el cual operará: cobros y facturación, órdenes a la cocina, inventarios, estadísticas, entre otras; asimismo, se detalla el presupuesto para la adquisición del equipo para agilización del servicio (véase cuadro 35), el cual tiene como función principal, agilizar el servicio en las mesas a través del llamado a distancia del comensal al prestador del servicio.

**CUADRO 34
COSTO DE PROGRAMA ADMINISTRATIVO
Y DE COBRO Y FACTURACIÓN**

Descripción del equipo	Costo del equipo
<u>Computador receptor de información,</u> con accesorios (cables y planta central)	Q. 20,000.00
<u>Programa operador de información,</u> tendiente a manejar las operaciones de entrada y salida de productos, costos, estadísticas, cobro y facturación, entre otros.	Q. 60,000.00
Inversión total del equipo	Q. 80,000.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

CUADRO 35
COSTO DE TECNOLOGIA PARA LA AGILIZACION DEL SERVICIO

Descripción del equipo	Imagen de equipo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<u>Transmisor/receptor Vellux con Display Mod. VM2200</u> , el cual recibe información y también tiene la capacidad de transmitirla		1	Q.6,200.00	Q. 6,200.00
<u>Botón inalámbrico de tres funciones VB30G</u> , contiene 3 botones programables para solicitar la atención a la mesa y el cobro del servicio.		50	Q.325.00	Q.16,250.00
<u>Reloj localizador Mod. VHP - 3</u> de tiempo real en presentación de reloj de pulsera y Clip		12	Q.1,145.00	Q.13,740.00
<u>Cable USB para Configuraciones</u>		1	Q.400.00	Q.400.00
<u>Software Vellux</u>		1	Q.2,000.00	Q.2,000.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN				Q.36,340.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

Los costos descritos anteriormente en los cuadros 34 y 35, incluyen programación e instalación de equipo, soporte técnico, actualización de mejoras al software, capacitación constante al personal (según requerimiento del restaurante) durante 2 meses, después de haber efectuado la compra del equipo y baterías de botones y relojes. Asimismo, si el equipo adquirido presenta defectos de fábrica, se otorgará el cambio o reparación del mismo sin ningún costo.

Cabe resaltar, que el equipo tecnológico para agilizar el servicio en el restaurante, es un sistema inalámbrico por medio del cual el cliente con sólo presionar un botón podrá localizar al personal de servicio, ya sea para ordenar, requerir algo adicional o pedir la cuenta.

El colaborador de servicio recibirá el llamado a través del reloj localizador, el cual desplegará en pantalla el número de mesa que le solicita.

e. Control

La empresa objeto de estudio deberá evaluar y controlar de forma periódica, el comportamiento de los sistemas internos utilizados con la aplicación de la nueva tecnología, para conocer si se están alcanzando los objetivos establecidos.

Todo esto con la finalidad de hacer los ajustes necesarios para mejorar los cambios suscitados en el futuro.

f. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de tecnología, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos. (Véase cuadro 36)

**CUADRO 36
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA**

Objetivo: Describir cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia correspondiente a la agilización del servicio, a través de la implementación de tecnología							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Dar a conocer la estrategia	Explicar los beneficios e importancia	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material didáctico	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Consenso de opiniones	Reunión Gerente con Jefes de Área y personal	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Obtener aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente con Asesor	Gerente	Octubre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Solicitud de cotización	Evaluar propuestas de las empresas cotizadas	Elegir la mejor opción para la provisión de tecnología	Gerente y Asesor	Noviembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.125.00
5	Implementación de estrategia	Utilización de elementos propuestos dentro de la planificación de la estrategia	Reunión Gerencia con Jefes de Área y personal	Gerente y empresa subcontratada	La que indique el Gerente	Según detalle de estrategia	Q.116,340.00
Total							Q.116,765.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

3.4.8 Estrategia 8. Sincronización entre la oferta y demanda

a. Definición de la estrategia

A pesar que el nivel de la demanda de productos y servicios varía a lo largo del tiempo, a menudo de manera fortuita, el Restaurante de Servicio Completo debe adaptarse a los cambios que dicho fenómeno presenta. Para el efecto, la organización debe poseer el personal adecuado y las instalaciones necesarias para contrarrestar dichas variaciones logrando así, un equilibrio entre la oferta y la demanda.

Por lo anterior, el restaurante debe aplicar estrategias encaminadas a enfrentar el problema de las fluctuaciones de la demanda y optimizar de manera adecuada los recursos humanos y físicos con los que cuenta, prestando con esto un servicio que supere las expectativas de los clientes.

b. Objetivo

- ❖ Equilibrar la oferta y la demanda, para que el personal y las instalaciones se utilicen en un nivel óptimo y los clientes reciban calidad en el servicio sin retrasos indeseables.

c. Táctica a utilizar

A continuación, se detallan dos enfoques generales, los cuales servirán de marco referencial para definir las estrategias de oferta y demanda respectivas:

c.1 Enfoque 1: Suavizar las fluctuaciones de demanda mediante el cambio de ésta, para que iguale la oferta existente en el restaurante

En este enfoque, se pretenden crear estrategias que logren atraer más clientes durante los periodos de poca demanda, con el fin primordial de aprovechar la capacidad instalada y productiva con que cuenta la empresa. Asimismo, como

parte de la administración de la demanda, se pretende que el Restaurante de Servicio Completo genere estrategias de control de asistencia de clientes en los periodos en que la demanda exceda la capacidad de espacio y atención de éste, informándoles de las condiciones del servicio en esa época del año; igualmente, se establecerá una estrategia encaminada a promover la asistencia en periodos de baja demanda.

c.1.1 Periodos de baja demanda

De acuerdo a la información recabada en el diagnóstico situacional del Restaurante de Servicio Completo, se determinó que éste enfrenta retos administrativos y mercadológicos en los periodos de baja demanda (cuando ésta no alcanza la capacidad que tiene la empresa en cuanto a sus instalaciones y recurso humano), lo cual genera recursos ociosos y baja en las utilidades; este es el caso de la jornada matutina (desayunos), ya que la falta de estrategias para hacer que los comensales asistan al restaurante en este horario son evidentes. Para ello, se proponen las siguientes estrategias tendientes a mejorar la asistencia y las ventas en el restaurante:

c.1.1.1 Reuniones ejecutivas para empresas e instituciones (de 7:00 a.m. a 11 a.m.)

La viabilidad que posee esta estrategia para ejecutarse es aceptable, ya que, según el Gerente del restaurante, el servicio de reuniones ejecutivas en otros horarios es muy demandado por diversas empresas, instituciones, universidades, colegios, entre otros; esto, se debe a que el establecimiento cuenta con salones apropiados para dicho servicio, así como el mobiliario y equipo necesario para cualquier reunión.

Por tal razón, el Restaurante de Servicio Completo puede ofrecer (dentro del horario matutino) las instalaciones a diversas empresas, universidades, colegios, etc. para reuniones ejecutivas o académicas, en donde las personas puedan

realizar diversas actividades tales como: conferencias, rueda de negocios, capacitaciones, focus group, entre otras.

Para ello, será necesario implementar y aplicar esfuerzos de comunicación con el cliente a través del uso de la publicidad, esto para hacerle ver los beneficios que obtendrá al solicitar dicho servicio durante el periodo del desayuno; entre los beneficios a ofrecer, están entre otros la rapidez en el servicio, la atención personalizada, así como descuentos del 10% por consumo y cero recargos por el uso de salón y equipo. (Véase estrategias de publicidad).

c.1.1.2 Promociones de ventas para los consumidores

Es importante que el restaurante, implemente promociones orientadas al cliente en el horario del desayuno, esto con el objetivo de incentivar la venta en un corto plazo. Para ello, se propone efectuar lo siguiente:

- ❖ **Conceder una tarjeta de cliente frecuente:** Dicha promoción estará orientada a incentivar al cliente a consumir el desayuno en el lugar y que éste sea constante, por lo que, por cada uno de estos que haga el comensal en el horario matutino, se le firmará una tarjeta que se le habilitará al momento de realizar su primer consumo, pero al completar tres (en un lapso no mayor a dos meses) el cuarto desayuno será gratis. (Véase estrategia de promoción de ventas)

- ❖ **Otorgar 2 X 1 en desayunos al cliente cumpleaños del mes:** En esta promoción, para que el comensal se haga acreedor a dicho beneficio en el desayuno, deberá presentar un documento de identificación (cédula o licencia) que evidencie que está cumpliendo años y de esta manera, será acreedor a obtener el beneficio de 2 x 1, en donde el cumpleaños comerá gratis. (Véase estrategia de promoción de ventas)

c.1.2 Periodos de alta demanda

De acuerdo a la investigación realizada, el Gerente indicó que en las temporadas de alta demanda se excede la capacidad del restaurante (en cuanto a instalaciones adecuadas para la prestación del servicio y personal), por lo que se deja de atender a ciertos clientes o se presta un servicio que no supera las expectativas del mismo. Por lo anterior, se sugieren las siguientes estrategias:

c.1.2.1 Implementar un sistema de reservación

Con esta estrategia, el Restaurante de Servicio Completo disminuirá las esperas prolongadas a los clientes y garantizará que el servicio, esté disponible cuando éstos acudan a solicitarlo. Asimismo, tendrá el beneficio de trasladar potencialmente la demanda a periodos de poca afluencia.

Para ello, el personal de recepción tomará nota de las reservaciones que el cliente haga, ya sea por medio telefónico, correo o a través de la página Web (que será desarrollada en las estrategias publicitarias).

Dicho personal, deberá poseer una hoja de ocupación para la solicitud de reservaciones (Véase anexo 33), la cual revisará, comprobando la existencia de las plazas necesarias para cubrir el servicio solicitado, y comunicará al cliente la disponibilidad del restaurante o la imposibilidad de prestar el servicio a la hora solicitada, proponiendo en este caso, alternativas al cliente en cuanto a horario o a fecha.

c.1.2.2 Cobrar el valor total del servicio (sin descuentos), en los períodos y días de alta demanda.

Esta es otra estrategia que se deberá tomar en cuenta en el restaurante, para controlar el flujo de asistencia de los clientes en los periodos en que la demanda

excede la capacidad de éste, convenciéndolos de que utilicen el servicio durante periodos y horarios de baja demanda.

En ese sentido, se le hará saber al consumidor (mediante publicidad) que en los meses que determinen las autoridades del Restaurante de Servicio Completo, no se les harán efectivos todos los descuentos que se les ofreció con anterioridad, pudiendo obtener estos en los meses que no tengan restricción.

c.2 Enfoque 2: Ajustar la capacidad a las fluctuaciones en la demanda

La idea fundamental de este enfoque, es ajustar, extender y alinear la capacidad del Restaurante de Servicio Completo, para que ésta iguale la demanda del cliente. Para ello, se deberán ajustar dos recursos fundamentales del servicio que son: la mano de obra y las instalaciones.

c.2.1 Periodos de alta demanda

Durante los periodos de alta demanda, el restaurante deberá ampliar su capacidad de respuesta (en cuanto a recurso humano se refiere); para ello, se proponen las siguientes estrategias:

c.2.1.1 Ampliación de la mano de obra

Durante las etapas de más afluencia de comensales en el restaurante, la Gerencia tendrá que extender temporalmente los recursos del servicio sin agregar nuevos. Para ello, se sugiere lo siguiente:

❖ Solicitar horas extras a los empleados

En esta estrategia, se debe solicitar al personal que laboren horas extras durante los periodos de alta demanda, en donde el negocio se cierra más tarde de lo que habitualmente se hace. Para ello, se deberá realizar un pago

al personal por tiempo extra de trabajo y disponibilidad de hacerlo. (Véase estrategia de motivación monetaria)

❖ **Hacer uso de los empleados de medio tiempo**

Lo que se pretende con esta estrategia, es que los empleados (que laboran en turnos de medio tiempo) puedan prestar sus servicios en el (los) horario (s) de mayor demanda (por lo regular la cena) o en eventos programados (sean de día o de noche), acreditándoseles horas extras por esto y/o un bono extra por evento atendido. (Véase estrategia de motivación)

❖ **Contar con empleados que posean entrenamiento cruzado**

Esta estrategia promoverá la multifuncionalidad del colaborador en el restaurante, ya que, a través de un programa de capacitación (coaching) que abarque todos los puestos de trabajo, el empleado será capaz de realizar tareas en cualquier puesto que se le asigne. En ese sentido, el Gerente General podrá contar con todo el personal para utilizarlo donde más convenga o donde más se necesite en épocas de alta demanda.

c.2.2 Periodos de poca demanda

Durante los periodos de baja demanda, la empresa deberá administrar la capacidad de los recursos con los que cuenta (humanos y materiales), con el propósito de no desperdiciar la utilización de estos. Para ello, se propone lo siguiente:

c.2.2.1 Programar capacitaciones del personal

Cuando la tendencia de asistencia de comensales al restaurante sea a la baja, la empresa deberá aprovechar dicho fenómeno y enviará a sus colaboradores a

que se les proporcione capacitaciones, tendientes a mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes en el servicio que prestan a los clientes.

Por ejemplo, puede aprovechar los periodos con menos trabajo para capacitar a los empleados en el uso apropiado de tecnología que se propone implementar; esto vendrá a optimizar el servicio que se le presta al comensal y evitará que existan inconvenientes.

c.2.2.2 Programar vacaciones de los empleados

Asimismo, cuando la afluencia de consumidores sea baja, la Gerencia deberá programar las respectivas vacaciones de los empleados (según lo estipulado en el Código de Trabajo), ocupando en el restaurante a un número idóneo de trabajadores para que atiendan de forma eficaz a los clientes.

c.2.2.3 Realizar mantenimiento y renovaciones a las instalaciones

Otra forma de administrar los recursos con que cuenta el Restaurante de Servicio Completo, es realizar el mantenimiento o renovación de aparatos, instalaciones y equipo que se utilizan diariamente y que sirven para la atención adecuada del cliente, por lo que se deberán programar las visitas de los proveedores del servicio, para desarrollar dichas actividades.

d. Control

La empresa objeto de estudio deberá evaluar y controlar de forma periódica, el comportamiento de las estrategias concernientes a la sincronización de la oferta y demanda, para conocer si se están alcanzando los objetivos establecidos. Todo esto con la finalidad de hacer los ajustes necesarios para mejorar los cambios que se presenten en el futuro.

A continuación se presenta el plan de acción respectivo a dicha estrategia. (Véase cuadro 37)

CUADRO 37
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SINCRONIZACIÓN DE LA OFERTA Y DEMANDA

Objetivo: Realizar una descripción general de las fases indispensables para la implementación de la estrategia de sincronización de la oferta y demanda.							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Consenso de opiniones	Reunión Gerente con Jefes de Área	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Aprobación de propuesta	Planificación orientada a objetivos	Reunión Gerente con Jefes de Área y asesor	Gerente	Octubre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Difusión general al personal e implementación de las estrategias	Medios digitales	Reunión con personal	Gerente, Jefes de Área y Asesor	Noviembre 2010	Material didáctico	Q.100.00
Total							Q.400.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

3.4.9 Estrategia 9. Implementación de un programa sólido de comunicación del mercadeo externo, a través de la aplicación de la mezcla promocional.

La aplicación de esta estrategia es necesaria, ya que se identificó que el restaurante carece de un programa sólido de comunicación externa, lo que se debe a la falta de aplicación de estrategias concernientes a la mezcla promocional. Esta situación, no permite a la empresa beneficiarse con una comunicación precisa, coordinada y adecuada, para ofrecer productos y servicios cuya calidad sea percibida por los clientes como superior.

Asimismo, es de suma importancia la aplicación de la mezcla promocional, debido a que posee elementos fundamentales para el desarrollo y proyección de las actividades de promoción del restaurante, los cuales deben de ser utilizados con la finalidad de revertir la disminución considerable en su cartera de clientes y que al mismo tiempo, contribuyan al incremento de las ventas y utilidades de la organización. Dentro de los elementos a ser empleados en ésta estrategia se encuentran: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, mercadeo directo y venta personal.

3.4.9.1 Estrategia de publicidad

La publicidad, se ha convertido en una actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas entre las organizaciones y sus mercados meta, razón por la cual, se vuelve necesario que el Restaurante de Servicio Completo aplique este elemento de la mezcla promocional, con el objetivo de incrementar la demanda de sus productos y servicios, mismos que sean percibidos de alta calidad por los clientes, lo cual es fundamental para obtener y elevar una imagen positiva del restaurante.

Dentro de las fortalezas del restaurante detalladas en el análisis FODA, resaltan las siguientes: instalaciones confortables, salones para eventos, precios competitivos, calidad y variedad de alimentos y bebidas, restaurante reconocido

en la región y amplia oferta de servicios. Estas fortalezas, deben ser aprovechadas por la empresa para formular promesas a los clientes a través de la publicidad, con el fin de posicionar las mismas en la mente de los consumidores; dichas fortalezas, pueden ser utilizadas también como elementos de diferenciación en relación a sus competidores.

Asimismo, para formular las promesas a los clientes, es necesario tomar en cuenta lo que esperan recibir éstos del servicio que brinda el restaurante. De acuerdo a la investigación realizada, se estableció que las principales expectativas que tienen los clientes con respecto al servicio que ofrece la empresa son: rapidez en el servicio, excelente atención, trato amable del personal, calidad en los alimentos y bebidas y precios que justifiquen el servicio.

En función de dichas expectativas de los clientes acerca del servicio, el restaurante deberá realizar promesas y diseñar mensajes por medio de la publicidad.

a. Definición de la estrategia

La estrategia de publicidad, se encontrará basada en la elaboración y producción de un anuncio de televisión y un anuncio de radio, medios masivos seleccionados de acuerdo a la preferencia del público meta del restaurante; de igual manera, se diseñará e implementará un afiche, una manta y un banner, medios impresos y exteriores que servirán de apoyo para hacer penetrar el mensaje de comunicación en los diversos puntos estratégicos de venta.

b. Objetivo de la estrategia

- ❖ Informar y dar a conocer al mercado objetivo, los elementos esenciales del servicio completo de alimentación brindado por el restaurante, para incrementar el nivel de competitividad dentro de su industria, logrando la preferencia de los clientes y al mismo tiempo, fortaleciendo la imagen de la organización.

c. Descripción de la estrategia

La ejecución de la estrategia de publicidad, se llevará a cabo mediante la implementación de una campaña publicitaria en la cual se realizará el diseño de un spot para la producción de un anuncio de televisión y radio, los cuales serán pautados en el principal programa televisivo y de radio de mayor audiencia en la ciudad de Puerto Barrios, Izabal. De la misma forma, se contempla la elaboración de un diseño de afiche a ser colocado en los principales puntos de venta (universidades, centros turísticos, mercados, centro comercial Pradera, así como internamente en el restaurante, entre otros); finalmente, se propone el diseño de una manta y un banner a ser colocados en la entrada principal del Restaurante de Servicio Completo, así como en los principales centros deportivos y turísticos de dicho municipio.

d. Definición del servicio

El Restaurante de Servicio Completo es una empresa dedicada a brindar servicios de alimentación, el cual ofrece a sus clientes productos tangibles como lo son alimentos y bebidas y servicios intangibles representados por la atención prestada a dichos clientes.

Marca: "Restaurante de Servicio Completo".

Servicio: Preparación y servicio completo de alimentación.

Beneficio: Satisfacción de las necesidades de alimentación a sus clientes.

e. Definición del grupo objetivo

e.1 Demográfico

El grupo objetivo se encuentra integrado tanto por personas individuales como por grupos familiares, de trabajo y turistas nacionales y extranjeros, comprendidas de los 18 años en adelante. El nivel socioeconómico de estos

grupos, se encuentra constituido por todas aquellas personas con estudios de nivel medio y universitario con capacidad de pago para consumir y adquirir los servicios de alimentación.

e.2 Geográfico

Estos grupos residen principalmente en la ciudad de Puerto Barrios, Izabal y en los municipios aledaños a dicha ciudad, así como de las diversas personas (nacionales y extranjeras) que visitan el puerto en vías de negocios o placer.

e.3 Psicográfico

Son personas y grupos que gustan por adquirir servicios completos de alimentación y bebidas, en un ambiente agradable, confortable, familiar, de diversión y/o esparcimiento. De igual manera, se caracterizan por poseer altas expectativas en cuanto a la calidad de los productos y el servicio a obtener dentro de este tipo de negocios.

f. Hábitos de medios

El grupo objetivo se encuentra expuesto principalmente a medios masivos como la televisión y la radio, sintonizan tanto canales y estaciones de radio del área local de la ciudad de Puerto Barrios como a nivel nacional; adicional a ello, se exponen a medios electrónicos de información como Internet, medios impresos como periódicos y revistas, y medios exteriores como mantas, banner y afiches.

g. Hábitos de uso del servicio

En el caso de las personas que visitan el restaurante en forma individual y/o en grupo, acostumbran a visitar este tipo negocios dos o tres veces al mes con la finalidad de adquirir servicios de alimentación, festejo de cumpleaños, convenciones, rueda de negocios, entre otros; asimismo, los turistas nacionales y extranjeros que visitan el municipio de Puerto Barrios, frecuentan lugares de

alimentación tales como: comedores, mercados, cafeterías y restaurantes, esto con el objetivo de satisfacer sus necesidades de alimentación y experimentar al mismo tiempo el consumo de platillos de comida típicos de la región.

h. Técnica de medios

En función de las expectativas de los clientes y de los servicios que se pretenden dar a conocer, se hará uso de las siguientes técnicas:

- ❖ 1 spot para televisión
- ❖ 1 spot para radio
- ❖ 1 diseño de afiche
- ❖ 1 diseño de manta publicitaria
- ❖ 1 diseño de banner

i. Concepto publicitario

El restaurante dará a conocer a su mercado objetivo, la amplia oferta de servicios de calidad que brinda, resaltando aspectos tales como: rapidez en el servicio, excelencia en la atención a sus visitantes, trato amable del personal, calidad y variedad de alimentos y bebidas, precios competitivos, instalaciones confortables, salones para eventos, imagen del negocio, entre otros, todo esto orientado esencialmente a la satisfacción del cliente.

j. Propuesta al consumidor

El programa de comunicación de mercadeo externo, se basará en el ofrecimiento de la calidad en el servicio, así como la entrega de productos alimenticios de alta calidad a precios competitivos, ello con el fin de contribuir al mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes.

k. Promesa básica

Proporcionar a los clientes calidad en el servicio durante su visita al restaurante y satisfacción de sus necesidades.

l. Plan de medios

l.1 Objetivos de los medios

Cubrir como mínimo el 20% del mercado objetivo total, esto dentro del período que dure la ejecución de la campaña publicitaria, la cual será de enero a julio de 2011.

l.2 Racional de medios

Con la finalidad de producir el mayor impacto en el público objetivo del Restaurante de Servicio Completo, se utilizará una combinación de medios con el fin primordial de aprovechar al máximo las ventajas de cada uno. Los medios seleccionados se describen a continuación:

l.2.1 Televisión

Seleccionado por ser uno de los medios masivos de mayor impacto y preferidos por el mercado meta del restaurante, se ha diseñado un spot para la producción del anuncio de televisión, compuesto por un guión, el cual describe el texto y video que se transmitirá durante el anuncio. (Ver anexo 34, el guión y storyboard propuesto para spot de televisión)

El spot de televisión tendrá una duración de 25 segundos, el cual iniciará mostrando una escena de la fachada exterior de la empresa con su respectivo logotipo y slogan; esto, será acompañado de un fondo de música caribeña que refleje la alegría y fiesta que se puede vivir al visitar el establecimiento. Al mismo tiempo que se exhiben estas imágenes, iniciará la voz del locutor institucional

quien relatará que en el corazón de Puerto Barrios, Izabal, se encuentra el mejor restaurante del Caribe guatemalteco.

Asimismo, en la segunda escena la voz institucional narrará los principales servicios que brinda el establecimiento, tales como: el extenso menú de platillos y bebidas para todos los gustos, un bar con los más selectos licores, servicio a domicilio, salones con aire acondicionado para convenciones o rueda de negocios, todo esto a precios que justifican la calidad y rapidez en el servicio, así como la atención amable del personal; de igual manera, en esta escena se mostrarán imágenes de los servicios mencionados y permanecerá el fondo musical caribeño.

En la tercera escena, la voz institucional relatará las promociones del mes en desayunos y servicio especial de reuniones ejecutivas, en donde se mostrará imágenes de la tarjeta de cliente frecuente y el desayuno 2x1; de igual forma, permanecerá de fondo la música caribeña.

Finalmente, el anuncio concluirá y desvanecerá a logotipo del restaurante, mientras que la voz del locutor institucional mencionará los datos para poder contactar a la empresa, como teléfono, dirección, página Web y correo electrónico; asimismo, la música caribeña de fondo finalizará juntamente con el anuncio.

Por otro lado, el anuncio será pautado en canal 9 de cable local de la ciudad de Puerto Barrios (Electro Barrios), durante el programa de contenido familiar "Entretenimiento Total Izabal", el cual presenta segmentos de turismo, música, farándula, videos cómicos y pregunta de la semana, entre otros. Dicho programa, es transmitido los días martes, jueves y sábado después del noticiero local, en horario de 8:00 a 9:00 p.m.; se tiene contemplado 3 spot por día, el canal posee una cobertura aproximada de 18,000 televidentes según registro de la empresa Electro Barrios.

Cabe mencionar que la producción del anuncio, será realizado por la empresa de cable local Electro Barrios, sin ningún costo al momento de autorizar el mismo. Asimismo, el diseño del guión y storyboard para el anuncio no incluirá ningún costo, el cual se realizó como aporte propositivo a la empresa objeto de estudio.

En el cuadro 38 se detalla el presupuesto al que asciende el anuncio de televisión propuesto.

CUADRO 38
PRESUPUESTO
ANUNCIO DE TELEVISIÓN

Medio de difusión	Total de spot televisivos	Costo unitario por spot de televisión	Costo total
Televisión	36 spots al mes x 6 meses = 216 spots	Q.135.00	Q.29,160.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

I.2.2 Radio

Al igual que la televisión, se ha seleccionado la radio por ser uno de los medios preferidos por el mercado meta del restaurante; asimismo, por su alta penetración, cobertura y bajos costos en el municipio de Puerto Barrios, Izabal.

Para ello, se ha diseñado un script para la producción del spot radial, el cual tendrá una duración de 20 segundos, cuyo costo será de Q.2.50 por segundo. El anuncio dará inicio con la introducción de música caribeña la cual reflejará un

ambiente de alegría y fiesta; mientras que la voz institucional iniciará con la locución del anuncio, resaltando que en el corazón de Puerto Barrios, Izabal, se encuentra el mejor restaurante del Caribe guatemalteco.

Posteriormente, se mencionarán la variedad de servicios que se ofrecen dentro del restaurante, tales como: el extenso menú de platillos y bebidas para todos los gustos, un bar con los más selectos licores, servicio a domicilio, salones con aire acondicionado para convenciones o rueda de negocios, todo esto a precios que justifican la calidad y rapidez en el servicio, así como la atención amable del personal, en donde permanecerá de fondo la música caribeña; seguidamente, se describirán las promociones del mes en desayunos y servicio especial de reuniones ejecutivas.

Finalmente, se indicarán los datos para información y contactos directos con la empresa y concluirá el fondo musical caribeño. (Ver en anexo 35, el script propuesto para spot de radio)

El spot radial será pautado en radio local de la ciudad de Puerto Barrios (Radio Caribbean – Frecuencia: 105.1) 3 veces al día durante los días lunes, miércoles y viernes. De igual manera, esta radio posee el primer lugar de audiencia en la región Nororiente del país, con una cobertura total en el departamento de Izabal y una cobertura parcial en los departamentos de Petén, Jutiapa, Zacapa y Chiquimula, así como señal de transmisión en las fronteras de Belice y Honduras.

Cabe resaltar también, que el diseño del script radial para el anuncio no incluirá ningún costo, el cual se realizó como aporte propositivo al Restaurante de Servicio Completo.

A continuación, se describe el presupuesto al que asciende el anuncio de radio propuesto. (Véase cuadro 39)

CUADRO 39
PRESUPUESTO
ANUNCIO DE RADIO

Medio de difusión	Total de pautas radiales	Costo unitario por pauta radial	Costo total
Radio	36 pautas al mes x 6 meses = 216 pautas	Q.2.50 x 20 segundos = Q. 50.00 por pauta radial	Q.10,800.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

I.2.3 Afiche

Se diseñó un afiche full color de 18 x 24 pulgadas, con la finalidad de promocionar en forma especial el servicio de reuniones ejecutivas durante el horario de desayuno de 7:00 a 11:00 de la mañana, así como las promociones de cliente frecuente y cumpleaños del mes 2x1.

De esta manera, se pretende que el diseño del afiche muestre una serie de imágenes relacionadas a las promociones, resaltando el servicio de reuniones ejecutivas en horario de desayuno, motivando a adquirir dicho servicio con una serie de incentivos y beneficios, tales como: un descuento del 10% por consumo, así como cero recargos por el uso de salón y equipo. Asimismo, se colocará el logotipo, slogan y datos para contactar al restaurante.

Los afiches serán distribuidos en los principales puntos de concentración del mercado meta de la ciudad de Puerto Barrios, Izabal como lo son: carteleras ubicadas en el centro comercial Pradera Puerto Barrios, colegios, universidades,

agencias de turismo, muelle municipal, entre otros, así como dentro del restaurante para promocionar los servicios entre sus clientes.

Dentro de las especificaciones de la propuesta del afiche, se encuentran las siguientes:

- ❖ Medio: Publicidad interior y exterior
- ❖ Cliente: Restaurante de Servicio Completo
- ❖ Producto: Reuniones ejecutivas en horario de desayuno y promociones
- ❖ Nombre: El mejor restaurante del Caribe guatemalteco
- ❖ Campaña: Promocional
- ❖ Tamaño: 18 x 24 pulgadas
- ❖ Material: Opalina 220 gramos Full color tiro con UV

La diagramación y arte del afiche no incluirá ningún costo, el cual se realizó también como aporte propositivo al Restaurante de Servicio Completo. (Véase anexo 36)

A continuación, se describe el presupuesto al que asciende la propuesta de elaboración de afiche:

**CUADRO 40
PRESUPUESTO
IMPRESIÓN DE AFICHE**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Cantidad	Costo unitario	Total
Afiche	18 x 24 pulgadas	Opalina 220 gramos Full color tiro con UV	200	Q.3.00	Q.600.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

I.2.4 Manta publicitaria

Se propone el diseño de una manta de 3 metros de ancho por 2 metros de alto, con la finalidad de dar soporte al mensaje de comunicación ejecutado durante la campaña publicitaria. Se expondrá (al igual que en el afiche) el servicio especial de reuniones ejecutivas durante el horario de desayuno de 7:00 a 11:00 de la mañana, así como las promociones de cliente frecuente y cumpleaños del mes 2x1.

Se pretende resaltar el servicio de reuniones ejecutivas en horario de desayuno, motivando a adquirirlo con una serie de incentivos y beneficios, tales como: un descuento del 10% por consumo, así como cero recargos por el uso de salón y equipo. Asimismo, se colocará el logotipo, slogan y datos para contactar al restaurante.

Se recomienda ubicar las mantas publicitarias, en los lugares de mayor tránsito peatonal y vehicular de la ciudad de Puerto Barrios, así como en puntos estratégicos frecuentados por el público objetivo del restaurante, tales como: boulevard principal del puerto (específicamente en la pasarela), parque central y muelle municipal; asimismo, colocar una afuera del restaurante y otra en el parque de Santo Tomás de Castilla.

Dentro de las especificaciones de la propuesta de manta publicitaria, se tienen las siguientes:

- ❖ Medio: Publicidad exterior
- ❖ Cliente: Restaurante de Servicio Completo
- ❖ Producto: Reuniones ejecutivas en horario de desayuno y promociones
- ❖ Nombre: El mejor restaurante del Caribe guatemalteco
- ❖ Campaña: Promocional
- ❖ Tamaño: Manta de 3 metros de ancho por 2 metros de alto
- ❖ Material: Impresión digital Full color en lona vinilica para exterior

La diagramación y arte de la manta no incluirá ningún costo, el cual se realizó también como aporte propositivo al Restaurante de Servicio Completo. (Véase anexo 37)

A continuación, se describe el presupuesto al que asciende la propuesta de elaboración de valla publicitaria:

**CUADRO 41
PRESUPUESTO
IMPRESIÓN DE MANTA PUBLICITARIA**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Cantidad	Costo unitario	Total
Manta publicitaria	3mts. de ancho x 2 mts. de alto	Impresión digital Full color en lona vinilica para exterior con ojete para tensar	6 unidades	Q. 270.00	Q. 1,620.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

I.2.5 Banner

Se propone el diseño de un banner, elaborado en lona vinilica para interior en una medida de 2 x 1 metro, con el objetivo de informar sobre las promociones vigentes del restaurante en el punto de venta.

En esta propuesta, se contempla también colocar información sobre el servicio de reuniones ejecutivas en horario de desayuno, motivando al lector a preguntar sobre dicho servicio mediante el otorgamiento de incentivos y beneficios que obtendrán al momento de adquirirlo, así como las promociones de cliente frecuente y desayuno cumpleaños del mes 2x1. Asimismo, se colocará el logotipo, slogan y datos para contactar al restaurante.

Los banners serán colocados en la entrada principal al restaurante, así como en los ambientes de mayor afluencia de clientes, como en el área de bar y salón principal de mesas; al mismo tiempo, se pretende gestionar espacio para su colocación en el principal centro comercial de Puerto Barrios.

Dentro de las especificaciones del banner propuesto, se tienen los siguientes:

- ❖ Medio: Publicidad interior y exterior
- ❖ Cliente: Restaurante de Servicio Completo
- ❖ Producto: Reuniones ejecutivas en horario de desayuno y promociones
- ❖ Nombre: El mejor restaurante del Caribe guatemalteco
- ❖ Campaña: Promocional
- ❖ Tamaño: Banner de 2 x 1 metro
- ❖ Material: Impresión digital Full color en lona vinilica

La diagramación y arte del banner no incluirá ningún costo, el cual se realizó también como aporte propositivo al Restaurante de Servicio Completo. (Véase anexo 38)

En el siguiente cuadro, se describe el presupuesto al que asciende la propuesta de elaboración del banner. (Véase cuadro 42)

**CUADRO 42
PRESUPUESTO
IMPRESIÓN DE BANNER**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Cantidad	Costo unitario	Total
Impresión de banner	2x1 metro	Impresión digital Full color en lona vinilica	5 unidades	Q.125.00	Q.625.00
Portabanner	Ajustable según medida de banner	Metal	5 unidades	Q. 375.00	Q. 1,875.00
INVERSIÓN TOTAL					Q. 2,500.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

m. Presupuesto publicitario total

El presupuesto general de la propuesta de estrategia de publicidad se detalla en el cuadro 43.

**CUADRO 43
PRESUPUESTO TOTAL
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD**

No	Medio	Inversión total
1	Televisión	Q. 29,160.00
2	Radio	Q. 10,800.00
3	Afiche	Q. 600.00
4	Manta publicitaria	Q. 1,620.00
5	Banner	Q. 2,500.00
Total de la inversión		Q. 44,680.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

n. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de la estrategia de publicidad, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos. (Véase cuadro 44)

Asimismo, se realizó el cronograma de actividades publicitarias detalladas anteriormente, así como los colores y tipología institucional del logotipo de la empresa, que será exhibido en los medios publicitarios propuestos. (Véase anexo 39 y 40 respectivamente)

3.4.9.2 Estrategia de promoción de ventas

Según la investigación efectuada, se determinó que el restaurante no emplea promociones de ventas tendientes al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes.

Por tal razón, se considera importante la utilización de esta variable de la mezcla promocional, debido a la variedad de estrategias que el Restaurante de Servicio Completo pueda emplear para mantener e incrementar el número de clientes de su cartera actual, esto mediante la aplicación y ejecución de una serie de acciones promocionales que contribuyan a que el mercado objetivo responda de inmediato a la adquisición de los productos y servicios ofrecidos.

a. Definición de la estrategia

La estrategia de promoción de ventas apoyará de manera general los esfuerzos publicitarios, específicamente a través del ofrecimiento de una serie de incentivos, los cuales permitirán la pronta adquisición de los productos y servicios ofrecidos por el Restaurante de Servicio Completo.

**CUADRO 44
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PUBLICITARIA**

Objetivo: Realizar una descripción general de cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia publicitaria.							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material impreso y coffee break	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Toma de decisión	Reunión Gerente con Jefes de Área	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y coffee break	Q.100.00
3	Aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente con Jefes de Área y Asesor	Gerente	Octubre 2010	Material impreso y coffee break	Q.100.00
4	Selección de medios	Analizar y conocer la propuesta	Reunión con proveedores para la provisión de medios	Gerente y Asesor	Noviembre 2010	Material impreso y coffee break	Q.125.00
5	Implementación de la estrategia	Utilización de medios seleccionados	Reunión Gerencia y Asesor	Gerente	Enero 2011	Según detalle de estrategia	Q.44,680.00
Total							Q.45,105.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

Asimismo, mediante su aplicación, se buscará establecer y fortalecer las relaciones a largo plazo con los clientes.

b. Objetivo de la estrategia

- ❖ Mantener e incrementar el número actual de clientes del restaurante, estimulando la venta de productos y servicios durante el desayuno, mediante actividades promocionales que proporcionen la entrega de valores adicionales e incentivos inmediatos a su mercado meta.

c. Descripción de la estrategia

Esta estrategia se deberá implementar mediante la realización de las siguientes actividades promocionales, las cuales fueron seleccionadas de acuerdo a la preferencia de incentivos por parte del público meta del restaurante y de acuerdo a las acciones promocionales que interesan a la Gerencia:

c.1 Cliente frecuente

El Restaurante de Servicio Completo se caracteriza por contar con un segmento de mercado integrado por clientes individuales, grupos familiares, grupos de trabajo y/o amigos, que frecuentemente visitan el lugar con la finalidad de adquirir productos y servicios alimenticios al estilo caribeño, acompañados de un ambiente agradable y seguro.

En este sentido, se pretende otorgar un incentivo a todas aquellas personas que frecuentan el restaurante de manera constante, mediante la implementación de una tarjeta denominada **“Cliente frecuente”**, la cual buscará premiar la preferencia de los clientes hacia la empresa.

La dinámica de la tarjeta consistirá en el otorgamiento de un ejemplar de la misma a todos los clientes que visitan frecuentemente el restaurante, la cual será elaborada en material de cartulina índice en una medida de 6x4”, plenamente

identificada con el logotipo y slogan de la empresa. Asimismo, se imprimirá un espacio marginado para colocar el nombre, e-mail, firma del cliente y restricciones de la promoción, así como el sello y firma del Gerente del negocio.

El otorgamiento del incentivo, consistirá en la entrega de un “desayuno gratis” en horario de 7:00 a 11:00 de la mañana durante cualquier día de la semana (con la finalidad de incrementar y atraer el número de clientes durante este período) a todas aquellas personas que acumulen tres visitas en un lapso no mayor a dos meses al restaurante con su respectivo consumo mínimo de Q.25.00 por cada desayuno; de esta manera, el encargado de mesa solicitará al cliente su tarjeta para ser sellada y firmada por el Gerente.

La entrega del desayuno, se hará efectiva posteriormente al acumular las tres firmas de visita al restaurante, para lo cual el mesero o Jefe de servicio solicitará al cliente un documento de identificación, para garantizar su entrega y evitar así la transferencia de una misma tarjeta en varios clientes.

Cabe mencionar que esta actividad promocional, será divulgada en el afiche, manta y banner que se han planificado realizar en la estrategia de publicidad. Asimismo, la diagramación y arte de la tarjeta de cliente frecuente, no incluirá ningún costo, el cual se realizó también como aporte propositivo al Restaurante de Servicio Completo. (Véase anexo 41)

c.2 Desayuno cumpleaños 2 x 1

Con el objetivo de incrementar la cartera de clientes para el período de desayunos, se propone implementar la actividad promocional denominada **“Desayuno cumpleaños 2 x1.”**

Se propone que este incentivo, sea entregado a todas aquellas personas que visiten el restaurante durante el mes de su cumpleaños y durante el horario de desayuno de 7:00 a 11:00 de la mañana. De igual manera, se solicitará al cumpleaños un documento de identificación el cual haga constar su fecha de

nacimiento y con ello, garantizar la efectividad de hacerse acreedor a dicha promoción.

El incentivo que el cliente reciba, consistirá en un desayuno típico (según el menú del restaurante) el cual incluye: 2 huevos al gusto, frijoles, plátanos fritos, queso, crema, pan y/o tortillas, acompañado de café, té o jugo de naranja y con derecho a una repetición de bebida; de igual forma, será servido el segundo desayuno solicitado por el cumpleañosero.

Es importante mencionar que este incentivo, no aplica para acreditar sellos en la promoción de “cliente frecuente” pues se estaría otorgando un doble beneficio a un mismo cliente.

Igualmente, se pretende divulgar esta actividad promocional en el afiche, manta y banner que se han planificado realizar en la estrategia de publicidad.

d. Presupuesto

En el cuadro 45, se detalla el presupuesto que el restaurante deberá estimar para elaborar las tarjetas de cliente frecuente:

**CUADRO 45
PRESUPUESTO
ELABORACIÓN DE TARJETAS CLIENTE FRECUENTE**

Estrategia promocional	Tamaño	Tipo de material	Emisión	Costo unitario	Total
Tarjeta de cliente frecuente	6X4"	Índex full color tiro y retiro	3,000	Q.1.50	Q. 4,500.00
Total de la inversión					Q. 4,500.00

. Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

Asimismo, en el cuadro 46 se detalla el presupuesto que el restaurante deberá estimar para emplear los incentivos de promoción de ventas; dichas cantidades y costos de platillos, fueron analizados conjuntamente con el Gerente del restaurante.

CUADRO 46
PRESUPUESTO
ESTRATEGIA PROMOCIÓN DE VENTAS

Estrategia promocional	Incentivo	Cantidad promedio a entregar de desayunos	Costo unitario según Gerente	Costo total
Cliente frecuente	Desayuno	3,000 desayunos	Q.7.50	Q. 22,500
Desayuno cumpleaños 2x1	Desayuno	3,000 desayunos	Q.7.50	Q. 22,500
Total de la inversión				Q. 45,000

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

e. Plan de acción

En el cuadro 47, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de la estrategia de promoción de ventas, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos.

CUADRO 47
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE VENTAS

Objetivo: Puntualizar cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia relacionada a la promoción de ventas.							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Toma de decisión	Reunión Gerente con Jefes de Área	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente con Jefes de Área y Asesor	Gerente	Octubre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Solicitud de cotización	Verificar la propuesta del proveedor	Analizar y elegir la mejor opción para la provisión de los elementos promocionales	Gerente y Asesor	Noviembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.125.00
5	Implementación de la estrategia	Utilización de los elementos seleccionados en la estrategia	Reunión Gerencia y Asesor	Gerente	Enero 2011	Según detalle de estrategia	Q. 49,500.00
Total							Q.49,925.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

3.4.9.3 Estrategia de relaciones públicas

Según la investigación realizada, el Restaurante de Servicio Completo no aplica estrategias de relaciones públicas para establecer y mantener una imagen positiva del mismo entre sus clientes y ante la comunidad donde se ubica la empresa.

Por tal razón, se considera importante que el restaurante objeto de estudio, haga uso de las relaciones públicas con el fin de influir positivamente en la actitud de los clientes hacia la empresa, sus productos, servicios y políticas.

a. Definición de la estrategia

La estrategia de relaciones públicas, estará enfocada a que el Restaurante de Servicio Completo apoye el programa de Educación Ambiental, Ecoturismo y Fomento de una cultura ecológica, el cual es ejecutado en la actualidad por Fundación para el Ecodesarrollo y la Conservación -FUNDAECO-, la cual es una Organización No Gubernamental (ONG), de carácter privada, no lucrativa, dedicada a la conservación de la naturaleza en Guatemala a través de la creación, manejo, protección y conservación de áreas protegidas y reservas ecológicas en el departamento de Izabal.

En ese contexto, se pretende que el Restaurante de Servicio Completo otorgue el espacio físico dentro de sus instalaciones para las reuniones mensuales del equipo de trabajo del programa de Educación Ambiental, Ecoturismo y Fomento de una cultura ecológica, esto con la finalidad de que la empresa se convierta en sede para efectuar dichas convenciones. También, el restaurante otorgara al momento de su integración al programa, un desayuno de forma gratuita, el cual tendrá como objetivo el dar a conocer el enfoque que la organización pretende para ayudar a FUNDAECO.

Asimismo, patrocinar los eventos de educación ambiental, a través de un aporte monetario para la reproducción de materiales educativos.

El equipo de trabajo de dicho programa, lo conforma un comité representado por diversos actores, como lo son: Gobernación Departamental, Municipalidad de Puerto Barrios, Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones Ambientalistas y ciudadanía en general.

b. Objetivo de la estrategia

- ❖ Establecer y mantener una imagen positiva del Restaurante de Servicio Completo ante sus diversos mercados meta, así como con los medios de comunicación locales de la ciudad de Puerto Barrios, esto por medio de acciones que manifiesten el compromiso de una responsabilidad social empresarial ante la comunidad.

c. Descripción de la estrategia

Se dirigirá una carta de invitación a los representantes del programa ambiental de Izabal, en donde se manifestará el interés por parte del restaurante a integrarse al grupo de organizaciones que trabajan por el cuidado del medio ambiente; al mismo tiempo, se hará saber que la empresa otorgará un desayuno de forma gratuita durante la reunión de su integración y un aporte monetario para la reproducción de materiales pedagógicos, esto como patrocinio a los eventos de educación ambiental.

El aporte monetario para la reproducción de material educativo es de Q.250.00, el cual será otorgado de forma mensual a -FUNDAECO-. El fin principal que conlleva dicho patrocinio, es exhibir en el material educativo el logotipo y slogan del restaurante, y de este modo, lograr que los diversos mercados meta de la empresa se enteren del apoyo que ésta brinda al programa de Educación

Ambiental, Ecoturismo y Fomento de una cultura ecológica del departamento de Izabal y por ende, establecer y mantener una imagen positiva ante los mismos.

Al ser confirmada la actividad por parte del comité ambiental, el Restaurante de Servicio Completo preparará un salón especial para el evento, el cual pondrá a disposición de la reunión, el uso de mobiliario y equipo sin ningún costo. Asimismo, se solicitará al comité la participación del Gerente de la empresa para dirigir las palabras de bienvenida a dicha actividad.

Con esta estrategia se pretende además, invitar a los principales medios de comunicación locales del departamento de Izabal, con el fin de dar difusión al evento y al mismo tiempo, fortalecer la imagen pública del restaurante.

d. Presupuesto

En el cuadro 48, se presenta el costo estimado al que asciende implementar la estrategia de relaciones públicas propuesta:

CUADRO 48
PRESUPUESTO
ESTRATEGIA RELACIONES PÚBLICAS

Actividad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Desayuno gratis otorgado al comité ambiental de Izabal al momento de su integración al programa	25	Q. 20.00	Q. 500.00
Aporte monetario reproducción de material educativo para eventos de educación ambiental	12 cuotas al año	Q. 250.00 al mes	Q. 3,000.00
Total de la inversión			Q. 3,500.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

e. Plan de acción

En el siguiente cuadro, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de la estrategia de relaciones públicas. (Véase cuadro 49)

3.4.9.4 Estrategia de mercadeo directo

En la investigación realizada, se identificó que la empresa objeto de estudio no posee su propia página Web, lo cual representa una oportunidad para su elaboración ya que por su naturaleza interactiva, es una forma muy efectiva de comunicación directa con los clientes. Asimismo, se detectó que la empresa ha utilizado el mercadeo directo a través del uso de teléfono y correo electrónico para otorgar, solicitar y recibir información de forma inmediata, y fomentar una relación duradera con los clientes.

La aplicación de la estrategia de mercadeo directo, permitirá al Restaurante de Servicio Completo el aprovechamiento y disponibilidad del recurso de información mundial Internet así como del correo electrónico, esto con el fin de obtener un acercamiento directo con sus clientes.

a. Definición de la estrategia

La estrategia de mercadeo directo se realizará mediante el diseño y creación de la página electrónica en Internet del Restaurante de Servicio Completo, así como la creación de una base de datos de los clientes. De igual forma, es importante hacer mención que la aplicación y utilización de estas herramientas de información y comunicación tecnológicas, representan una forma directa y eficaz de interacción con los clientes.

CUADRO 49
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS

Objetivo: Especificar cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia relacionada a las relaciones públicas.							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Toma de decisión	Reunión Gerente con Asesor	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente con Asesor	Gerente	Octubre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Integración al programa de Educación ambiental, Ecoturismo y Fomento de una cultura ecológica del departamento de Izabal	Hacer énfasis en el interés del restaurante por desarrollar actividades relacionadas al medio ambiente.	Reunión con comité ambiental de Izabal	Gerente y Asesor	Noviembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.250.00
5	Implementación de la estrategia	Organización del evento	Desayuno en restaurante	Gerente	Enero 2011	Según detalle de estrategia	Ver detalle en el cuadro 48
Total							Q.4,050.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

b. Objetivo de la estrategia

- ❖ Mejorar la comunicación directa y motivar la visita de los clientes a través de la creación de una página Web, haciéndole llegar de una forma más rápida y actualizada toda la información, promociones, productos, servicios y datos generales del restaurante.

c. Descripción de la estrategia

Esta estrategia será aplicada mediante el uso de las siguientes herramientas, las cuales son de la preferencia del mercado meta del restaurante según investigación realizada:

c.1 Página Web

Se propone el diseño y creación de una página electrónica en Internet, con las mismas características de las piezas creativas propuestas en la estrategia publicitaria, esto con el objetivo de lograr una coherencia tanto en los mensajes de comunicación como en la propuesta gráfica.

Esta herramienta se convertirá también en un medio para dar a conocer todos los productos, servicios y promociones que actualmente se ofrecen dentro del Restaurante de Servicio Completo.

El diseño de la página incluirá una serie de filtros, en los cuales se colocará toda la información relacionada a las diversas categorías que se pretenden anunciar, tales como: misión, visión, productos, servicios, áreas del restaurante, promociones, entre otros.

De igual manera, tendrá un ícono para que los clientes que visitan la página electrónica, puedan enviar sus comentarios y sugerencias a cerca de los servicios ofrecidos por el restaurante. Asimismo, se solicitará la dirección de su correo electrónico con la finalidad de integrarlos a la base de datos que se desea establecer.

c.2 Correo electrónico

Para el caso del correo electrónico (que ya existe en la empresa), se pretende crear una base de datos con las direcciones electrónicas de los clientes reales y potenciales del restaurante; para ello, se elaborará un diseño de e-mail con toda la información que se desea hacer llegar a este segmento de mercado, tal como: principales servicios que ofrece el restaurante, promociones del mes en desayunos y servicio especial de reuniones ejecutivas, así como los datos generales para poder contactar a la empresa, el cual puede ser enviado una vez al mes.

Además, se propone la creación de una base de datos sobre instituciones y empresas, esto debido a que el restaurante atiende reuniones de grupos de trabajo; para ello, se solicitará el correo electrónico a todas aquellas organizaciones que visiten el negocio, con la misma finalidad de hacerles llegar por vía electrónica toda la información de actualidad.

d. Presupuesto

Es importante hacer mención que el diseño de la página Web no incurrirá en costos, debido a que se proporcionará a la Gerencia del restaurante el archivo digital con el diseño respectivo. También, la elaboración, diseño y arte del correo electrónico, será parte del aporte del estudio. (Véase anexo 42 y 43)

En el siguiente cuadro, se muestra el costo estimado al que ascenderá implementar la estrategia de mercadeo directo propuesta. (Véase cuadro 50)

CUADRO 50
PRESUPUESTO
ESTRATEGIA DE MERCADO DIRECTO

Actividad	Medio	Costo unitario	Costo total
Creación de una página Web funcionando en la red 1 año	Internet	Q.3,000.00	Q.3,000.00
Creación de un correo electrónico	Correo electrónico	Aporte propositivo para la empresa	Aporte propositivo para la empresa
Total de la inversión			Q. 3,000.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

e. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de la estrategia de mercadeo directo. (Véase cuadro 51)

3.4.9.5 Estrategia de venta personal

Según la investigación realizada, se determinó que el restaurante no ha utilizado estrategias de ventas personales que permitan incentivar a los empleados de contacto directo con el cliente, a informar y vender los productos y servicios que ofrece la empresa.

**CUADRO 51
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO DIRECTO**

Objetivo: Especificar cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia relacionada al mercadeo directo.							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Toma de decisión	Reunión Gerente con Asesor	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente con Asesor	Gerente	Octubre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Selección de medios	Aprovechamiento de los recursos disponibles	Creación y publicación de página Web y diseño de e-mail	Gerente y Asesor	Noviembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.125.00
5	Implementación de la estrategia	Utilización de elementos de la estrategia	Reunión Gerente y Asesor	Gerente	Enero 2011	Según detalle de estrategia	Q. 3,000.00
Total							Q.3,425.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

La venta personal es un elemento importante dentro de la mezcla promocional, ya que permite mantener un contacto directo con el cliente, lo cual puede convertirse en una herramienta de gran importancia para conocer y detectar las necesidades de éstos y con ello, alcanzar y sobrepasar sus expectativas.

Por todo lo anterior, se considera primordial el uso de esta estrategia por parte del Restaurante de Servicio Completo, con la finalidad de motivar a sus colaboradores a detectar las necesidades y requerimientos de los clientes e informar y vender los productos y servicios que posee.

a. Definición de la estrategia

El Restaurante de Servicio Completo no posee un equipo de fuerza de ventas que logre incentivar la adquisición de productos y servicios; por esta razón, se pretende que los colaboradores de la empresa, después de ser capacitados, sean quienes realicen esta función, de manera que contribuyan a gestionar de forma individual los productos, servicios y promociones actuales, en especial el servicio de reuniones ejecutivas durante el horario de desayuno (de 7:00 a 11:00 a.m. de la mañana) y que permita al mismo tiempo, aumentar la afluencia de clientes durante este período.

b. Objetivo de la estrategia

- ❖ Incrementar los ingresos del restaurante a través de la implementación de un equipo de fuerza de ventas y así, acrecentar la competitividad del negocio.

c. Descripción de la estrategia

La estrategia de venta personal, se aplicará al Restaurante de Servicio Completo de acuerdo a los planteamientos que se detallan a continuación:

c.1 Capacitación

Se pretende realizar una capacitación a los colaboradores del restaurante, en aspectos básicos de la organización, como los son: misión, visión, objetivos, valores, productos, servicios y promociones vigentes.

En este sentido, la capacitación será dirigida en dos líneas básicas: **la primera, orientada al producto:** se considera de suma importancia que los colaboradores de la empresa (en su mayoría personal del área de servicio, quienes son la carta de presentación del negocio), sepan el origen de los platillos de comida al estilo caribeño, así como sus nombres, colores, sabores y aromas; esto, debido a que el cliente que visita el restaurante así como los que se encuentran fuera del mismo, en muchas ocasiones realizan preguntas frecuentes acerca de la elaboración, ingredientes y formas de digerir dichos platillos.

Por esta razón, todo el personal del restaurante deben tener los conocimientos básicos para orientar a los clientes tanto dentro como fuera del establecimiento, en la elección de sus productos alimenticios, debido a que varios de ellos visitan por primera vez el restaurante o son extranjeros, los cuales desconocen el menú de comidas al estilo caribeño, y por otro lado, ayudarán a lograr la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los visitantes.

La segunda, orientada al servicio del cliente: es importante que los colaboradores sean capacitados sobre la utilización de técnicas de atención y cortesía, las cuales les permitirán brindar un mejor servicio, contacto agradable y ameno con el cliente durante su estadía en el restaurante y cuando se les visite fuera del negocio.

Esto contribuirá a que los colaboradores del restaurante tengan la capacidad de dirigirse, atender y ofrecer los diversos productos y servicios a los diferentes tipos de clientes tanto dentro como fuera del negocio. Para ello, será de gran

apoyo implementar la capacitación en servicio al cliente, la cual fue descrita en la estrategia 6.

c.2 Bonificación especial a la función de ventas

Los incentivos que se otorguen a los colaboradores del restaurante, representarán un estímulo a la labor realizada tanto dentro como fuera del establecimiento.

Para ello, se contempla un incentivo económico a todos aquellos colaboradores que de manera individual, logren captar una venta de servicio de reuniones ejecutivas, las cuales se encuentren orientadas a los grupos de trabajo, colegios, universidades, iglesias, entre otras. También, el colaborador tendrá autorización de ofrecer este servicio a los clientes durante su horario de trabajo, así como contactar a este nicho de mercado fuera de dicho horario.

Para ello, se contempla brindarle una comisión del 15% sobre el total de cada cierre de ventas; de esta manera, los colaboradores obtendrán un incentivo económico a la labor realizada, pues con esta actividad contribuyen también a incrementar la rentabilidad de la empresa.

d. Presupuesto

La capacitación orientada al producto no conllevará ningún costo, ya que dicha actividad la realizará el Chef del establecimiento; únicamente, se incurrirá en costos de material didáctico y coffee break. En cuanto a los costos orientados a la capacitación en servicio al cliente, estos están detallados en la estrategia 6 del presente estudio.

Asimismo, la cantidad promedio de comisiones que se tiene como meta entregar para incentivar la venta del servicio de reuniones ejecutivas, es de 50 durante el segundo semestre del año 2010.

En el cuadro 52, se muestra el costo estimado al que asciende implementar la estrategia de venta personal propuesta:

CUADRO 52
PRESUPUESTO
ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL

Estrategia	Dirigido a	Suministros a utilizar	Costo unitario	Costo total
Capacitación orientada al producto	Personal del restaurante	Material didáctico y coffee break	Q. 400.00	Q.400.00
Comisión especial a la función de ventas	Personal del restaurante	50 comisiones	**Sujeto a la suma vendida por evento	**Sujeto a la suma vendida por evento
Total de la inversión				Q.400.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

e. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de la estrategia de venta personal, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos. (Véase cuadro 53)

CUADRO 53
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL

Objetivo: Puntualizar cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia relacionada a la venta personal.							
No.	Propósito	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerente	Asesor	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
2	Análisis específico de propuesta	Toma de decisión	Reunión Gerente con Jefes de Área	Gerente	Septiembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
3	Aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente con Jefes de Área y Asesor	Gerente	Octubre 2010	Material impreso y cofee break	Q.100.00
4	Reunión con personal de servicio	Informar y comunicar sobre los elementos de la estrategia	Inducción a todo el personal del restaurante sobre los elementos que integran la estrategia	Gerente y Asesor	Noviembre 2010	Material impreso y cofee break	Q.200.00
5	Implementación de la estrategia de venta personal	Utilización de elementos de la estrategia	Capacitación a todo el personal del restaurante	Chef	Enero 2011	Según detalle de estrategia	Q. 400.00
Total							Q. 900.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

3.4.9.6 Evaluación y control de las estrategias relacionadas a la mezcla promocional

Los resultados que se logren posteriormente a la ejecución de las diferentes estrategias relacionadas a la mezcla promocional que se proponen al Restaurante de Servicio Completo, se podrán evaluar y controlar de la siguiente manera:

- ❖ Para el debido control e impacto de la campaña publicitaria que el Restaurante de Servicio Completo desarrollará, deberá hacerlo por medio de encuestas las cuales se efectuarán cada mes; esto, con el objetivo de obtener los datos acerca de la apropiada o inadecuada información que se les proporciona a los usuarios del servicio a través de los diferentes medios. (Véase anexo 44 y 45)

- ❖ La estrategia de promoción de ventas se podrá medir, a través de la cantidad de desayunos otorgados a los clientes que hayan visitado el restaurante durante el tiempo en que se ejecute la estrategia; esto, debido a que se tiene programado la entrega de 3000 desayunos típicos tanto para la promoción de cliente frecuente como para la de cumpleaños 2 x1.

- ❖ La estrategia de relaciones públicas se podrá evaluar también, a través de preguntar al cliente externo si tiene conocimiento del apoyo que brinda el restaurante al Programa de Educación Ambiental, Ecoturismo y Fomento de una cultura ecológica ejecutado en la actualidad por Fundación para el Ecodesarrollo y la Conservación –FUNDAECO-. Asimismo, solicitarle su opinión al respecto, esto con la finalidad de evaluar si existe una percepción positiva del cliente hacia el restaurante. (Véase anexo 44 y 45)

- ❖ La estrategia de mercadeo directo se medirá con base al número de e-mails recibidos. Asimismo, se podrá evaluar en función de la encuesta para evaluar la campaña publicitaria. (Véase anexo 44 y 45)
- ❖ La estrategia de venta personal se podrá evaluar, en función al número de eventos de reuniones ejecutivas vendidas por el personal durante el primer semestre del año 2011; esto, de acuerdo a la meta establecida la cual es de 50 ventas equivalente a 50 comisiones.

3.4.10 Presupuesto general para la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo

A continuación, se presenta el presupuesto general para la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios que se han considerado necesarias para revertir la problemática relacionada a la disminución considerable de la cartera de clientes que actualmente afronta el Restaurante de Servicio Completo. (Véase cuadro 54)

3.4.11 Relación costo – beneficio de la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo

La Gerencia del Restaurante de Servicio Completo, deberá considerar la relación costo-beneficio al aplicar la propuesta de estrategias de mercadeo de servicios. Por tal razón, se realizó un análisis objetivo de los costos estimados que implica la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios, expuesto en el presupuesto general del proyecto. (Véase cuadro 54)

CUADRO 54**PRESUPUESTO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS AL CRECIMIENTO Y
MANTENIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DEL RESTAURANTE DE
SERVICIO COMPLETO**

ESTRATEGIA	TOTAL
Sistema de sugerencias para el cliente interno	Q. 1,095.00
Sistema de quejas y sugerencias para el cliente externo	Q. 2,171.00
Implementación del esquema de servicio	Q. 750.00
Estándares de servicio enfocados al cliente	Q. 724.00
Diseño eficaz de la evidencia física	Q. 35,665.00
Prácticas internas de recursos humanos	Q. 26,820.00
Implementación de tecnología	Q. 116,765.00
Sincronización entre la oferta y demanda	Q.400.00
Implementación de un programa sólido de comunicación del mercadeo externo, a través de la aplicación de la mezcla promocional	Q. 103,405.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN	Q.287,795.00

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2010.

A continuación, se detallan algunos beneficios internos y externos de índole cualitativa y cuantitativa que representa la propuesta de estrategias de mercadeo de servicios descritas en este capítulo, y su puesta en práctica por parte de la Gerencia del Restaurante de Servicio Completo:

a. Beneficios internos:

- ❖ Mejoramiento continuo en la calidad del servicio
- ❖ Incremento de utilidades
- ❖ Personal idóneo al puesto, capacitado y motivado
- ❖ Personal identificado con el restaurante
- ❖ Optimización del uso de recursos del Restaurante de Servicio Completo
- ❖ Rapidez en el servicio y excelente atención
- ❖ Cultura organizacional orientada a la calidad en el servicio
- ❖ Mejoramiento en la comunicación interna

b. Beneficios externos:

- Incremento de las ventas
- Crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes por la calidad en el servicio recibido
- Liderazgo a nivel de mercado local
- Incremento de clientes satisfechos
- Lealtad de los clientes
- Mejor imagen empresarial
- Mejoramiento en la comunicación externa

CONCLUSIONES

Tomando como base la información descrita en el diagnóstico situacional del capítulo II, se determinó que las conclusiones presentadas a continuación, comprueban las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

1. Se estableció que la falta de estrategias relacionadas al mercadeo de servicios, ha provocado una baja considerable en la cartera de clientes del restaurante objeto de estudio, comprobándose así la aceptación de la hipótesis planteada en el plan de investigación.
2. Se determinó que en el Restaurante de Servicio Completo, no se aplican modelos efectivos que sirvan como marco de referencia para establecer e implementar estrategias de mercadeo de servicios orientados al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes, tales como: el triángulo y mezcla ampliada de mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.
3. El restaurante objeto de estudio, no cuenta con sistemas de evaluación y control periódico para el funcionamiento adecuado de las estrategias de mercadeo de servicios, debido a la inexistencia de las mismas.
4. Se estableció que el Restaurante de Servicio Completo, no posee un sistema de sugerencias para que los trabajadores aporten ideas sobre mejoras del servicio al cliente.
5. Actualmente, la empresa objeto de estudio no cuenta con un buzón de quejas y sugerencias que le permita al cliente externo, informar acerca de sus necesidades o reclamos. Asimismo, se determinó que el restaurante no aplica estrategias tendientes a la recuperación del servicio.

6. Se identificó que el restaurante carece de un diseño definido que permita describir las características esenciales del proceso de servicio en forma objetiva y representativa para que colaboradores, clientes y Gerente, puedan ver el papel que cumplen en su prestación y entiendan todos los pasos y flujos implícitos en el mismo; por lo tanto, esto está provocando un gran obstáculo para ofrecer un servicio de calidad en el proceso de entrega del mismo.
7. Se determinó que el Restaurante de Servicio Completo no cuenta con estándares de servicio enfocados al cliente, lo cual no permite brindar de forma consistente, un servicio de excelencia al usuario.
8. El restaurante presenta deficiencias en algunos elementos tangibles de la evidencia física, lo cual afecta la calidad del servicio brindado.
9. La empresa no posee prácticas internas de recursos humanos para adoptar una cultura de servicio al cliente, debido a que carece de una filosofía empresarial, una estructura organizacional definida y procesos de administración del recurso humano.
10. El Restaurante de Servicio Completo no posee la tecnología apropiada para agilizar el servicio que se le brinda al comensal, lo cual provoca demoras en la prestación del mismo.
11. El restaurante no cuenta con estrategias cuya intención sea igualar la oferta y la demanda, para que el personal y las instalaciones se utilicen en un nivel óptimo y los clientes reciban calidad en el servicio sin retrasos indeseables.

12. Se determinó la inexistencia en el restaurante de un programa sólido de comunicación del mercadeo externo, que permita establecer un equilibrio entre lo ofrecido y lo recibido por el cliente acorde a sus expectativas.

RECOMENDACIONES

Con relación a los resultados obtenidos de la investigación realizada, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar estrategias de mercadeo de servicios que permitan revertir la baja considerable en la cartera de clientes del Restaurante de Servicio Completo.
2. Aplicar modelos efectivos que sirvan como marco de referencia para establecer e implementar estrategias de mercadeo de servicios orientados al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes, tales como: el triángulo y mezcla ampliada de mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.
3. Realizar evaluaciones y controles continuos al comportamiento de las estrategias de mercadeo de servicios orientadas al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes, a fin de actualizarlas a los cambios que en el futuro se presenten, y no incurrir en la misma problemática.
4. El Restaurante de Servicio Completo deberá implementar un sistema de sugerencias por medio del cual, el personal pueda transmitir a la Gerencia sus ideas para mejorar la calidad en el servicio y por ende, mejorar la comunicación entre ambas partes (empleados y Gerencia).
5. Es de vital importancia que la empresa objeto de estudio, implemente la estrategia relacionada al programa de quejas y sugerencias del cliente externo, para que éste pueda informar acerca de sus necesidades o reclamos. Para ello, será necesario hacer uso de la guía para establecer

el procedimiento sobre gestión de quejas y sugerencias del cliente externo, así como la guía orientada a la solución de quejas/sugerencias y recuperación del servicio y el manual de procedimientos respectivo.

6. El restaurante deberá hacer uso de la estrategia relacionada al esquema del servicio, ya que es una herramienta que le permitirá describir simultáneamente el proceso de prestación del servicio, los puntos de contacto de los clientes, los papeles de los empleados y usuarios, así como la evidencia física del servicio desde la perspectiva de los clientes.
7. El restaurante deberá aplicar estándares de servicio orientados al cliente, ya que dichos estándares son fundamentales para igualar o exceder las expectativas del comensal. Para ello, debe hacer uso de la guía correspondiente a estándares de servicio enfocados al cliente.
8. El Restaurante de Servicio Completo deberá aplicar la estrategia relacionada al diseño eficaz de la evidencia física, ya que le permitirá optimizar la calidad del servicio brindado a los clientes e influir en las preferencias, expectativas y satisfacción de los mismos.
9. Crear un cambio y/o reforzamiento en la cultura organizacional del restaurante. Para ello, la empresa deberá aplicar las siguientes prácticas internas orientadas para adoptar una cultura de servicio al cliente:
 - ❖ Establecer la filosofía empresarial;
 - ❖ Definir la estructura organizacional;
 - ❖ Implementar procesos de administración del recurso humano;
 - ❖ Efectuar estrategias de motivación;
 - ❖ Realizar un proceso de capacitación; y
 - ❖ Generar un proceso de empowerment.

10. La empresa objeto de estudio, deberá implementar tecnología adecuada que le permita agilizar, mejorar y simplificar los procesos de prestación del servicio y la atención brindada a los clientes externos.
11. Generar y aplicar estrategias correspondientes a la sincronización entre la oferta y demanda, para que el personal y las instalaciones del restaurante se utilicen en un nivel óptimo y los clientes reciban calidad en el servicio sin retrasos indeseables.
12. Implementar un programa sólido de comunicación del mercadeo externo, a través de la aplicación de la mezcla promocional, para lograr un equilibrio entre lo ofrecido y recibido por el cliente, acorde a sus expectativas.

BIBLIOGRAFÍA

Documentos de consulta

1. ALLES, MARTHA ALICIA. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2002. 277 páginas.
2. ALLES, MARTHA ALICIA. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. 2ª Edición. Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2009. 448 páginas.
3. BARRERA, ANA GUISELA. Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen en la municipalidad de la Democracia, Escuintla. (Tesis). USAC. Guatemala, octubre de 2007. 197 páginas.
4. BELCH, GEORGE E. & BELCH, MICHAEL A. Publicidad y Promoción. 6ª Edición. México, McGraw-Hill, 2007. 849 páginas.
5. CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2002. 475 páginas.
6. INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD (INTECAP). Instructivo de Competencias Básicas y Genéricas. 1ª Edición. Guatemala, 2001. 206 páginas.
7. KOONTZ, HAROLD & WEHRICH, HEINZ. Administración, una perspectiva global. 12ª Edición. México, 2004. 804 páginas.
8. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBAÑEZ, D.; CRUZ ROCHE, I. Marketing. 10ª Edición. Madrid, España, Pearson Prentice Hall, 2004. 758 páginas.

9. KOTLER, PHILIP Y GARY ARMSTRONG. Dirección de marketing. 6ª Edición. México, Pearson Prentice Hall, 2001. 792 páginas.
10. LEÓN SANTA MARÍA, SARITA. Estrategias de servicio al cliente aplicadas a los servicios de hospedaje y alimentación que se prestan en Antigua Guatemala, en apoyo al INGUAT. (Tesis). USAC. Guatemala, septiembre de 2007. 129 páginas.
11. MORFIN HERRERA, MARÍA DEL CARMEN. Administración de Comedor y Bar. 1ª Edición. México, Editorial Trillas, 2004. 277 páginas.
12. ZEITHAML, VALARIE A. & MARY BITNER. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª Edición. México, McGraw-Hill, 2007. 747 páginas.

Consulta en línea

13. <http://www.puertobarrios.com> tema de consulta: Historia de Puerto Barrios, fecha de consulta 01 de septiembre de 2009.

ANEXOS

ANEXO 1

CÁLCULO DEL TAMAÑO ADECUADO DE LA MUESTRA CLIENTE EXTERNO DEL RESTAURANTE ANTOJITOS DOÑA MARÍA

Fórmula para el cálculo de la muestra

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

En donde

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = 1.96 (número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal, para una confianza del 95%)

P = Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Por no existir estudios anteriores para usar de base, se utilizó un 50%

Q = Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Por no existir estudios anteriores para usar de base, se utilizó un 50%

E = Límite de error de 0.05 para una confianza del 95%

Datos para el cálculo de la muestra

N = 1,500

n = ¿?

Z = 1.96

P = 0.50

CONTINUACIÓN, ANEXO 1

$$Q = 0.50$$

$$E = 0.05$$

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 (0.5 \times 0.5 \times 1,500)}{0.05^2 (1,500 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 (375)}{0.0025 (1,499) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{1,440.60}{4.7079}$$

$$n = 305.99 \approx 306 \text{ clientes}$$

Nota: No es necesario realizar la prueba para establecer si se usa o no el factor finito de corrección, debido a que éste va inmerso en la fórmula aplicada anteriormente **(N-1)**, determinándose así que el dato a utilizar como muestra representativa, es de 306 clientes.

ANEXO 2 ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA



ENTREVISTA A GERENCIA RESTAURANTE ANTOJITOS DONA MARIA

Objetivo
Efectuar un estudio mercadológico y administrativo que permita identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente. Para ello se le solicita amablemente la proporcion de información a través de las siguientes preguntas. La información suministrada será tratada con estricta confidencialidad

INTERACCIÓN DIRECTA CON LOS CLIENTES

1. ¿Actualmente se toman en cuenta las quejas y sugerencias de los clientes externos acerca del servicio?

Si No

COMUNICACION ASCENDENTE ENTRE PERSONAL DE CONTACTO Y GERENCIA

2. ¿Se escuchan y toman en cuenta las opiniones de los empleados para mejorar el servicio al cliente?

Si No

3. ¿La empresa posee algún programa de sugerencias para que los trabajadores generen mejoras en el servicio brindado a los clientes?

Si No

ESTRATEGIAS DE RECUPERACION DEL SERVICIO

4. ¿Cuándo existe una falta en el servicio que genere insatisfacción en el cliente, se aplican estrategias de recuperación del servicio?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, especifique cuáles

DISEÑO DEFINIDO DEL SERVICIO

5. ¿El restaurante cuenta con un diseño definido del servicio, el cual se refleje en un esquema que permita capturar de manera visual el proceso de prestación del mismo, los puntos de contacto de los clientes, los papeles de éstos y de los empleados, y los elementos visibles del mismo?

Si No

ESTANDARES DEL SERVICIO

6. ¿La empresa posee estándares de servicio definidos?

Si No

Si su respuesta es afirmativa los estándares definidos corresponden a:

- Metas internas del restaurante (productividad, eficiencia y costos)
- Expectativas y prioridades del cliente externo

EVIDENCIA FÍSICA DEL SERVICIO

7. El restaurante posee los siguientes componentes tangibles que facilitan el desempeño o la comunicación del servicio:

Tangible	SI	No
Menú actualizado y en buenas condiciones		
Formulario para solicitud de eventos		
Tarjetas de presentación		
Cartelada publicitaria exterior en óptimas condiciones		
Vehículos de reparto en buenas condiciones		
Instalaciones adecuadas y en óptimas condiciones		
Vestuario apropiado del personal		
Mobiliario y equipo suficiente y en buen estado		

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

8. ¿El restaurante posee una filosofía empresarial en la cual se defina la misión, visión, objetivos y valores que identifiquen a la empresa y los trabajadores?

Si No

- a. Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta No. 9
b. Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta No. 10

9. ¿A través de qué medios se les comunicó a los empleados la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?

Oral Escrito Otros

Especifique:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA

10. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional que defina formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en los puestos de trabajo, lo cual se refleje en un organigrama?

Si No

PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

11. ¿La empresa posee y utiliza un procedimiento formal de reclutamiento, selección e inducción al momento de contratar nuevas personas?

Si No

12. ¿Describe el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que actualmente utiliza?

13. ¿La empresa cuenta con un manual de descripción y especificación de puestos, en donde se plasme todas las tareas, requisitos, responsabilidades, conocimientos y habilidades que debe poseer un puesto?

Si No

14. ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores?

Si No

15. ¿Se le brinda alguna motivación a los trabajadores para que su desempeño sea el esperado?

Si No

Especifique

CONTINUACIÓN, ANEXO 2

16. ¿Se le reconoce y/o recompensa al personal cuando su desempeño es el esperado?

Si No

Si su respuesta es afirmativa ¿De qué forma?

17. ¿Se le brinda capacitación al personal que posee en el restaurante?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, especifique que capacitación ha proporcionado

18. Si hay algún problema con un cliente, el empleado

Está autorizado para resolverlo

Tiene que consultar antes de tomar una decisión

TECNOLOGÍA APROPIADA

19. ¿El restaurante posee la tecnología adecuada (hardware y software) para brindar un servicio ágil y efectivo?

Si No

MEZCLA PROMOCIONAL

20. ¿La empresa utiliza la publicidad como medio para dar a conocer los servicios que ofrece?

Si No

a. Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta No 21
b. Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta No. 22

21. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer los servicios que brinda el restaurante?

a. Prensa b. Volantes c. Vallas

d. Radio e. Televisión

f. Otros _____

22. ¿La empresa ha utilizado promociones de ventas tendientes al crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes?

Si No

23. ¿El restaurante ha aplicado las relaciones públicas para establecer y mantener una imagen positiva del mismo ante sus clientes?

Si No

24. ¿La empresa utiliza el mercadeo directo para otorgar, solicitar y recibir información de forma inmediata y fomentar una relación duradera con los clientes?

Si No

a. Si su respuesta es afirmativa, continúe en la pregunta No. 25
b. Si su respuesta es negativa, continúe en la pregunta No. 26

25. ¿Qué medios utiliza el restaurante para tener contacto directo con los clientes?

a. Teléfono b. Correo c. Internet

d. Otros _____

26. ¿La empresa utiliza estrategias de ventas personales que incentive a los empleados de contacto directo con el cliente a vender los productos y servicios que ofrece el restaurante?

Si No

COMPETENCIA

27. A su criterio ¿Cuál es el tipo de competencia que afecta mayormente a la empresa en su participación de mercado?

a. Directa b. Indirecta

Explique ¿por qué?

28. Según su experiencia, ¿Cuáles han sido los factores determinantes que posee la competencia para generar una ventaja competitiva sobre el restaurante?



ANEXO 3
BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO



Encuesta Cliente Interno

Objetivo: Efectuar un estudio mercadológico y administrativo que permita identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente. Para ello se le solicita amablemente la proporción de información a través de las siguientes preguntas. La información suministrada será tratada con estricta confidencialidad.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE ENTRE PERSONAL DE CONTACTO Y GERENCIA

1. ¿La Gerencia escucha y toma en cuenta sus opiniones y la de sus compañeros para mejorar el servicio al cliente? Sí No
2. ¿La empresa cuenta con algún programa de sugerencias en donde usted aporte mejoras sobre el servicio al cliente? Sí No

FILOSOFIA EMPRESARIAL

3. ¿Conoce la misión, visión, objetivos y valores de la empresa? Sí No

PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4. ¿Qué técnica utilizó la empresa para reclutarlo?
A través de avisos en periódicos o revistas Por recomendación Por iniciativa propia
Otra Especifique: _____
5. ¿Qué técnica de selección utilizó la empresa para seleccionarlo?
Por Entrevista Pruebas de personalidad Pruebas de Concimientos o Capacidades
Otra Especifique: _____
6. Al momento que ingreso a trabajar en el restaurante, ¿se llevó a cabo algún proceso de inducción que le ayudó a incorporarse a sus labores? Sí No

Si su respuesta es afirmativa, describalo

7. ¿Se le evalúa su desempeño respecto a las actividades que realiza? Sí No

Si su respuesta es afirmativa ¿De qué forma?

8. ¿El restaurante le brinda algún tipo de motivación para que su desempeño sea el esperado?

Si lo brinda No lo brinda
Especifique: _____

CONTINUACIÓN, ANEXO 3

9. ¿Reciben motivación no monetaria por parte de la Gerencia al desempeñar sus labores eficientemente? Sí No

Especifique: _____

10. ¿En qué rango se encuentra comprendido el salario que devenga?
De Q. 1,000 a Q. 2,000 De Q. 2,000 a Q. 5,000 De Q. 5,000 en adelante

11. Al momento de integrarse al restaurante. ¿se le brindó capacitación para el cargo que iba a ocupar? Sí No

Especifique: _____

12. ¿Se le ha brindado capacitación sobre temas relacionados con el servicio al cliente? Sí No

- a. Si su respuesta es afirmativa, continuar con la pregunta 13.
b. Si su respuesta es negativa, continuar con la pregunta 15.

13. ¿Quién le ha proporcionado la capacitación de servicio al cliente que posee?

El restaurante Otra Empresa

14. ¿Con qué frecuencia ha recibido la capacitación de servicio al cliente?

Una vez al año Dos veces al año Tres veces o más

15. Si hay algún problema con un cliente. Usted:

Está autorizado para resolverlo Tiene que consultar antes de tomar una decisión

EQUIPO TECNOLÓGICO

16. ¿Le suministran todo el equipo tecnológico (POS, HARDWARE Y SOFTWARE) necesario para que pueda ofrecer un servicio de calidad? Sí No



¡Muchas gracias por su información y valioso tiempo!

ANEXO 4
BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO
(EN ESPAÑOL)



Encuesta Cliente Externo

Objetivos: Efectuar un estudio mercadológico y administrativo que permita identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente. Para ello se le solicita amablemente la proporción de información a través de las siguientes preguntas. La información suministrada será de utilidad para ofrecerle un mejor servicio.

¡Gracias por venir al Restaurante Antojitos Doña María!

Deseamos que su visita sea siempre agradable.

Ayúdenos contestando el siguiente cuestionario:

Le servimos: Desayuno Almuerzo Cena

I. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN SOBRE EL NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Con el objetivo de mejorar continuamente, agradeceremos enormemente su opinión sobre el servicio que recibió en relación a los siguientes aspectos:

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad en el servicio.

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Capacidad del restaurante para cumplir lo prometido en el servicio de manera segura y precisa. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 2. Interés sincero del restaurante en solucionar los problemas de los clientes cuando surgen. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 3. Realización del servicio por parte del restaurante de manera correcta desde la primera vez. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 4. Proporción de los servicios por parte del restaurante en el tiempo que promete hacerlo. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 5. Precio con relación al servicio recibido. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 6. Variedad de alimentos y bebidas. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 7. Calidad de los alimentos y bebidas (temperatura, sabor, cantidad y presentación). | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad en el servicio

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 8. Rapidez en el servicio por parte de los empleados. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 9. Nivel de capacidad de los empleados para brindar el servicio. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 10. Disposición oportuna de los empleados para brindarle ayuda en cualquier momento. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad en el servicio

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 11. Amabilidad y trato cortés por parte del personal. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 12. Conocimiento de los empleados para responder sus preguntas. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 13. Capacidad de la empresa y empleados para inspirar buena voluntad y confianza. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía en el servicio.

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 14. Atención individualizada del personal | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |
| 15. Comprensión de los empleados acerca de sus necesidades específicas. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| | <input type="radio"/> |

CONTINUACIÓN, ANEXO 4

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de tangibles en el servicio.

- | | | | | | |
|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| 16. Instalaciones físicas, comodidad y ambiente del restaurante. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| 17. Mobiliario y equipo de apariencia moderna. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| 18. Equipo adecuado de cobro y facturación. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| 19. Presentación de los empleados. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| 20. Apariencia del menú o carta de alimentos y bebidas. | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
| 21. Limpieza y equipamiento de los baños | Muy malo | Malo | Regular | Buena | Excelente |
- Comentarios sobre los aspectos evaluados del servicio.
-

II. EXPECTATIVAS DEL SERVICIO

22. ¿En general, el servicio que brinda el restaurante cumple con sus expectativas, es decir, con lo que usted espero recibir? Si cumple con lo esperado No cumple con lo esperado
23. ¿Podría indicarnos, cuáles son sus expectativas o qué espera usted del servicio que brinda el restaurante?
-

24. Recomendaría el restaurante Sí No

III. PERCEPCIÓN DE INCENTIVOS

25. ¿Ha recibido algún tipo de beneficio como incentivo por su consumo? Sí No
26. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir como incentivo por su consumo?
- Cupones Obsequios publicitarios Ofertas especiales
Descuentos Bonificaciones Otros

IV. MEDIOS PUBLICITARIOS UTILIZADOS

27. ¿Por qué medios publicitarios se entera de los servicios que ofrece el restaurante?
- Publicidad boca en boca Via Internet No se enteró por ningún medio
Otros _____
28. ¿En qué medios publicitarios le gustaría recibir información sobre nuestros productos y servicios?
- Afiche Mantas Página Web Radio Televisión
Otros _____

V. QUEJAS Y SUGERENCIAS

29. ¿Actualmente, el restaurante posee algún buzón de quejas y sugerencias que le permita a usted informar acerca de sus necesidades o reclamos? Sí No
30. ¿Qué medio utilizaría para informar al restaurante acerca de sus necesidades o quejas, para que este pueda brindarle un servicio de calidad?
- Buzón de quejas y sugerencias Pagina web/ Internet Teléfono
Otro _____

¡Muchas gracias por su información y valioso tiempo!

ANEXO 5
BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO
(TRADUCIDA EN INGLÉS)



External Client Survey

Objectives: Conduct an added marketing and administrative study to identify aspects of customer service. To do so, politely requested the provision of information through the following questions. The information provided will be useful to provide a better service.

Thank you for visiting Antojitos Doña María Restaurant

We hope your visit will always be pleasant
 Help us by answering the following survey.

We serve you: Breakfast Lunch Dinner

I. ASSESSMENT OF THE PERCEPTION ON THE LEVEL OF QUALITY SERVICE

With the goal of continuously improving, greatly appreciate your opinion on the service you received in relation to the following:

Statements about the perceptions of the dimension of service reliability.

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Restaurant capacity to deliver the service safely and accurately. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 2. Restaurant sincere interest in solving customer problems as they arise. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 3. Performance of service by the restaurant right the first time. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 4. Proportion of services by the restaurant at the time it promises to do so. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 5. Price for the service received. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 6. Variety of foods and beverages. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 7. Quality food and drink (temperature, taste, quantity and presentation). | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |

Statements about the perceptions of the extent of responsibility in the service.

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 8. Fast service by employees. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 9. Level of ability of employees to provide service. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 10. Timely provision of staff to assist you at any time. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |

Statements about the perceptions of the security dimension in service.

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 11. Kindness and courteous treatment by staff. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 12. Knowledge of employees to answer your questions. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 13. Ability of the company and employees to inspire goodwill and confidence. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |

Statements about the perceptions of the dimension of empathy in the service.

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 14. Individualized care staff. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |
| 15. Understanding of employees about their specific needs. | Very Bad | Bad | Regular | Good | Excellent |
| | <input type="radio"/> |

ANEXO 6
BOLETA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNO
(EN ESPAÑOL)
TAMAÑO: 5.5 X 8.5 PULGADAS
MATERIAL: BOND 80 GRAMOS
IMPRESIÓN FULL COLOR TIRO Y RETIRO

TIRO



**Boleta de Satisfacción
al Cliente**

Estimado Cliente:
¡Gracias por visitarnos!
Deseamos brindarle siempre un servicio de calidad.

Su opinión es importante para nosotros, le agradecemos contestar el siguiente cuestionario:

1. ¿Cada cuánto tiempo nos visita?
 Primera vez Una vez cada 15 días
 Diariamente Una vez al mes
 Una vez a la semana Menos de una vez al mes

2. Lo que mas le motiva a venir es:
 El servicio que se le brinda La atención del personal
 La variedad y calidad de comida El ambiente
 Los precios de los productos y servicios

3. ¿Cómo califica los siguientes aspectos del Restaurante?
 - a. ¿Calidad de los productos que consumió?
 Muy malo Malo Regular Bueno Excelente
 - b. Rapidez en el servicio:
 Muy malo Malo Regular Bueno Excelente
 - c. Atención, trato amable y cortés de los empleados.
 Muy malo Malo Regular Bueno Excelente
 - d. Presentación del personal:
 Muy malo Malo Regular Bueno Excelente
 - e. Precio de los productos y servicios.
 Muy malo Malo Regular Bueno Excelente
 - f. Limpieza en general
 Muy malo Malo Regular Bueno Excelente
 - g. Instalaciones físicas, comodidad y ambiente del Restaurante
 Muy malo Malo Regular Bueno Excelente

4. Si tiene algún comentario sobre los anteriores aspectos, favor sea específico.

CONTINUACIÓN, ANEXO 6 RETIRO

5. Le servimos. Desayuno Almuerzo Cena

6. ¿Qué productos consumió hoy?

7. ¿Desea que agreguemos algún producto o servicio?

Si No

¿Cuál?

8. Si algún empleado se esmeró en hacerle su visita más agradable por favor escriba el nombre del empleado.

Datos del cliente: (opcional)

a. Nombre: _____

b. Dirección: _____

c. Teléfono: _____

d. E-mail: _____

e. Rango de edad

Menor de edad 25 a 35 años

18 a 24 años 36 a 45 años

45 o más

f. Fecha.

Día	Mes	Año

¡Muchas gracias por su información y valioso tiempo!

ANEXO 7
BOLETA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNO
(TRADUCIDA EN INGLÉS)
TAMAÑO: 5.5 X 8.5 PULGADAS
MATERIAL: BOND 80 GRAMOS.
IMPRESIÓN FULL COLOR TIRO Y RETIRO

TIRO



Customer Satisfaction Form

Dear Customer:
Thanks for visiting!
We effort to provide a quality service.

Your opinion is important to us, please complete the following questionnaire:

1. How often do you visit?

<input type="checkbox"/> First time	<input type="checkbox"/> once every 15 days
<input type="checkbox"/> Daily	<input type="checkbox"/> Once a month
<input type="checkbox"/> Once a week	<input type="checkbox"/> Less than once a month
2. What most motivates you to come is:

<input type="checkbox"/> The service provides	<input type="checkbox"/> Care staff
<input type="checkbox"/> The variety and quality of food	<input type="checkbox"/> The environment
<input type="checkbox"/> Prices of products and services	
3. How would you rate the following aspects of the restaurant?
 - a. Quality of the products consumed?
 Very bad Bad Average Good Excellent
 - b. Fast Service:
 Very bad Bad Average Good Excellent
 - c. Attention, friendly and courteous staff.
 Very bad Bad Average Good Excellent
 - d. Presentation of staff
 Very bad Bad Average Good Excellent
 - e. Price of products and services.
 Very bad Bad Average Good Excellent
 - f. General Cleaning:
 Very bad Bad Average Good Excellent
 - g. Physical facilities, comfort and ambience of the restaurant
 Very bad Bad Average Good Excellent
4. If you have any comments on the above aspects, please be specific.

**CONTINUACIÓN, ANEXO 7
RETIRO**

5. We serve.
Breakfast Lunch Dinner

6. What products consumed today?

7. Want to add some product or service?
Yes No
Which one?

8. If an employee efforts to make your visit more enjoyable, please write the name of the employee:

Customer Data: (optional)

a. Name: _____
b. Address: _____
c. Phone: _____
d. E-mail: _____

e. Age Range
Under age 25 to 35 years
18 to 24 36 to 45 years
45 or more

f. Date:

Day	Month	Year

Thank you for your information and valuable time!

ANEXO 8
BOLETA DE SUGERENCIAS PARA EL CLIENTE INTERNO



**Boleta Sugerencias
de Personal**



Datos Generales

Nombre Colab.:

Area:

Puesto:

Instrucciones:

Favor detallar en el siguiente espacio, las sugerencias que ud. propone para realizar mejoras en nuestros procesos internos y de atención general a clientes. Inicie por aquellas que considere sean de mayor importancia y de beneficio para la empresa.

Área a mejorar	Detalle de Sugerencia	Beneficio para el restaurante

Exclusivo Jefe de Área

Análisis de Sugerencias

Áreas de mejora	
Adaptabilidad	
Recursos	
Tiempo implement	
Pros y Contras	
Beneficio Q.	

Bonificación por No (s) sugerencias más efectivas	Q. 200.00 c/u
---	---------------

Propuestas a Gerencia

	1
	2
	3
	4

Total a pagar **Q.**

Autorizado por:

 (F) Gerente de
 Restaurante

 (F) Jefe de Area

ANEXO 9
DISEÑO BUZÓN DE SUGERENCIAS
PARA EL CLIENTE INTERNO
TAMAÑO: 0.30 CMS. FRENTE, 0.25 CMS. ALTURA, 0.20 CMS. FONDO
PESTAÑA: 0.14 CMS. FRENTE, 0.10 CMS. ALTURA, 0.05 CMS. FONDO
MATERIAL: ACRÍLICO TRANSPARENTE



ANEXO 10

FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS PARA EL CLIENTE EXTERNO
(EN ESPAÑOL)



Formulario de Quejas y Sugerencias

Registro No.

Día / Mes / Año

DATOS GENERALES

Desea formular:

Queja

Sugerencia

Favor indicar el área del restaurante a la cuál dirige su queja o sugerencia.

Area de Servicio

Bar de bebidas

Otros,
especifique:

Cocina

Baños

INSTRUCCIONES

Favor detallar en el siguiente espacio, las sugerencias que ud. propone para realizar mejoras en nuestros procesos internos y de atención general a clientes. Inicie por aquellas que considere sean de mayor importancia y de beneficio para el restaurante.

Le agradeceremos llene en este espacio, su queja o sugerencia:

Acciones que espera de nuestra parte para su entera satisfacción:

Le agradeceremos llene este formato con sus datos, para darle seguimiento a su queja o sugerencia y ofrecerle una solución inmediata, acorde a sus expectativas, en un tiempo no mayor de 24 hrs.

Nombre: _____ Teléfono: _____
Dirección: _____ Celular: _____
E-mail: _____ Fax: _____

¿Cuál es la mejor manera de ponerse en contacto con usted?

Teléfono

E-mail

¿Cuál es el mejor horario para ponerse en contacto con usted?

Por la mañana

Por la tarde

Agradecemos su opinión y esperamos servirle como ud. lo merece.

ANEXO 11

FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS PARA EL CLIENTE EXTERNO

(TRADUCIDO EN INGLÉS)



Restaurante
Antojitos
Doña María
*La Casa del Buen Gusto. Sabor
y Atención en Calidad de Servicio*

Complaints and suggestions Form

Register No.

Day / Month / Year

GENERAL DATA

You want to make:

A complaint A suggestion

Please identify the area you will direct your complaint or suggestion

Service Area Bar Other Specify: _____
Kitchen Area Bathroom Area _____

INSTRUCTIONS

Please detail in the following space, the suggestions that you propose in order to make improvement in our internal process and at the general attention of clients. Starting with those considered will be the most important and of benefit to the company.

We will appreciate fill in this space, your complaint or suggestion

Actions expected to fill your satisfaction

We appreciate, fill this form with your general data, in order to follow your complaint or suggestion and offer you an immediate solution, according to your expectations, in not more than 24 hours.

Name: _____	Phone: _____
Address: _____	Celular: _____
E-mail: _____	Fax: _____

Wich is the best way to contact you?
Phone E-mail

Wich is the best hour to contact you?
In the morning In the afternoon

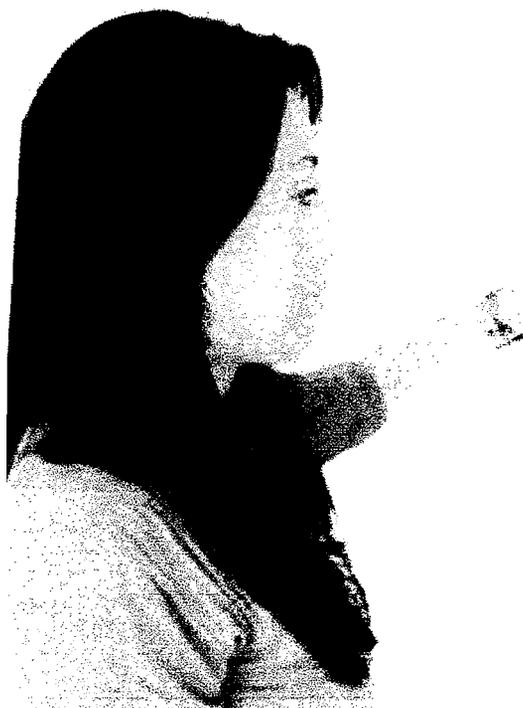
We value your opinion and look forward to serving you as you deserve.

ANEXO 12
DISEÑO BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS
PARA EL CLIENTE EXTERNO
TAMAÑO: 0.30 CMS. FRENTE, 0.25 CMS. ALTURA, 0.20 CMS. FONDO
PESTAÑA: 0.14 CMS. FRENTE, 0.10 CMS. ALTURA, 0.05 CMS. FONDO
MATERIAL: ACRÍLICO TRANSPARENTE



Antojitos Doña María

Guía orientada a la Solución de Quejas/Sugerencias y recuperación del Servicio





ÍNDICE

	Página
Introducción	i
I. Objetivos	1
II. Guía orientada a la solución de quejas/sugerencias y recuperación del servicio	1
1. Tipos de clientes que reclaman	1
a. Cliente pasivo	1
b. Cliente vocero	2
a. Cliente irritado	2
b. Cliente activista	2
2. Por qué reclaman (o no) los clientes	3
3. ¿Qué esperan los clientes cuando realizan sus quejas o sugerencias?	3
a. Los clientes esperan un trato equitativo	3
a.1 Equidad en los resultados	4
a.2 Procedimientos equitativos	4
a.3 Interacción equitativa	5
4. ¿A qué se refiere la recuperación del servicio?	6
4.1 Actitudes del empleado en la recuperación del servicio	6
a. Actitud positiva del empleado como primer paso en la recuperación del servicio. (Mentalidad del "cliente es primero")	6
b. Actuar con profesionalismo	7
c. Orientación hacia las personas	7
d. Mostrar disponibilidad	7
e. De una respuesta personalizada	7
f. Respeto	7
g. Confiabilidad	8

4.2 Estrategias para la recuperación del servicio	8
a. Servicio libre de fallas: ¡Haga lo correcto la primera vez!	9
b. Acoger y estimular las reclamaciones	9
c. Actuar con rapidez	10
c.1 Hacerse cargo de los problemas en la primera línea	10
c.2 Empowerment en los empleados	11
d. Trato equitativo a los clientes	11
e. Aprender de las experiencias de recuperación	12
f. Aprender de los clientes perdidos	12
4.3 Garantías del servicio	12
a. Beneficios de las garantías del servicio	13
b. Tipos de garantías del servicio	15
b.1 Garantías de satisfacción incondicional	15
b.2 Garantías de atributos del servicio	15
c. Características de las garantías efectivas	15
c.1 Incondicional	15
c.2 Significativa	15
c.3 Fácil de comprender y comunicar	16
c.4 Fácil de hacerla efectiva y recolectar	16
d. Cuándo utilizar (o no) las garantías del servicio	16

INTRODUCCIÓN

La presente guía orientada a la solución de quejas/sugerencias y recuperación del servicio, constituye una herramienta dinámica de apoyo que le permitirá al restaurante contar con parámetros y lineamientos que deben ser tomados en cuenta, al momento de atender las quejas o sugerencias provenientes por parte de los clientes.

Ésta guía facilita a los colaboradores, la aplicación de las estrategias pertinentes para solucionar las fallas o problemas suscitados en el servicio al cliente. Asimismo, tiene la finalidad primordial de optimizar las deficiencias relacionadas a la calidad del servicio y por ende, incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes.

Los elementos de la Guía que se presentan en las páginas siguientes, han sido diseñados de tal manera, que su comprensión sea lógica y fácil. Éstos son:

- Tipos de clientes que reclaman
- Por qué reclaman (o no) los clientes
- ¿Qué esperan los clientes cuando realizan sus quejas o sugerencias?
- ¿A qué se refiere la recuperación del servicio?
- Actitudes del empleado en la recuperación del servicio
- Estrategias para la recuperación del servicio
- Garantías del servicio

El contenido de la guía debe ser conocido y estudiado por todos los integrantes del restaurante. También, debe ser actualizado constantemente en función de los requerimientos exigidos por los clientes.

I. Objetivos

- Proporcionar al restaurante una guía que le facilite solventar de manera eficiente las quejas o problemas de los clientes respecto al servicio.
- Proveer una fuente de conocimiento a los colaboradores sobre las estrategias tendientes a la recuperación del servicio que deben utilizar para corregir las fallas o problemas presentados.
- Generar conciencia en los colaboradores acerca de la utilización de ésta herramienta, con el objetivo primordial de incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes.

II. GUÍA ORIENTADA A LA SOLUCIÓN DE QUEJAS/SUGERENCIAS Y RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

1. Tipos de clientes que reclaman

Es de vital importancia que los colaboradores del Restaurante de Servicio Completo conozcan los tipos de clientes que difunden sus quejas o sugerencias a la empresa, esto con el fin primordial de que puedan realizar las acciones pertinentes ante la presencia de éstos cuando exista una falla en el servicio.

Los clientes pueden agruparse en cuatro categorías, según la forma en que responden ante las fallas en el servicio, éstos son:

a. Cliente pasivo

Es el tipo de clientes que presenta menos probabilidad de emprender acciones de reclamo a la empresa, ya que dudan sobre la eficacia de las quejas/sugerencias, pues piensan que los resultados no valen ni el tiempo y esfuerzo que deben invertir.

b. Cliente Vocero

Este conjunto de clientes reclaman de manera activa ante la empresa, pero es poco probable que difundan comentarios negativos, se cambien a la competencia o presenten sus quejas ante terceras partes.

Este tipo de clientes deben ser considerados los mejores amigos del restaurante, debido a que se quejan de manera activa, por lo tanto, le brinda una segunda oportunidad a la empresa.

Al igual que los clientes pasivos, estas personas consideran que los resultados de sus quejas o sugerencias ante la empresa pueden ser muy positivos y confían menos en otros tipos de reclamaciones como la comunicación de boca en boca o la intervención de terceras partes.

c. Cliente irritado

Este grupo de clientes tienden a dedicarse en difundir comentarios negativos entre sus amigos y familiares y a cambiarse a la competencia. Es menos probable que hagan sus quejas/sugerencias a la empresa, es decir, poco probable que le brinde una segunda oportunidad.

d. Cliente activista

Estos clientes se caracterizan por presentar una mayor preferencia que el promedio a quejarse en todas las dimensiones; seguramente le reclamarán a la empresa, lo comentarán con los demás y la probabilidad de que presenten sus reclamaciones ante terceras partes, es mayor que la de cualquier otro grupo. Son muy optimistas a los resultados potenciales positivos de todo tipo de reclamaciones.

2. Por qué reclaman (o no) los clientes

Los tipos de clientes anteriormente descritos señalan que existen algunos consumidores que se inclinan más a reclamar que otros; como personas, éstos clientes confían en que puede haber resultados positivos y que realizar sus quejas genera beneficios sociales.

Este tipo de clientes consideran que deberían recibir, algún tipo de compensación por la falla del servicio, un trato equitativo y un buen servicio, y que en el caso de que el servicio falle, alguien debe hacer lo correcto. En ciertos casos sienten la obligación social de hacer sus quejas o sugerencias, con el propósito de ayudar a evitar que otros experimenten situaciones similares o para castigar a la empresa.

Los clientes que presentan menos probabilidad de emprender acciones de quejas o sugerencias a la empresa se fundamentan en creencias opuestas. Éstos opinan con frecuencia que reclamar significa una pérdida de tiempo y esfuerzo, creen que no obtendrán ningún beneficio como resultado de sus reclamaciones.

3. ¿Qué esperan los clientes cuando realizan sus quejas o sugerencias?

Generalmente, cuando los consumidores se toman el tiempo y esfuerzo de reclamar, sus expectativas son altas, por tal razón, esperan que la solución se presente con rapidez y requieren ser compensados por los problemas sufridos.

a. Los clientes esperan un trato equitativo

Los clientes esperan que sus quejas o sugerencias se atiendan con equidad y justicia. Existen tres tipos de justicia específicos que los clientes buscan durante el proceso de solución a sus reclamaciones, éstas son:

a.1 Equidad en los resultados

Los clientes esperan que los resultados o las compensaciones se igualen con el nivel de su insatisfacción. Las compensaciones pueden ser: monetaria, una disculpa, servicios gratuitos en el futuro, entre otras.

Los consumidores esperan que el intercambio sea equitativo, es decir, desean que la empresa pague sus fallos de una forma cuando menos equivalente a lo que el cliente ha sufrido.

Los clientes también esperan que la empresa les brinde alternativas en términos de la compensación; por ejemplo, al consumidor de un restaurante se le puede ofrecer que opte entre el platillo gratis servido equivocadamente o cierto descuento de su reemplazo para compensar el hecho de que no se le brindó el plato requerido.

Otro ejemplo, en cuanto a la equidad de los resultados que espera recibir el cliente de un restaurante ante el hecho de que no se le brindó el platillo solicitado es:

“El mesero estuvo de acuerdo en que existía un fallo en el servicio, pero lo cual llevó nuevamente el platillo a la cocina y solicitó su reemplazo. Luego se le brindó al cliente una bebida gratis.”

a.2 Procedimientos equitativos

Los clientes esperan tener acceso fácil a los procedimientos de quejas y sugerencias, y desean que las cosas se manejen con rapidez, de preferencia por la primera persona con la que establecen contacto.

Los procedimientos equitativos se caracterizan por su claridad, velocidad y ausencia de discusiones con los clientes.

Ejemplo de procedimientos equitativos que esperan recibir los clientes en el Restaurante de Servicio Completo:

- **“El Gerente del restaurante dijo que sin importar quién tuviera la culpa, el se haría responsable del problema de inmediato.”**
- **El Capitán de meseros fue complaciente y resolvió el problema con rapidez.”**
- **“Un día después, el Gerente de restaurante que recibió mi queja me llamó para supervisar si el problema se había resuelto a mi entera satisfacción.”**

a.3 Interacción equitativa

Los clientes externos esperan un trato cortés, cuidadoso y honesto, más allá de sus expectativas de procedimientos rápidos y de una compensación equitativa y sin molestias.

Ejemplos de interacción equitativa que esperan recibir los clientes en un restaurante:

- **“La actitud del Mesero fue buena. El quería asegurarse de que me retiraría satisfecho.”**
- **“El Gerente del restaurante fue muy cortés, considerado y conoedor, me mantuvo informado acerca del progreso de la reclamación.”**

4. ¿A qué se refiere la recuperación del servicio?

La recuperación del servicio se refiere a las acciones que realiza una empresa para corregir las fallas o problemas del servicio brindado al cliente externo.

En un restaurante los problemas en el servicio pueden suceder por todo tipo de motivos, entre ellos:

- La orden de alimentos puede no estar listo cuando se promete.
- El servicio es lento.
- Los colaboradores atienden de forma grosera y poco atenta, etc.

Resolver de manera eficiente dichos problemas incrementa la satisfacción y lealtad de los clientes, por tal razón, es importante la implementación de estrategias tendientes a la recuperación del servicio.

“Una buena recuperación del servicio puede hacer que los clientes irritados y frustrados se transformen en clientes leales.”

4.1 Actitudes del empleado en la recuperación del servicio

Para que el personal del restaurante brinde una recuperación satisfactoria del servicio, debe tomar en cuenta las siguientes actitudes:

a. Actitud positiva del empleado como primer paso en la recuperación del servicio. (Mentalidad del “cliente es primero”)

El lema “el cliente siempre tiene la razón”, se debe aplicar ante las necesidades del usuario en la recuperación del servicio y asegurarse de que éstas sean satisfechas. Los pasos para lograrlo son:

- Mediante una actitud positiva que refleje la disponibilidad del empleado para solucionar el problema.
- Hacerle ver a los clientes que los problemas tienen solución y saber manejarlos.

b. Actuar con profesionalismo

El cliente interno debe estar preparado en asuntos relacionados a la atención de los clientes, si no tiene algún conocimiento adecuado con el problema debe saber a quién recurrir y estar dispuesto a solicitar ayuda.

c. Orientación hacia las personas

El empleado debe tomar la iniciativa para establecer prioridades y mostrar interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo y llamando al cliente por su nombre o según sea el caso. Se debe buscar en todo momento que el cliente se sienta cómodo.

d. Mostrar disponibilidad

Al tratar de resolver los problemas se deben sugerir alternativas y cuando sea apropiado, es necesario ser flexible con las reglas que el restaurante establezca.

e. De una respuesta personalizada

El personal debe entender las preferencias y expectativas de los clientes, tomando en cuenta su punto de vista cuando le proporciona información.

f. Respeto

Los colaboradores deben actuar de forma cortés con todas las personas sin importar su apariencia y otras características personales. Asimismo, evitar sentir pena al cliente respetando su tiempo y espacio personal.

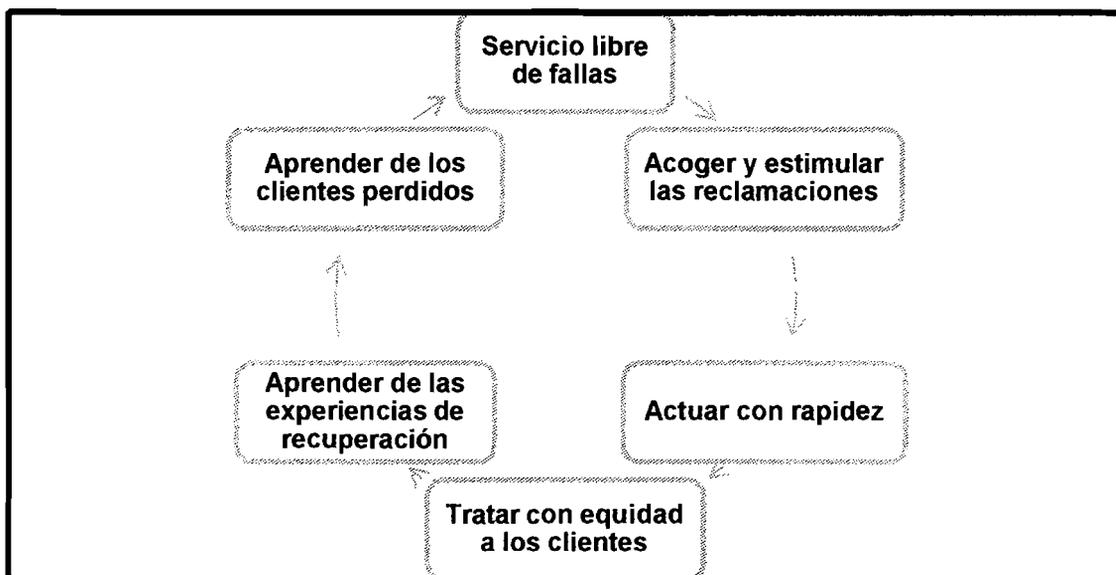
g. Confiabilidad

Al empleado le corresponde tomarse el tiempo necesario para hacer su trabajo correctamente, mostrando confiabilidad y haciendo lo que es mejor y no lo que es más fácil.

4.2 Estrategias para la recuperación del servicio

Para que el restaurante efectúe una recuperación del servicio de excelencia, es de vital importancia la combinación de una variedad de estrategias que necesitan funcionar juntas, tal como se ilustra en la figura de estrategias para la recuperación del servicio. Cuando se integran todas las estrategias, la empresa encontrará que cada vez necesitan menos de la recuperación del servicio. No obstante, cuando esas situaciones en realidad ocurran, estarán listas para impresionar al cliente y para mantener su negocio. Dichas estrategias son:

Estrategias de recuperación del servicio



Fuente: ZEITHAML, VALARIE A. & MARY BITNER. Marketing de Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª Edición. México., McGraw-Hill, 2007. Página 217.

a. Servicio libre de fallas: ¡Haga lo correcto la primera vez!

La primera regla de la calidad en el servicio es haga lo correcto a la primera. Con esta regla la recuperación es innecesaria, ya que los clientes obtienen lo que esperan y los costos de prestar nuevamente el servicio y de la compensación por los errores pueden evitarse.

La dimensión de la calidad en el servicio llamada “Confiabilidad”, es la estrategia de servicio más básica y fundamental de todas. Una estrategia específica que debe utilizar el restaurante para alcanzar la confiabilidad es:

- **La adopción de prácticas de la administración para la calidad total**

Esta estrategia consiste en crear una cultura de cero deserciones en el restaurante con el propósito de asegurar que se haga lo correcto a la primera vez. Dentro de una cultura de cero deserciones todos los integrantes de la empresa comprenden la importancia de la confiabilidad. Los empleados y

Gerentes procuran satisfacer a cada cliente y buscan formas de perfeccionar el servicio.

Los trabajadores que pertenecen a una cultura de cero deserciones comprenden y aprecian completamente el concepto del valor del cliente a través del tiempo (la utilidad a través del tiempo que deja a una empresa por su relación sólida a largo plazo), en consecuencia, son motivados para que brinden servicio de calidad todo el tiempo y a cada cliente.

b. Acoger y estimular las reclamaciones

Uno de los elementos fundamentales de una estrategia de recuperación del servicio consiste en acoger y estimular las reclamaciones, éstas deben anticiparse, estimularse y seguirse.

Existen diversas formas para estimular y dar seguimiento a las quejas. Las investigaciones sobre los clientes pueden diseñarse específicamente para hacerlo a través de las encuestas de satisfacción, boleta de quejas y sugerencias, llamadas telefónicas, los estudios de incidentes críticos, entre otras.

Asimismo, los empleados son elementos importantes para escuchar, y fuentes de descubrimiento de la insatisfacción del cliente y las fallas del servicio, por tal razón, es importante estimular a los colaboradores con objeto de que reporten este tipo de información.

Es de vital importancia que todos los empleados del restaurante tengan un formato para la recuperación del servicio denominado de acción instantánea, con el cual puedan registrar las fallas del servicio y las acciones para abordarlas. Cada uno de los trabajadores posee todas las reclamaciones que recibe y es responsable de observar que la recuperación del servicio se realice.

Parte de la motivación de las reclamaciones también incluye enseñar a los clientes cómo reclamar. Lo más conveniente es que dicho proceso sea lo más simple posible, pues lo último que desean los clientes insatisfechos es enfrentarse con un proceso de reclamaciones complejo y de difícil acceso.

c. Actuar con rapidez

Todos los clientes que reclaman quieren respuestas de forma rápida. Para lograrlo es vital contar con los sistemas y procedimientos que permitan que se actúe con rapidez, así como con empleados en los cuales se delega autoridad.

c.1 Hacerse cargo de los problemas en la primera línea

Aun cuando la reclamación se registre en persona, por teléfono o por Internet, los usuarios desean que el personal que escucha sus reclamaciones solucione

sus problemas. Es primordial que en el restaurante la primera persona que escuche la queja de un cliente, sea poseedor de dicha reclamación hasta asegurarse que se solucionó. Lo anterior significa que si un trabajador de limpieza escucha que un cliente se queja mientras trapea el piso del salón de servicio del restaurante, él es propietario de dicha reclamación y debe asegurarse de que se maneje de manera adecuada antes de continuar con su trabajo.

c.2 Empowerment en los empleados

Es necesario capacitar y generar en los colaboradores el empowerment con el fin de que solucionen los problemas en el momento en que ocurran.

Para los empleados de servicio, la necesidad de recibir entrenamiento para la recuperación es fundamental, ya que los clientes demandan que la recuperación del servicio se lleve a cabo en el mismo lugar y con rapidez, los trabajadores de primera línea necesitan habilidades, autoridad y motivación para comprometerse con su recuperación efectiva.

Las habilidades para lograr una recuperación efectiva del servicio comprenden:

- Escuchar los problemas del cliente.
- Tomar la iniciativa.
- Identificar las soluciones.
- Improvisar.
- Flexibilizar las reglas cuando fuese necesario.

d. Trato equitativo a los clientes

Para dar respuesta inmediata, es fundamental que el trato brindado a cada uno de los clientes externos sea equitativo, ya que es un componente esencial de una estrategia para la recuperación eficiente del servicio.

e. Aprender de las experiencias de recuperación

Es necesario que los empleados registren cada oportunidad para recuperar el servicio y la forma en que se manejó, para lo cual se solicita al trabajador que recibió la queja que lo haga. Posteriormente dicha información se incorpora a la base de datos sobre el cliente y se analiza con el propósito de observar los patrones y los problemas del servicio que se deben corregir.

f. Aprender de los clientes perdidos

Es importante descubrir los motivos por los cuales el cliente se ha retirado, ya que es útil para prevenir las fallas futuras en el servicio, para no cometer los mismos errores y prevenir la pérdida de más clientes en el futuro.

La investigación sobre los clientes perdidos implica un estudio a fondo de los consumidores con el propósito de determinar las verdaderas causas por las que se retiraron. Para ello se recomienda que sean las personas del nivel superior del restaurante que realicen entrevistas a profundidad.

A menudo este tipo de análisis a profundidad requiere que se realice una serie de preguntas tales como: por qué o dígame más sobre eso, interrogantes que permiten descubrir el centro de la verdadera causa de la deserción de los clientes.

Cuando se realice esta clase de investigación, es conveniente que el restaurante se enfoque en los clientes redituables que se han retirado y no en cualquiera que haya abandonado la empresa.

4.3 Garantías del servicio

Las garantías del servicio, son una herramienta de vital importancia para ayudar a alcanzar las estrategias de recuperación del servicio descritas anteriormente.

a. Beneficios de las garantías del servicio

Las garantías del servicio funcionan como herramienta de mercadotecnia y como un medio para definir, cultivar y mantener la calidad en toda la empresa. Los beneficios que obtendría el restaurante por brindar una garantía de servicio efectiva son:

- Una buena garantía fuerza al restaurante a centrar su atención en los clientes.

La empresa debe garantizar la satisfacción del consumidor, pero para que la garantía funcione efectivamente, debe comprender con claridad lo que significa satisfacción para sus clientes (por ejemplo, lo que valoran y esperan).

- Una garantía efectiva establece estándares claros para la empresa.

El restaurante debe definir con claridad lo que espera de sus colaboradores y comunicárselos. Además, se debe proporcionarles metas orientadas al servicio que pueden alinear el desempeño de éstos en torno a las estrategias de servicio al cliente. Por ejemplo, una garantía de servicio que puede ofrecer el restaurante y que permita a sus empleados saber con exactitud qué deben hacer si un cliente reclama, es la siguiente:

“Si el platillo no le satisface, hágase lo saber a nuestro restaurante. Nosotros lo haremos correctamente o no le cobraremos dicho platillo”.

El ejemplo anterior, deja claro a los empleados que hacer lo correcto para el cliente, es una meta importante del restaurante.

- Una buena garantía genera retroalimentación inmediata y significativa por parte de los clientes.

Proporciona un estímulo para que los clientes reclamen y por ende retroalimentación. También, la garantía comunica a los consumidores que tienen el derecho de realizar sus quejas.

- Cuando se hace efectiva una garantía existe una oportunidad instantánea de recuperación.

Esta acción satisface a los usuarios y ayuda a retener su lealtad.

- A la información que genera una garantía se le puede dar seguimiento e integrarla en un esfuerzo de mejora continua.

A través, de una garantía de servicio se puede fortalecer el vínculo de retroalimentación que se establece entre los clientes y las decisiones de operación.

- El efecto de las garantías del servicio señalan que la moral y la lealtad del empleado pueden en consecuencia intensificarse

Por medio de la retroalimentación que produce la garantía del servicio, se pone en práctica mejoras en el servicio que beneficien tanto al cliente como a los empleados.

- Para los clientes una garantía minimiza el sentido de riesgo y genera confianza en la empresa

Debido a que los servicios son intangibles y a menudo muy personales, los clientes buscan la información y las pistas que les ayuden a minimizar su nivel de incertidumbre, por tal razón, es importante implementar garantías, ya que reduce el riesgo e incrementa la evaluación positiva del servicio después de su compra.

- Una garantía del servicio incrementa las utilidades de la organización

Una garantía efectiva puede incrementar las utilidades de la empresa a través de la edificación del conocimiento y lealtad del usuario, de la comunicación de boca en boca positiva, así como de la disminución de los costos en la medida que se implantan las mejoras del servicio y los gastos de recuperación del servicio se reducen. Asimismo, una garantía puede reducir los costos de la rotación de personal al crear una cultura de servicio más positiva.

b. Tipos de garantías del servicio

Los tipos de garantías del servicio que se pueden utilizar son:

b.1 Garantías de satisfacción incondicional

Las garantías de satisfacción incondicional son eficaces para atraer nuevos clientes, generar comunicación de boca en boca positiva, elevar la moral entre los empleados y para señalar con exactitud los cambios que se necesitan.

b.2 Garantías de atributos del servicio

Son las garantías que ofrecen las empresas sobre aspectos particulares del servicio que son importantes para los clientes. Por ejemplo, un restaurante puede garantizar “comida caliente; entrega rápida y amigable; ambiente placentero, etc.”

c. Características de las garantías efectivas

Las características que deben tener las garantías del servicio son:

c.1 Incondicional

- La garantía debe hacer su promesa incondicional sin condiciones adjuntas.

c.2 Significativa

- Debe garantizar elementos del servicio que sean importantes para el cliente.

- La paga debe cubrir completamente la insatisfacción del cliente.

c.3 Fácil de comprender y comunicar

- Los clientes necesitan comprender qué esperar.
- Los empleados necesitan comprender qué hacer.

c.4 Fácil de hacerla efectiva y recolectar

- No deben existir demasiados enredos ni obstáculos en el camino para tener acceso al cobro de la garantía.

d. Cuándo utilizar (o no) las garantías del servicio

Las garantías no siempre son apropiadas. Antes de poner en marcha una estrategia de garantía, deben abordarse los siguientes aspectos:

- La calidad en el servicio que presta la compañía es deficiente

Antes de implementar una garantía la empresa debe corregir cualquier problema significativo que presente la calidad en el servicio, ya que los costos de aplicar la garantía pueden fácilmente sobrepasar cualquier beneficio.

- Una garantía no corresponde a la imagen de la compañía

Cuando la empresa logra una reputación por la alta calidad del servicio que brinda, es innecesaria una garantía formal.

- La calidad en el servicio es verdaderamente incontrolable

Esta es una justificación para no emplear una garantía, la empresa debe primero controlar la calidad en el servicio.

- Los costos de la garantía superan los beneficios

La empresa debe calcular con cuidado los costos esperados (pagos por fallas y costos por realizar las mejoras) y compararlos con los beneficios proyectados (lealtad del cliente, mejoras en la calidad, atracción de nuevos clientes, publicidad boca en boca).

- Los clientes perciben poco riesgo en el servicio

Las garantías de servicio son más efectivas cuando los clientes tienen inseguridad acerca de la empresa o la calidad en sus servicios ofrecidos.

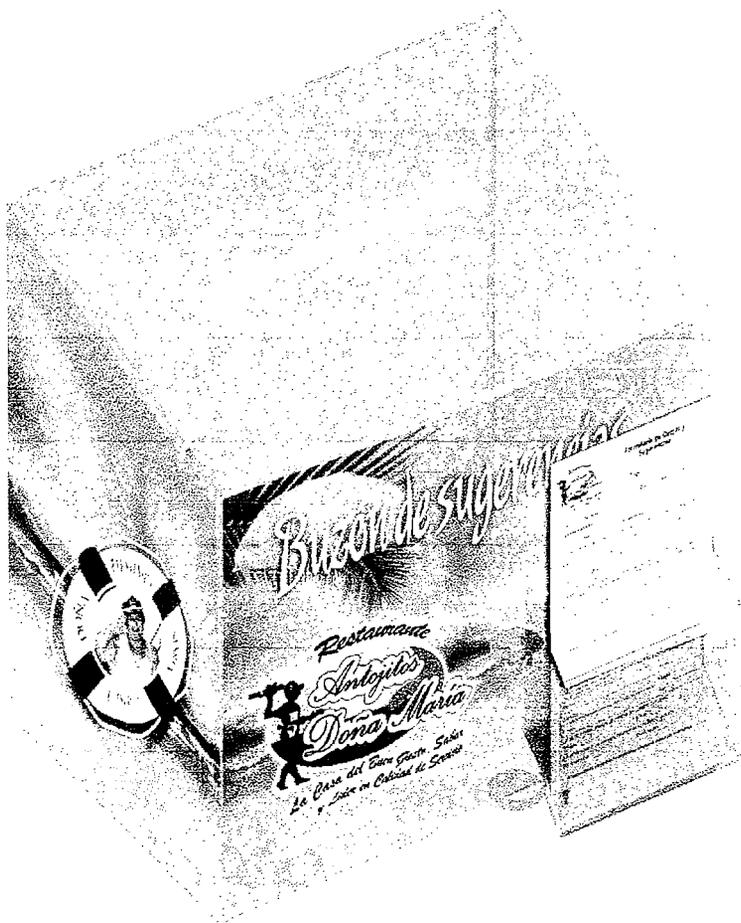
- Se percibe poca variabilidad entre la calidad del servicio que ofrecen los competidores

En algunas empresas existe una variabilidad muy significativa entre la calidad de los distintos competidores. En estos casos una garantía puede ser bastante efectiva.

¡Es vital resaltar, que solucionar de manera eficiente los problemas de los clientes tiene un fuerte impacto sobre la satisfacción de éstos, su lealtad y el desempeño de los empleados!

Manual de normas y procedimientos orientado a la gestión de quejas y sugerencias

Dirigido al cliente interno y
externo



ÍNDICE

	Página
Introducción	i
1. Justificación	1
2. Objetivos	1
3. Campo de aplicación	1
4. Normas de aplicación general	2
5. Procedimientos	3
5.1 Presentación de sugerencias por parte del cliente interno a través del buzón	3
5.1.1 Objetivos del procedimiento	3
5.1.2 Normas del procedimiento	3
5.1.3 Descripción del procedimiento	4
5.1.4 Flujograma	5
5.2 Presentación de quejas y sugerencias por parte del cliente externo a través del buzón	6
5.2.1 Objetivos del procedimiento	6
5.2.2 Normas del procedimiento	6
5.2.3 Descripción del procedimiento	7
5.2.4 Flujograma	8
5.3 Presentación de quejas y sugerencias por parte del cliente externo a través de la página Web	9
5.3.1 Objetivos del procedimiento	9
5.3.2 Normas del procedimiento	9
5.3.3 Descripción del procedimiento	10

5.3.4 Flujograma	11
5.4 Presentación de quejas y sugerencias por parte del cliente externo vía telefónica	12
5.4.1 Objetivos del procedimiento	12
5.4.2 Normas del procedimiento	12
5.4.3 Descripción del procedimiento	13
5.4.4 Flujograma	14



INTRODUCCIÓN

Tomando como base la necesidad de definir el proceso sobre gestión de quejas y sugerencias del Restaurante de Servicio Completo, se propone el presente manual de normas y procedimientos, en el que se detallan los procedimientos fundamentales para originar una mejor vía de comunicación con el cliente interno y externo, e investigar cuáles han sido las causas por las cuales han existido fallas en el proceso de servicio, esto con el fin primordial de realizar mejoras continuas en el servicio que permitan cumplir con las expectativas del cliente.

El presente manual contiene una definición general de su aplicación, los objetivos y normativas específicas de cada procedimiento en particular; sirviendo al restaurante como una herramienta administrativa eficaz que permita una mejor relación con los clientes y la obtención de la satisfacción de los mismos.

Su implementación y aplicación apropiada permitirá al personal del Restaurante de Servicio Completo, disponer de un conocimiento formal y detallado de los procedimientos en que participa respecto a la gestión de quejas y sugerencias.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. Justificación

En toda empresa, es importante contar con procedimientos definidos para obtener de manera eficiente las quejas y sugerencias de los clientes, ya que éstas son informaciones esenciales para mejorar el servicio al cliente, además, de tener un fuerte impacto sobre la satisfacción de éstos y su lealtad.

Por tal razón, es necesario la aplicación e implementación del presente manual de normas y procedimientos orientado a la gestión de quejas y sugerencias, el cual permitirá al Restaurante de Servicio Completo, recolectar y documentar de forma apropiada las reclamaciones y sugerencias de los clientes y después aprovechar dicha información con el propósito de identificar a los clientes insatisfechos, reconocer las áreas donde el servicio falla con frecuencia, comprender las expectativas del cliente, para así brindar un servicio de calidad.

2. Objetivo

Alcanzar la plena satisfacción del cliente, a través de la optimización del servicio en el Restaurante de Servicio Completo. El presente manual, constituye una guía que establece las bases para desarrollar efectivamente las actividades para lograr dicho objetivo.

3. Campo de aplicación

Los procedimientos descritos en el presente manual de normas y procedimientos deberán ser utilizados por las personas responsables en cada una de sus etapas.

4. Normas de aplicación general

- El manual de normas y procedimientos, es un instrumento esencial cuya utilización es obligatoria.
- Los usuarios del presente manual deberán cumplir con las actividades detalladas en los procedimientos establecidos para el efecto sin obviar ninguna de ellas.
- Cualquier cambio que sea necesario realizar en los procedimientos, serán discutidos, analizados y aprobados únicamente por la comisión de quejas y sugerencias.
- En toda relación y comunicación que se mantenga con los clientes, ya sea de forma personal, vía telefónica o por correo, el personal del restaurante deberá mostrar reglas de conductas apropiadas, tales como: cortesía, amabilidad, atención y simpatía.
- Las personas involucradas dentro de los procedimientos, deberán asegurarse de que el cliente se encuentre bien informado sobre dónde y cómo debe presentar sus quejas y sugerencias.

5. Procedimientos

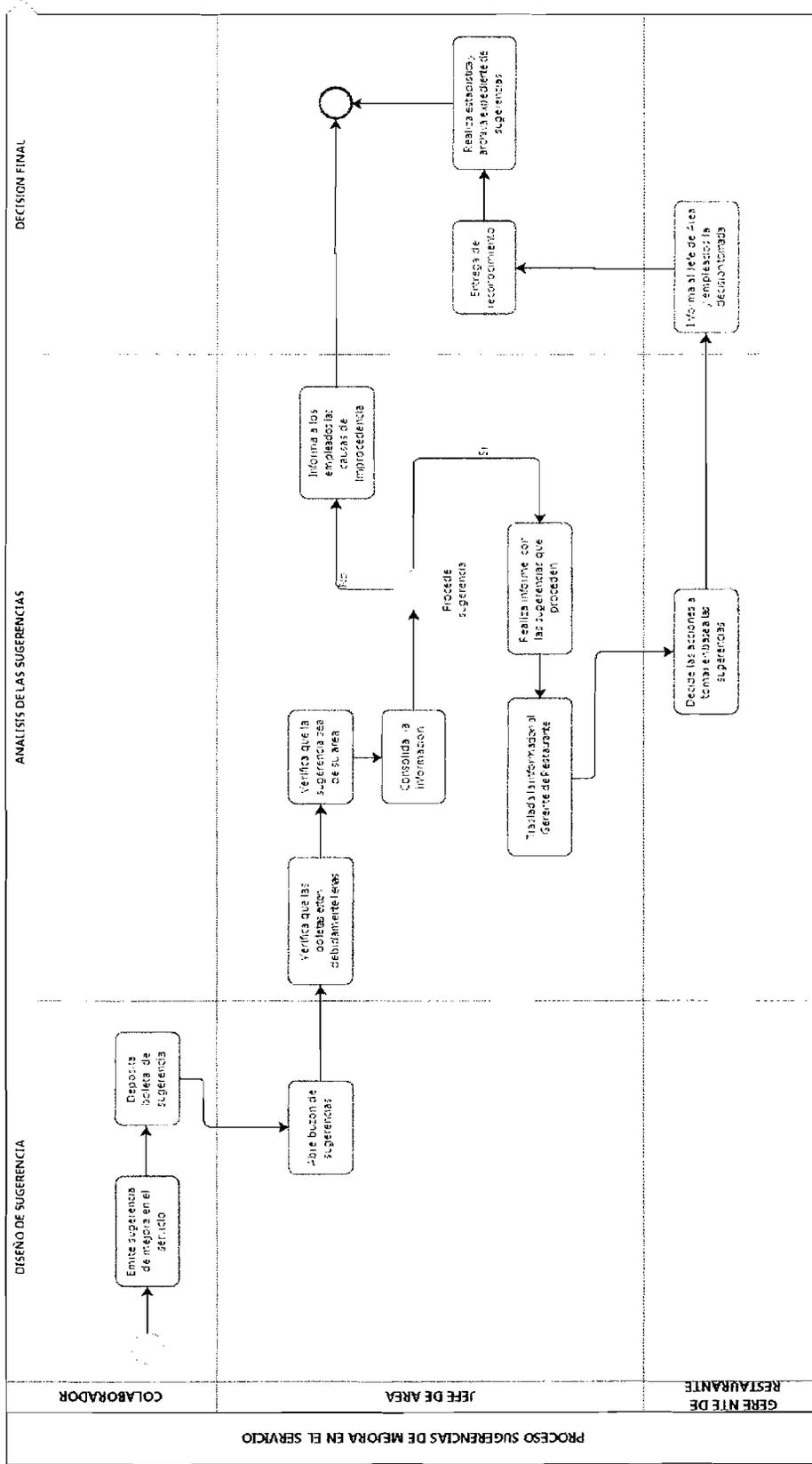
5.1 Presentación de sugerencias por parte del cliente interno a través del buzón

Presentación de sugerencias por parte del cliente interno a través del buzón	Procedimiento: 01 No. de pasos: 10 No. de formas: 01	Fecha: abril 2010 Hoja: 01 de 03 Elaboró: Asesor investigador Revisó: Lic. Asesor
Inicia: Colaborador según área de restaurante		Finaliza: Jefe de Área
<p>A continuación se detalla lo concerniente al procedimiento general para adquirir sugerencias sobre mejoras del servicio presentadas por el cliente interno a través del buzón correspondiente.</p> <p>5.1.1 Objetivos del procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los pasos lógicos a seguir para que el empleado presente sus sugerencias en el buzón respectivo. • Identificar y poner en práctica las sugerencias más efectivas para mejorar el servicio. <p>5.1.2 Normas del procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal deberá tomar una boleta impresa por cada sugerencia presentada. • Al llenar la boleta con todos los datos, deberá depositarla en el buzón correspondiente según el área a mejorar. • Cada Jefe de Área hará un consolidado de las sugerencias recibidas por parte del personal que tiene bajo su responsabilidad diariamente. • Cada Jefe de Área y el Gerente deberán analizar las sugerencias consolidadas. • El Gerente del restaurante debe poner en práctica inmediatamente las propuestas que se acepten y dar un agradecimiento al colaborador que haya realizado la sugerencia implementada. • Se debe evaluar y controlar periódicamente el comportamiento de las sugerencias que fuesen aplicadas, para conocer si se están alcanzando los resultados esperados. 		

5.1.3 Descripción del procedimiento

Responsable	Paso No.	Descripción de actividad
Colaborador	1	Emite sugerencia sobre mejora del servicio según el área afectada
	2	Deposita boleta de sugerencias en el buzón correspondiente
Jefe de Área	3	Abre buzón de sugerencias 3.1 Comprueba que todos los ítems de la boleta estén debidamente llenos 3.2 Verifica que la sugerencia corresponde a su área de trabajo
	4	Consolida y analiza las sugerencias recibidas 4.1 Determina las sugerencias que si proceden o no 4.2 Informa a los empleados sobre las causas de improcedencia de sus respectivas sugerencias presentadas y agradece por su participación
	5	Realiza un informe general sobre las sugerencias que proceden y los beneficios que genera de llevarse a cabo su implementación
	6	Traslada información al Gerente del restaurante
Gerente del restaurante	7	Toma la decisión para efectuar acciones inmediatamente en relación a las sugerencias más eficaces
	8	Informa por escrito al Jefe de Área y empleados la decisión tomada promoviendo su participación dentro de las acciones a implementar
	9	Entrega un reconocimiento al colaborador que haya realizado la sugerencia implementada
Jefe de Área	10	Realiza y archiva expediente para llevar estadística de las sugerencias implementadas

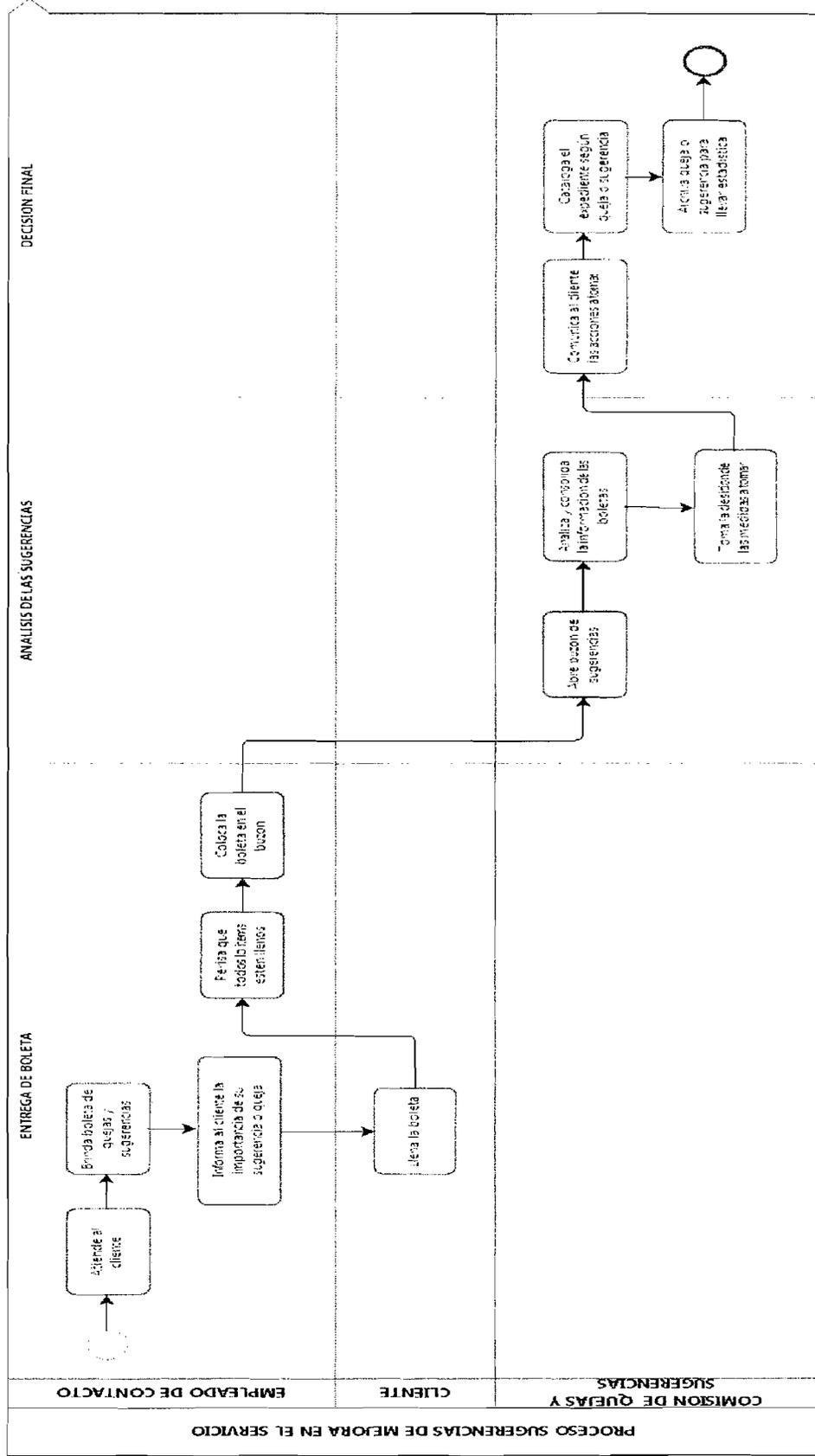
5.1.4 Flujograma



5.2.3 Descripción del procedimiento

Responsable	Paso No.	Descripción de actividad
Empleado de contacto	1	Atiende a cliente en el restaurante 1.1 Brinda boleta de quejas y sugerencias 1.2 Informa al cliente la importancia de su queja o sugerencia
Cliente	2	Llena boleta de quejas y sugerencias
Empleado	3	Revisa que todos los ítems de la boleta estén debidamente llenos
	4	Deposita boleta en el buzón respectivo
Comisión de gestión para quejas y sugerencias	5	Abre buzón de sugerencias diariamente
	6	Consolida y analiza las quejas y sugerencias recibidas diariamente
	7	Toma la decisión para solucionar la falla en el servicio brindado al cliente, puntualizando las estrategias de recuperación del servicio
	8	Comunica vía teléfono o e-mail al cliente sobre las medidas correctivas adoptadas por el restaurante, haciendo una excelente recuperación del servicio
	9	Cataloga el expediente según queja o sugerencia por área involucrada
	10	Archiva expediente para llevar estadística de quejas que fueron resueltas y sugerencias implementadas

5.2.4 Flujograma



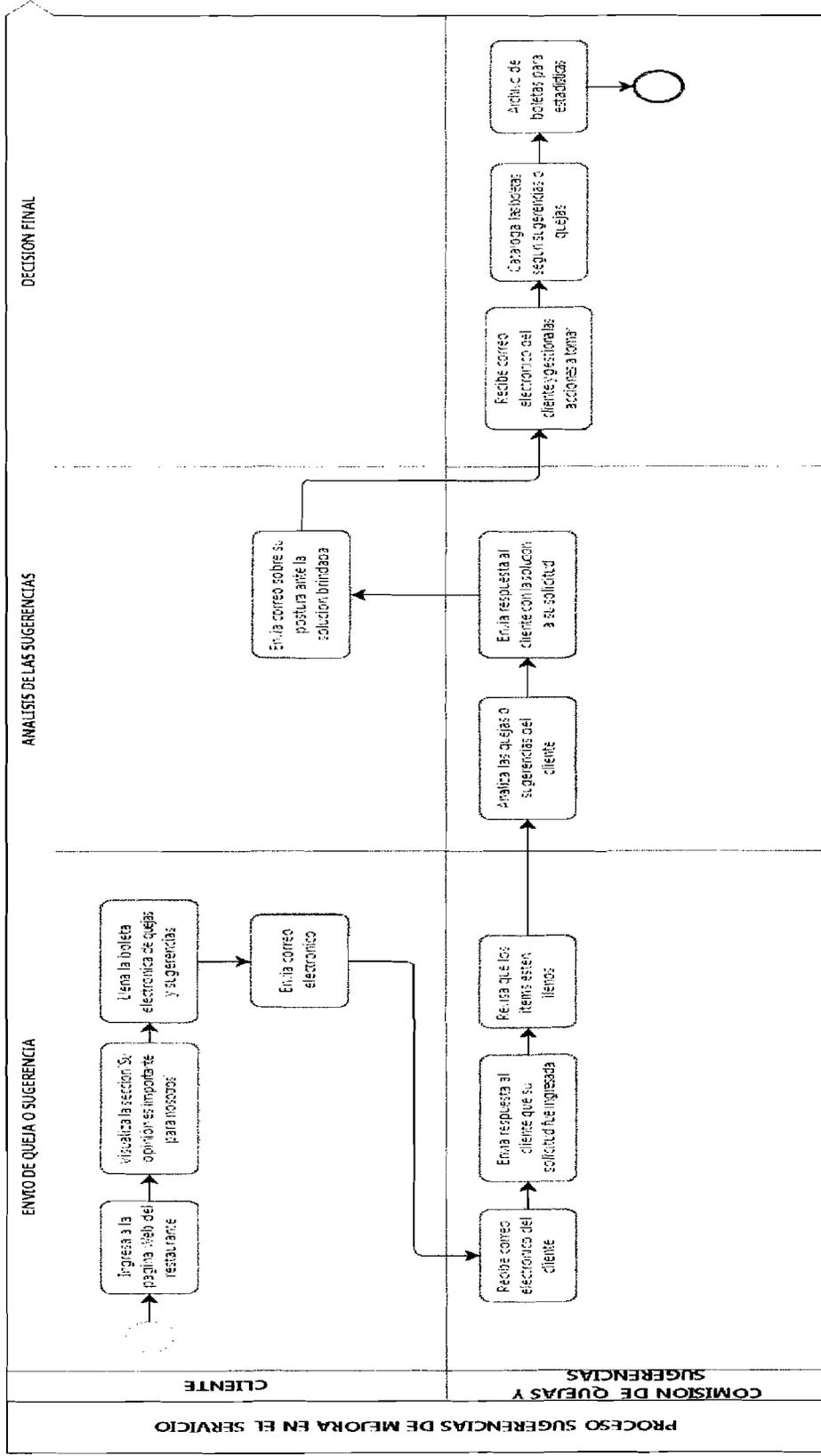
5.3 Presentación de quejas y sugerencias por parte del cliente externo a través de la página Web

Presentación de quejas y sugerencias por parte del cliente externo a través de la página Web	Procedimiento: 01 No. de pasos: 12 No. de formas: 01	Fecha: abril 2010 Hoja: 01 de 03 Elaboró: Asesor investigador Revisó: Lic. Asesor
Inicia: Cliente		Finaliza: Comisión de quejas y sugerencias
<p>A continuación se detalla lo concerniente al procedimiento general para solventar las quejas y sugerencias presentadas por el cliente externo a través de la página Web del restaurante.</p> <p>5.3.1 Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la Página Web del restaurante como medio de acercamiento para conocer las quejas y sugerencias de los clientes externos. • Recibir y enviar información oportuna. • Brindar un servicio personalizado a los clientes. <p>5.3.2 Normas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La página Web del restaurante debe tener un hipervínculo que permita el acceso inmediato del cliente para emitir quejas y sugerencias. • El formato de la boleta que aparece en el sitio Web deber ser igual al proporcionado en el restaurante. • La comisión de quejas y sugerencias se comunicará por la misma vía con el cliente para darle a conocer la solución a la problemática planteada. 		

5.3.3 Descripción del procedimiento

Responsable	Paso No.	Descripción de actividad
Cliente	1	Ingresar a la página Web del restaurante
	2	Visualiza la sección denominada "su opinión es importante para nosotros"
	3	Llena la boleta electrónica de quejas y sugerencias 3.1 Envía el correo electrónico a través del hipervínculo de la página Web
Comisión de quejas y sugerencias	4	Recibe el correo electrónico enviado por el cliente a través del hipervínculo de la página Web
	5	Envía un correo de respuesta al cliente que su solicitud fue ingresada y que será contestada en un tiempo no mayor a un día
	6	Revisa que todos los ítems de la boleta estén debidamente llenos
	7	Analiza la queja o sugerencia del cliente
	8	Envía un correo electrónico a la cuenta personal del cliente describiendo la solución acordada para una excelente recuperación del servicio, y solicitando respuesta sobre la recepción del mismo
Cliente	9	Envía respuesta sobre su postura a través de la solución brindada sobre la queja o sugerencia emitida
Comisión de quejas y sugerencias	10	Recibe el correo electrónico del cliente y realiza las gestiones del caso si procede una respuesta inmediata
	11	Después de solucionado el problema, realiza una catalogación de la boleta según tipo de queja y el área al que fue dirigida
	12	Archiva la boleta en una carpeta electrónica para su posterior uso en la elaboración de estadísticas de las quejas y sugerencias atendidas en el mes

5.3.4 Flujoograma



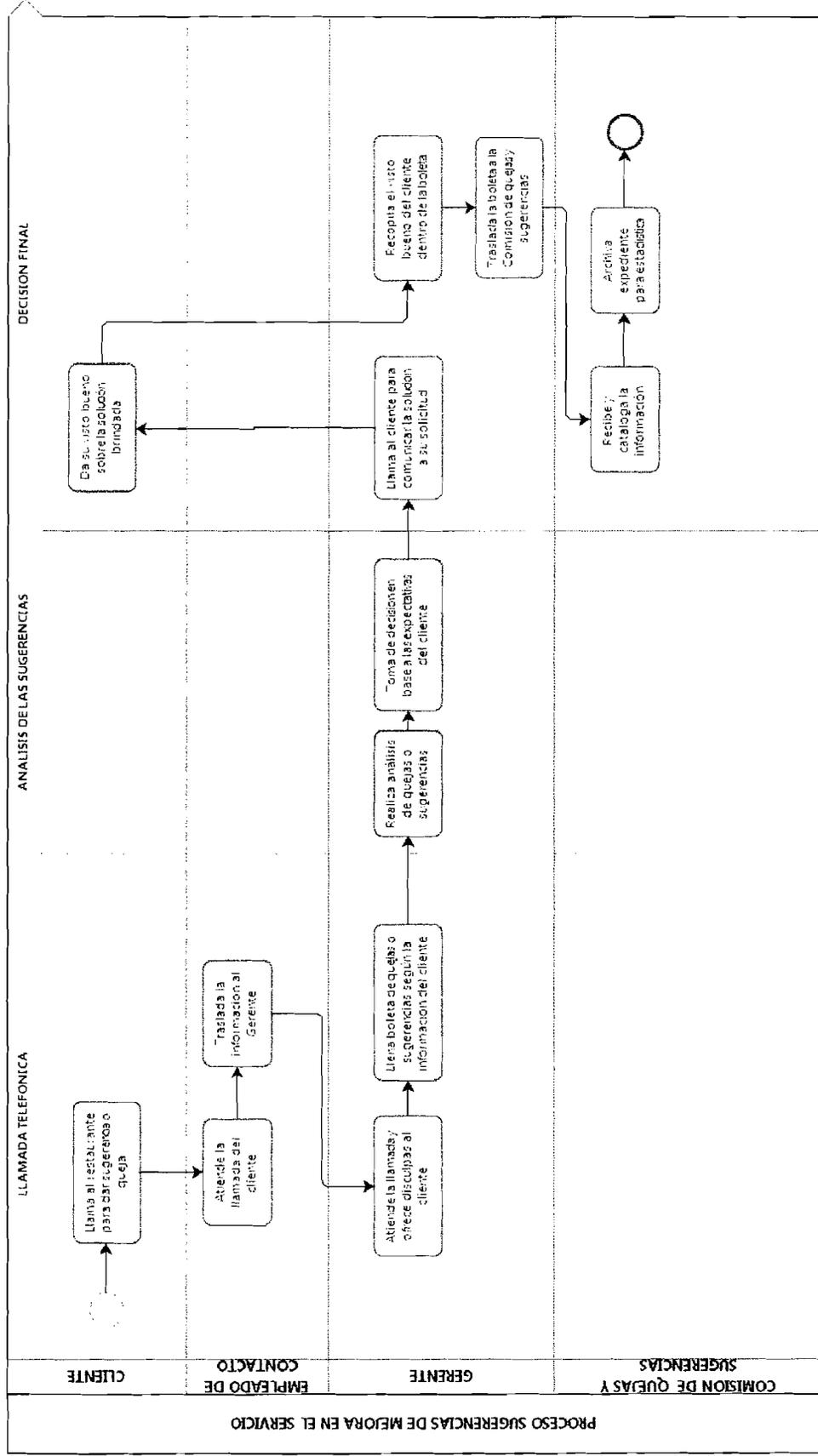
5.4 Presentación de quejas y sugerencias por parte del cliente externo vía telefónica

Presentación de quejas y sugerencias por parte del cliente externo vía telefónica	Procedimiento: 01 No. de pasos: 11 No. de formas: 01	Fecha: abril 2010 Hoja: 01 de 03 Elaboró: Asesor investigador Revisó: Lic. Asesor
Inicia: Cliente		Finaliza: Comisión de quejas y sugerencias
<p>A continuación se detalla lo concerniente al procedimiento general para solventar las quejas y sugerencias presentadas por el cliente externo vía telefónica.</p> <p>5.4.1 Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntualizar los pasos a seguir cuando un cliente hace una queja o sugerencia por medio de una llamada telefónica al restaurante. • Demostrar al cliente la importancia de sus quejas o sugerencias como una estrategia eficaz para realizar mejoras en el servicio. • Identificar las quejas más habituales en el servicio brindado al cliente para su análisis y resolución más pronta. • Realizar una efectiva recuperación del servicio. <p>5.4.2 Normas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las llamadas cuyo motivo sean reclamaciones del servicio serán trasladadas al Gerente. • En ausencia del Gerente, el empleado de contacto tomará nota de la llamada, comunicándole al cliente que posteriormente una persona de la empresa se pondrá en comunicación con él lo más pronto posible, en este caso podrá ser uno de los Jefes de Área sobre la cual tenga indicio la reclamación. • Todas las reclamaciones recibidas o sugerencias serán analizadas y tomadas en cuenta por la comisión de quejas y sugerencias. • El Gerente mantendrá una comunicación posterior con el cliente para informarle sobre la solución definitiva de su problema. 		

5.4.3 Descripción del procedimiento

Responsable	Paso No.	Descripción de actividad
Cliente	1	Realiza llamada al restaurante para informar su queja o sugerencia
Empleado de contacto	2	Atiende la llamada 2.1 Traslada información al Gerente
Gerente	3	Recibe la llamada, y ofrece disculpas al cliente por la situación de inconformidad
	4	Llena la boleta de quejas y sugerencias según información proporcionada por el cliente vía telefónica
	5	Realiza el análisis de la queja conjuntamente con el Jefe de Área afecto a la reclamación
	6	Se toma la solución acorde a las expectativas del cliente
	7	Se comunica con el cliente vía telefónica para darle respuesta a su reclamación
	8	Cliente da su visto bueno sobre la solución propuesta y el Gerente lo recopila dentro de la información de la boleta de quejas y sugerencias
	9	Traslada a comisión de quejas y sugerencias la boleta junto con la solución dada al cliente por escrito
Comisión de quejas y sugerencias	10	Recibe y cataloga la boleta según tipo de queja presentada y el área al cual fue dirigida
	11	Archiva expediente para la generación de estadísticas en cuanto a la recuperación del servicio

5.4.4 Flujoograma



Guía para establecer el procedimiento sobre gestión de quejas y sugerencias del cliente externo



Restaurante
Antojitos
Doña María
La Casa del Buen Gusto. Sabor
y Líder en Calidad de Servicio

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
Parte I: Objetivos del procedimiento	1
a. Objetivos generales del procedimiento	1
b. Objetivos operativos de implementación del procedimiento	1
Parte II: Fases para el desarrollo del procedimiento	8
Parte III: Desarrollo operativo del procedimiento	10



INTRODUCCIÓN

Frecuentemente sucede que el proceso de prestación del servicio definido se ve dificultado por diversos problemas, lo cual puede ocasionar insatisfacción al cliente; por lo tanto, resulta necesario disponer de un mecanismo que identifique estas situaciones y permita recuperar la satisfacción del usuario.

Por tal razón, se propone la presente guía para el establecimiento del procedimiento sobre gestión de quejas y sugerencias del cliente externo, la cual constituye una herramienta fundamental para poder alcanzar la máxima satisfacción de los usuarios del servicio en el restaurante.

Tiene como finalidad establecer las bases para la implementación correcta del procedimiento sobre gestión de quejas y sugerencias del cliente externo y apoyar al equipo de trabajo (empleados) del restaurante a desarrollar efectivamente las actividades para lograr los objetivos operativos de implantación del procedimiento.

Los elementos de la guía que se presentan en las páginas siguientes, han sido diseñados de tal manera que su aplicación sea lógica y fácil. Éstos son:

- Objetivos del procedimiento
- Fases para el desarrollo del procedimiento
- Desarrollo operativo del procedimiento



GUÍA PARA ESTABLECER EL PROCEDIMIENTO SOBRE GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE EXTERNO EN EL RESTAURANTE

Parte I: Objetivos del procedimiento

El procedimiento de quejas y sugerencias, constituye una herramienta fundamental para poder alcanzar la plena satisfacción del cliente externo.

a. Objetivos generales del procedimiento

- Recolectar datos e información sobre observaciones relevantes que realice el cliente externo.
- Mejorar la atención y el servicio al cliente.
- Personalizar el servicio.
- Recuperar la satisfacción de los clientes que hayan percibido problemas en el servicio.
- Desarrollar en los empleados la capacidad de solucionar problemas.

b. Objetivos operativos de implementación del procedimiento

Los objetivos operativos que se deben alcanzar son:

1. Recolectar del cliente externo el mayor número de quejas y sugerencias.
2. Incrementar la satisfacción del cliente respecto al trato y gestión realizada durante la resolución de la queja y atención de la sugerencia.
3. Incrementar la satisfacción del personal respecto al trato y gestión de la queja/sugerencia.

4. Resolver satisfactoriamente el mayor número de quejas/sugerencias.
5. Disminuir el tiempo de respuesta para la resolución de quejas y la atención de sugerencias.
6. Incrementar el número de mejoras introducidas por información recibida (quejas y sugerencias) del cliente.

Objetivo 1: “Recolectar del cliente externo el mayor número de quejas y sugerencias”.

El número de quejas o sugerencias recolectadas, es un indicador de la sensibilidad y capacidad del restaurante para comprender al cliente. El incremento del número de quejas y sugerencias obtenidas no quiere decir que a corto plazo se incrementen las incidencias o problemas en el servicio.

Las quejas o sugerencias del cliente externo son las informaciones básicas y esenciales para poder mejorar el servicio.

Hay que estimular a los colaboradores para que recolecten más información sobre la opinión del cliente. ¿Cómo conseguirlo?:

- Sensibilizando y motivando al cliente para que exprese su opinión sobre el servicio.
- Identificando un responsable que atienda la gestión de quejas y sugerencias.
- Editando un formulario para recoger quejas y sugerencias, y poniéndolo a disposición de clientes y empleados. Asimismo, instalando un buzón para recolectar los formularios depositados.

El éxito de un procedimiento de quejas y sugerencias del cliente externo, depende de la información que se recolecte sobre los resultados que está generando la interacción entre el empleado y el cliente.

Dicha información tiene dos vías de generación:

1. Cliente: por cada 10 clientes insatisfechos el restaurante recibe una queja, por lo tanto, se debe facilitar al usuario un mecanismo para que muestre sus quejas y sugerencias.
2. Empleado: cada colaborador debe asumir la responsabilidad de recolectar toda la información valiosa y proponer soluciones y sugerencias a los Jefes de Área y Gerencia, de manera que se vaya produciendo una mejora continua entre el servicio prestado y el percibido por el cliente.

Objetivo 2: “Incrementar la satisfacción del cliente respecto al trato y gestión realizada durante la resolución de la queja y atención de la sugerencia”.

No siempre, es posible resolver la incidencia o problema que se haya producido o responder satisfactoriamente a la queja del cliente. En ocasiones éstas están provocadas por causas ajenas a la empresa.

En cualquier caso, el personal debe mostrar al cliente la comprensión del problema y transmitirle el esfuerzo realizado por querer resolver la incidencia, su problema o responder a su solicitud especial.

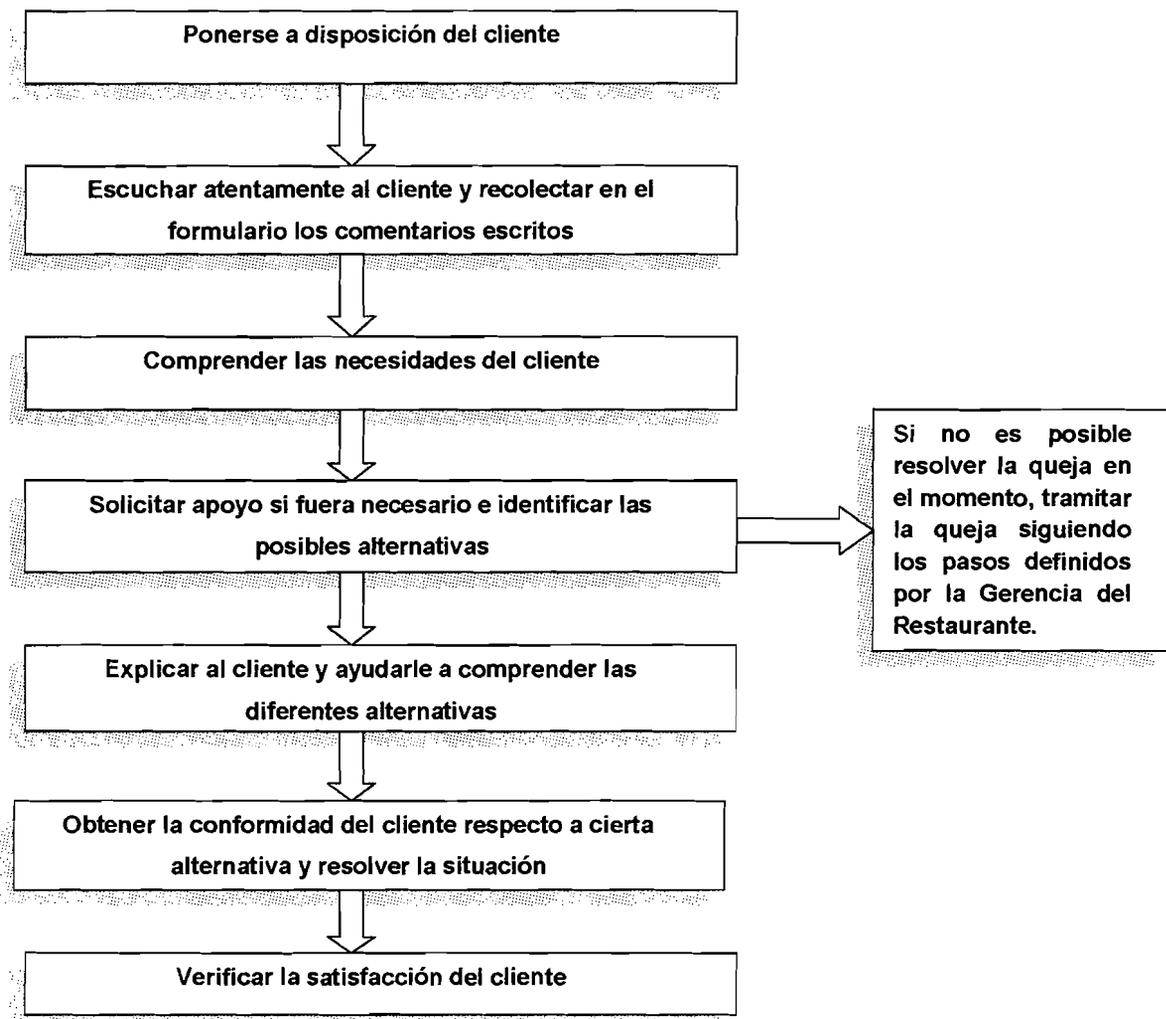
El incremento del nivel de satisfacción del usuario en la gestión de quejas y sugerencias, generará el desarrollo de una relación sólida de confianza entre la empresa y el cliente.

Para alcanzar este objetivo los pasos a seguir son:

- Definir una guía de estrategias de recuperación del servicio para atender las quejas y sugerencias del cliente. (Véase guía propuesta)
- Capacitar al personal en la aplicación de la guía.

- Hacer el seguimiento de la satisfacción del cliente respecto a la atención del personal.

Los pasos para aplicar una correcta atención al cliente en la gestión de quejas y sugerencias son:



Principio fundamental del procedimiento de quejas y sugerencias que se debe tomar en cuenta dentro del Restaurante:

“Se debe dar respuesta a todas las quejas y sugerencias que se reciban”

Objetivo 3: “Incrementar la satisfacción del personal respecto al trato y gestión de la queja/sugerencia”.

En ocasiones, el personal muestra poca disposición o rechazo a comprender e identificarse con el cliente, lo cual dificulta la comunicación entre éste y la empresa, reduciéndose las probabilidades de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas del cliente.

Entre los motivos que provocan esta situación se pueden encontrar:

- Falta de tiempo.
- Falta de sensibilidad respecto al cliente.
- Falta de capacitación en atención al cliente.
- Sensación de dificultad por responder a requerimientos específicos del cliente.
- Falta de capacidad para comprender e identificarse con el cliente, etc.

La capacitación del personal y la definición del procedimiento de quejas y sugerencias facilitarán el incremento de la satisfacción del colaborador para realizar de forma efectiva dichas gestiones.

El incentivo y reconocimiento de las actividades relacionadas a recolectar información y el esfuerzo en la resolución de las mismas, son muy importantes y, es el fundamento para el crecimiento de satisfacción del trabajador en la realización de dichas actividades.

Objetivo 4: “Resolver satisfactoriamente el mayor número de quejas y sugerencias”.

El número de quejas y sugerencias resueltas satisfactoriamente, es un indicador del nivel de esfuerzo que realiza la empresa por satisfacer completamente la satisfacción del cliente.

El incremento del número de quejas y sugerencias resueltas positivamente, incidirá en el aumento de la satisfacción del cliente. Asimismo, la resolución de una queja o sugerencia implicará aumentar la eficiencia del restaurante para brindar un servicio de calidad.

Para incrementar el porcentaje de quejas y sugerencias resueltas satisfactoriamente, es preciso, entre otras medidas, definir los mecanismos organizativos necesarios.

Respecto a este último, los pasos a seguir son:

- Nombrar un responsable que atienda la gestión de quejas y sugerencias.
- Identificar aquellas quejas y sugerencias que se den con más frecuencia.
- Identificar el procedimiento para resolver las quejas o atender las sugerencias.
- Realizar un seguimiento de las quejas recibidas y dar soluciones a las mismas.
- Incentivar la resolución de quejas y sugerencias.

Para conseguir una gestión y resolución eficaz de las quejas o sugerencias, es necesario fomentar la comunicación horizontal y el trabajo en equipo entre todos los miembros del restaurante, pertenezcan o no a una misma área de trabajo. La comunicación horizontal debe permitir que el empleado en contacto con el cliente tome la iniciativa y tenga la capacidad de transmitir al resto de la organización los deseos y necesidades del cliente.

El trabajo en equipo, es uno de los ingredientes fundamentales de un procedimiento eficaz de quejas y sugerencias. Asimismo, es necesaria la realización de reuniones periódicas en cada área del restaurante y entre la Gerencia, jefes y empleados para analizar las quejas recibidas, las soluciones implantadas, los resultados obtenidos y proponer posibles mejoras de los procesos de trabajo.

Objetivo 5: “Disminuir el tiempo de respuesta para la resolución de quejas y la atención de sugerencias”.

El tiempo de respuesta, es uno de los atributos más importantes para satisfacer al cliente en la gestión de quejas y sugerencias. El tiempo que requiera, por ejemplo, la resolución de un fallo en la orden de alimentos solicitada por el cliente, es crítico para alcanzar la satisfacción del usuario.

La resolución con rapidez de las quejas requiere lo siguiente: una elevada capacidad del personal para identificar y aplicar las soluciones pertinentes, un procedimiento claro de acciones para las diferentes situaciones que se puedan presentar y trabajar en equipo.

Para que el restaurante obtenga una elevada capacidad de actuación en el proceso de solución de quejas, debe seguir los siguientes principios:

- Definir las responsabilidades que conllevan las diferentes acciones.
- Definir los procedimientos de actuación para las diferentes tipologías de quejas y sugerencias.

- Desarrollar la capacidad de iniciativa, actuación libre y trabajo en equipo por parte del personal de contacto.

Objetivo 6: “Incrementar el número de mejoras introducidas por información recibida (quejas y sugerencias) del cliente”.

Además de incrementar la satisfacción del cliente, la implementación del procedimiento de gestión de quejas y sugerencias debe generar como beneficio adicional la introducción de mejoras en los procesos de trabajo del restaurante.

Dichas mejoras deben permitir:

- Eliminar causas que provoquen un servicio de baja calidad.
- Introducir mejoras en el diseño y prestación de los servicios.
- Eliminar costos o actividades innecesarias en la prestación de los servicios.

La competitividad de una organización, está condicionada por el número de mejoras introducidas en el proceso de prestación del servicio. La información facilitada por el cliente debe poner en marcha actividades correctoras y preventivas.

Pate II: Fases para el desarrollo del procedimiento

Las fases para el desarrollo del procedimiento de quejas y sugerencias del cliente externo son:

- 1. Definir los responsables del procedimiento:** Es fundamental puntualizar los responsables implicados y las normas que rigen el cumplimiento de sus funciones.
- 2. Definir el alcance del procedimiento:** El procedimiento puede estar orientado exclusivamente al cliente o incorporar también a los empleados. Esta segunda opción es la más recomendable.

- 3. Diseñar un formulario para recolectar información:** Deben haber en existencia formularios o boletas sobre un recipiente, colocado cerca del buzón o bien en cada mesa de servicio para que el cliente proporcione las quejas o sugerencias.
- 4. Identificar situaciones:** Es necesario realizar un listado con participación de todas las personas implicadas en brindar el servicio, de aquellas situaciones que provocan más problemas, evaluando su frecuencia, impacto sobre el cliente y nivel de resolución positiva de las mismas.
- 5. Elaborar procedimientos:** Es conveniente desarrollar procedimientos para la gestión de las quejas y sugerencias, identificando posibles puntos de contacto entre las diferentes áreas del restaurante. Definir límites de actuación y condiciones de aplicación a las alternativas de solución.
- 6. Capacitar al personal:** Es importante realizar sesiones de formación al personal sobre el alcance del procedimiento, las guías de acción para aplicación del mismo y las respectivas estrategias de recuperación del servicio. La formación debe estar dada por el responsable del procedimiento y seguida por los Jefes de Área de forma periódica. Esta capacitación debe facilitarles la gestión de quejas y sugerencias.
- 7. Hacer el seguimiento de la aplicación:** Este punto se recomienda a través de reuniones semanales y quincenales. Asimismo, se debe motivar al personal para su utilización e incentivar los esfuerzos y resultados alcanzados.
- 8. Desarrollar el procedimiento:** Es beneficioso utilizar la experiencia para hacer revisiones constantes de las líneas guías de acción y de los procedimientos de aplicación del mismo.

Parte III: Desarrollo operativo del procedimiento

1. Identificación y clasificación de los problemas o incidencias

En función de la gravedad y urgencia que requiera su resolución se pueden clasificar los problemas en:

NIVEL DE GRAVEDAD	NIVEL DE URGENCIA	
	MUY URGENTE	POCO URGENTE
MUY GRAVE	<ul style="list-style-type: none"> Desviación grave en el servicio con perjuicio directo al cliente. Situación anómala o crítica generada por la interacción cliente-empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> Desviación en el servicio que genera continuamente reacciones de rechazo por parte del cliente.
POCO GRAVE	<ul style="list-style-type: none"> Desviación leve en el servicio que causa perjuicio indirecto al cliente. Malos entendidos o situaciones mal resueltas. 	<ul style="list-style-type: none"> Formas de actuar o nivel de funcionamiento de algunos componentes del servicio que se puedan mejorar.

Es de vital importancia, delimitar los momentos en los que el empleado puede solucionar él mismo un problema o bien necesitar la intervención de algún responsable (Gerente o Jefe de Área).

Hay que tener en cuenta, en todo caso, que el cliente buscará una solución rápida de su queja/sugerencia. Este aspecto, es de suma importancia para la satisfacción del cliente.

Formatos de guías de acción que puede utilizar el restaurante:

Guía de acción

Descripción de la queja/sugerencia	Clasificación	Áreas implicadas

Guía de acción

Descripción de la queja/sugerencia:				
Soluciones alternativas	Frecuencia de aplicación	Costos benéficos	Límites de aplicación	Ventajas/ desventajas

Guía de acción y gestión de la mejora

Contenido de la queja/sugerencia	Clasificación	Resuelta favorablemente	Costo de la resolución	Identificación de causas de la incidencia o problema	Introducción de mejoras	Beneficios obtenidos de la mejora

2. Proceso de recolectar información

Muchas veces, las quejas/sugerencias expresadas por los clientes (sobre todo las enunciadas verbalmente) se pierden, se le haya dado o no una solución. De este modo no queda constancia del tipo de quejas que se dan con más frecuencia, e incluso, el número de quejas/sugerencias a las que “no” se ha dado respuesta ni a las que “sí” se ha proporcionado solución (incluyendo el tiempo de reacción).

Por lo tanto, es muy importante tomar nota de toda queja/sugerencia para que exista constancia de todas ellas y poder así hacer un buen seguimiento de los indicadores de calidad del procedimiento de quejas y sugerencias.

Para la efectividad de un buen seguimiento de cualquier queja/sugerencia expresada por el cliente, debe anotarse en el formulario o boleta prevista para tal fin, escrito directamente por el usuario o indirectamente, a través de cualquier empleado del restaurante.

El correcto funcionamiento del procedimiento requiere una amplia capacidad de acción por parte de las personas para mejorar la satisfacción del cliente, pero ofrece además un canal formal de comunicación de quejas/sugerencias para aquellos casos en los que no sea posible una acción inmediata y autónoma del empleado.

3. Alcance de la aplicación del procedimiento

A. Formulario del cliente externo

Para impulsar la contribución del cliente:

- Se puede poner un buzón de sugerencias en el área de servicio.
- Se puede recordar la importancia que supone para el restaurante la contribución del cliente.

- Se puede intercambiar un recuerdo u obsequio del restaurante a cambio de un formulario.
- Se pueden hacer encuestas esporádicas.
- Toda queja/sugerencia debería ser respondida (reforzando un canal de seguimiento de las mismas)

B. Formulario de empleados en cada área de trabajo, en un lugar visible y de fácil acceso y en los lugares de descanso del personal

Se debe trazar el canal de seguimiento del formulario (el cual será conocido por todas las personas que integran el restaurante).

Sugerencia posible:

- Buzón en la entrada/salida del personal.
- Recolectar comentarios una vez al día.
- Estudio de los mismos con respuesta en un máximo de 24 horas.

Según la importancia o relevancia de la queja/sugerencia a adoptar se podrá:

- Requerir la involucración de la persona que ha llenado el formulario.
- O bien la necesidad de convocar una reunión con los involucrados en su resolución.

La queja/sugerencia puede ser:

- Aceptada
- No aceptada
- En fase de prueba

Toda solución aceptada se comunicará como nuevo estándar de servicio (si fuera el caso).

Se sugiere la designación de una comisión para la gestión de quejas y sugerencias, la cual constituye la formalización del canal de comunicación antes mencionado. Sus funciones serán:

1. Evaluar y, en su caso, transmitir al área correspondiente, aquellas quejas o sugerencias que hayan sido depositadas en el buzón respectivo.
2. Asegurar el correcto funcionamiento del procedimiento de quejas y sugerencias del cliente externo, tanto en lo que respecta a la recolección como a la atención de las mismas.
3. Apoyar a las áreas del restaurante en el análisis y resolución de quejas y sugerencias.
 - Contactar al cliente o el colaborador, comunicándole las medidas adoptadas a partir de su queja o sugerencia, agradeciéndoles su colaboración.
 - Analizar periódicamente el funcionamiento del procedimiento, incorporando las mejoras sugeridas.

Guía sobre estándares de servicio enfocados al cliente



ÍNDICE

	Página
Introducción	i
I. Objetivos	1
II. Guía sobre estándares de servicio enfocados al cliente	1
1. Consideraciones en la generación de estándares sobre el servicio	1
2. Funciones necesarias para entregar un servicio de calidad	2
a. Función de abastecimiento	3
b. Función de almacenamiento	3
c. Función de pre-elaboración de alimentos	3
d. Función de producción de alimentos y bebidas	3
e. Función de servicio de alimentos y bebidas	4
3. Principios de servicio orientado al cliente	5
4. Estándares generales de servicio	5
a. Estándares básicos	5
b. Estándares sobre nuestro trato con el cliente	6
c. Estándares sobre nuestro trabajo	7
d. Estándares sobre nuestra comunicación telefónica	8
5. Estándares de servicio por proceso	10
a. Procesos de contacto por áreas	10
b. Proceso sobre recepción de clientes	11
c. Proceso sobre atención de clientes	11
d. Proceso sobre despedida de clientes	13
e. Proceso de facturación, pagos y cobranza	13
f. Proceso de venta	14
g. Proceso sobre recepción de pagos	16
h. Proceso sobre el servicio de comedores	16
6. Estándares de presentación para el personal	18
a. De la mujer	18
b. De los hombres	19
7. Estándares de servicio por puesto	20



INTRODUCCIÓN

La presente guía sobre estándares de servicio enfocados al cliente, es un documento dinámico y de apoyo para el restaurante la cual presenta normas y orientaciones que todo el personal deberá cumplir, para enfrentar con actitudes y procedimientos homogéneos los procesos que intervienen en el servicio completo que caracteriza al restaurante. La guía tiene el fin primordial de orientar al personal a brindar de forma consistente un servicio de alta calidad.

El contenido de la guía sobre estándares de servicio enfocados al cliente trata sobre los siguientes aspectos:

- Consideraciones en la generación de estándares sobre el servicio
- Descripción general del sistema de servicio en el restaurante
- Principios de servicio orientado al cliente
- Estándares generales de servicio
- Estándares de servicio por proceso
- Estándares de presentación para el personal
- Estándares de servicio por cargo

El contenido de la guía debe ser conocido y estudiado por todo el personal de las respectivas áreas que conforman el restaurante.

Los contenidos que tratan sobre procesos específicos deberán ser estudiados y utilizados por el personal encargado de su ejecución.

La guía está diseñada en base a estándares orientados al cliente y debe ser actualizada permanentemente en función de los cambios que, sin alterar el concepto del negocio, deban realizarse para mantener la imagen de mercado, posicionamiento elegido y agregar valor a su marca.

I. Objetivos

- Proporcionar al restaurante una guía sobre estándares de servicio definidos en función del cliente, la cual le permita optimizar la calidad del servicio.
- Proveer una fuente de conocimiento al personal de cómo brindar consistentemente un servicio de excelencia.
- Generar conciencia en los colaboradores acerca de la utilización de esta guía, con el propósito de igualar o exceder las expectativas y por ende satisfacer las necesidades de los clientes.

II. GUÍA SOBRE ESTÁNDARES DE SERVICIO ENFOCADOS AL CLIENTE

1. CONSIDERACIONES EN LA GENERACIÓN DE ESTÁNDARES SOBRE EL SERVICIO QUE DEBE TOMAR EN CUENTA EL RESTAURANTE

- Un estándar de servicio, se definirá como un estatuto que describe un nivel de servicio deseado por el cliente (lo mínimo que debería ser o espera recibir el comensal).
- La aplicación de dichos estándares, deberá beneficiar y ayudar a corregir el desempeño poco consistente de los trabajadores e impulsarles en su esfuerzo de alcanzar un mejor nivel de servicio.
- Los estándares de servicio se deberán aplicar para beneficio del cliente, empleado y restaurante en general.
- El servicio que brinda el restaurante, deberá estar basado en estándares que permitan: alcanzar o superar las expectativas del cliente y brindar un servicio confiable en forma más fluida y constante a los mismos.
- Los estándares de servicio, también deberán establecer prioridades para los empleados, describiendo e indicándoles el comportamiento que es considerado excelente.

- Los estándares, al ser dinámicos para responder a las nuevas exigencias de los clientes y los cambios en el entorno, deberán ser adaptados y mejorados constantemente, invitando a participar en su actualización o adaptación a los colaboradores del restaurante para los cuales son los estándares. Esto, le permitirá aprovechar sus conocimientos acerca de las necesidades de los usuarios del servicio y al mismo tiempo crear una atmósfera de confianza y cooperación que, en definitiva, facilitará que el personal se desempeñe de acuerdo a los estándares establecidos.

2. FUNCIONES NECESARIAS PARA ENTREGAR UN SERVICIO DE CALIDAD

El principal objetivo del restaurante es captar y mantener clientes rentables. Para el logro de éste objetivo, será fundamental asegurar la entrega de un servicio de calidad que cumpla con las expectativas y satisfaga las necesidades de los consumidores.

En ese sentido, el restaurante debe trabajar sobre el concepto de servicio denominado: “servicio con orientación al cliente” (SOAC), por lo cual una de las primeras certezas que se debe tener en cuenta permanentemente es que, hoy, los clientes:

- Exigen seguridad y confiabilidad.
- No quieren esperar para ser atendidos.
- Buscan mejorar su calidad de vida.
- Quieren aprender, saber y experimentar.
- Están sometidos a una gran oferta de productos similares con calidad de servicio.
- Quieren precios que justifiquen la calidad del servicio.
- Están dispuestos a pagar más por un servicio diferente y mejor.

- No reclaman por un servicio deficiente, simplemente optan por la competencia.
- Premian con su lealtad a quién les resuelve efectivamente una necesidad.

El servicio que entrega el restaurante comprende diversas funciones de cuyo rendimiento depende la calidad del servicio final, por tal razón, se describen a continuación las más importantes:

a. Función de abastecimiento

Corresponde a todas las acciones que se deben ejecutar en la obtención de los insumos necesarios para poder preparar y servir los alimentos y bebidas. Incluye compra, negociación, transporte y manipulación de insumos.

b. Función de almacenamiento

Incluye todas las acciones que se deben ejecutar para mantener en perfecto estado de conservación los insumos necesarios para preparar los alimentos y bebidas, utilizándose las técnicas de manipulación, congelación, refrigeración y otras necesarias para este objetivo, y de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios sobre esta materia.

c. Función de pre-elaboración de alimentos

Comprende a todas las acciones que se deben ejecutar, eliminando suciedad, desperdicios y partes no comestibles que acompañen al alimento, y de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios sobre esta materia.

d. Función de producción de alimentos y bebidas

Corresponde a las acciones que debe ejecutar el personal de cocina para preparar los alimentos y bebidas, y de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios sobre esta materia.

e. Función de servicio de alimentos y bebidas

Incluye todas las acciones que debe ejecutar el personal de servicio, para atender al público y servir los alimentos y bebidas en el restaurante. Esta, es una función trascendental e involucra las siguientes actividades:

- **La venta/toma de pedidos:** incluye las acciones que se deben realizar cuando llega el cliente. A su llegada, se le debe preguntar si tiene reserva y cuál es su lugar de preferencia; asimismo, saludarle y entregarle la carta y en base a ella anotar en el formulario (comanda) el pedido que realice (ordenado por número de mesero, mesa y hora).
- **Preparación del platillo o bebida:** se debe realizar de acuerdo a lo solicitado por el cliente y en base al libro de recetas del restaurante.
- **Entrega del pedido:** incluye la atención del mesero, y el cubrir todos aquellos requerimientos posteriores que le hagan los clientes.
- **Cobro del servicio:** incluye las acciones que se deben realizar cuando el cliente lo requiera al finalizar su consumo y este procede a retirarse.

Para que todo el personal brinde un nivel excelente de servicio, se presentan en esta guía estándares de servicio cuyo estudio y puesta en práctica, permitirán a los empleados del restaurante reconocer un **estilo de servicio orientado al cliente (SOAC)**.

Estos estándares están enmarcados en una filosofía de servicio que deberá ser estudiada, aprendida, instruida y utilizada por todo el personal del restaurante. Esta filosofía se refiere a los principios de servicio orientado al cliente que a continuación se presentan:

3. PRINCIPIOS DE SERVICIO ORIENTADO AL CLIENTE

- En el restaurante creemos que nuestros clientes son sobre todo personas con una identidad absolutamente particular y única, y por ello nos organizamos para respetar sus diferentes gustos y necesidades.
- En el restaurante estamos convencidos que nuestros clientes tienen todo el derecho a exigir productos de alta calidad, entregados a través de un consistente y superior nivel de servicio.
- En el restaurante estamos convencidos que el trabajo en equipo, la innovación y el continuo perfeccionamiento personal y profesional son la clave de nuestro crecimiento, el que siempre enriqueceremos con nuevas ideas; aprendiendo de nuestras faltas, y esforzándonos cada día por desarrollar nuestro negocio.
- En el restaurante creemos que nuestros proveedores, son empresas y personas que merecen nuestra preocupación, respeto y cariño con las que debemos mantener una estrecha relación por que forman parte vital en nuestro negocio.
- En el restaurante buscamos el crecimiento del negocio, pues este nos provee de oportunidades de expansión, de crear nuevos puestos de trabajo, crear capital y contribuir mejor al desarrollo del municipio y por ende del país.

4. ESTÁNDARES GENERALES DE SERVICIO

a. ESTÁNDARES BÁSICOS

Dentro de los estándares generales de servicio básicos que se presentan son:

- Todos los integrantes de nuestro restaurante antes de trabajar sin supervisión directa, deben estar capacitados y dominar los siguientes temas:



- ✓ Historia, filosofía empresarial, productos, servicios y funcionamiento del restaurante.
 - ✓ Principios del servicio.
 - ✓ Estándares generales básicos.
 - ✓ Estándares sobre nuestro trato con el cliente.
 - ✓ Estándares sobre nuestro trabajo.
 - ✓ Estándares sobre nuestra comunicación telefónica.
 - ✓ Estándares de servicio por proceso.
 - ✓ Estándares de presentación para el personal.
-
- Todos nuestros clientes merecen una atención preferencial, sin distinción de ningún tipo.
 - Siempre debemos cumplir los compromisos acordados con nuestros clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
 - Los compromisos que no se puedan cumplir a pesar de haber realizado los pasos y esfuerzos necesarios para ello, deben ser comunicados inmediatamente al afectado, con las disculpas correspondientes, llegándose si es necesario, a hacerse cargo de los costos directos ocasionados por nuestro incumplimiento.
 - Siempre debemos procurar transmitir nuestros estándares a compañeros, clientes y proveedores para así obtener que se ponga en práctica y se difunda nuestra cultura de servicio SOAC.
 - Nuestro servicio debe responder siempre a las especificaciones que se informan y promueven a nuestros clientes.

b. ESTÁNDARES SOBRE NUESTRO TRATO CON EL CLIENTE

Dentro de los estándares sobre nuestro trato con el cliente que se establecen son:

- Siempre se debe tratar al cliente con amabilidad y buen trato, haciendo un esfuerzo especial para enfrentar positivamente su estado de humor que puede ser variable cada día.
- Los clientes siempre deben ser saludados, en cualquier área que se encuentren, estableciendo contacto visual y una sonrisa natural.
- Siempre debemos emplear un tono de voz cálido y amable para relacionarnos con nuestros clientes y compañeros de trabajo.
- Nunca se deben hacer comentarios o críticas negativas del restaurante a un cliente.
- El personal hará especial esfuerzo para llegar a conocer los clientes habituales, su nombre y preferencias. Con esto se estará cumpliendo con la dimensión de empatía del servicio (personalización de nuestra atención).
- Cuando no se pueda satisfacer alguna solicitud de un cliente, porque está fuera de política, se le deberá dar una disculpa y explicación clara sobre la situación, utilizando la técnica de manejo de quejas.
- Las comunicaciones enviadas por nuestros clientes y proveedores, mediante cartas, llamadas telefónicas, correo, fax u otros similares deben ser siempre contestadas de acuerdo a los plazos y a la modalidad establecida en los estándares de servicio.

c. ESTÁNDARES SOBRE NUESTRO TRABAJO

Dentro de los estándares sobre nuestro trabajo que se deben aplicar son:

- Todos el personal de nuestro restaurante, siempre debemos procurar enfrentar nuestras labores con actitud positiva, utilizando el tiempo de trabajo en forma productiva y eficaz, aportando ideas e iniciativas para mejorar nuestros métodos de trabajo, el ambiente laboral y superar los aspectos deficientes.



- En nuestro trabajo, siempre procuraremos superar las expectativas de los clientes, compañeros y Jefes.
- Siempre debemos cooperar con nuestros compañeros de trabajo, especialmente con aquellos que se encuentren en problemas o presenten dificultades.
- Siempre debemos tratar con cuidado los bienes de la empresa, velando por su correcto uso.
- Siempre debemos tratar a nuestros compañeros de trabajo con respeto, llamándolos a todos por su nombre.
- Siempre debemos motivarnos constantemente, comunicándonos claramente nuestros logros y avances, asimismo, apoyándonos con claridad y firmeza para superar los aspectos que debemos mejorar.
- Debe ser especial preocupación del Gerente y Jefes, que sus colaboradores se mantengan clara y permanentemente informados sobre situaciones, novedades y noticias que afecten positiva o negativamente al restaurante. Ello mostrará claridad en los propósitos de la Administración, reforzará nuestro espíritu y ayudará a eliminar la nefasta influencia del rumor.
- Debe ser especial preocupación de los Jefes de Área (cocina y servicio), el establecer un liderazgo facilitador, participativo y motivador hacia sus colaboradores.
- Siempre debemos utilizar un lenguaje claro y sin ambigüedades para comunicarnos efectivamente con todas las personas.

d. ESTÁNDARES SOBRE NUESTRA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA

- Todas las llamadas deben ser contestadas no más allá del tercer ring.
- Todas las llamadas deben ser contestadas de manera uniforme y cortés:



Llamadas externas:

- ✓ Saludando: “Buenos días”, “Buenas tardes” o “Buenas noches”
- ✓ Identificando la empresa: “RESTAURANTE ANTOJITOS DOÑA MARÍA”
- ✓ Identificando a quien responde “habla Rodolfo Garrido”
- ✓ Identificando las necesidades del cliente “¿en qué le puedo ayudar?”.

Llamadas internas:

- ✓ Saludando: “Buenos días”, “Buenas tardes” o “Buenas noches”
 - ✓ Área: “Cocina”
 - ✓ Nombre: “Habla Norma, cocinera”
-
- Las llamadas externas nunca deben quedar esperando “en línea”. Si el cliente desea esperar, el operador del teléfono debe verificar cada 20 segundos si la persona desea seguir esperando o si prefiere dejar el mensaje.
 - Todos los mensajes telefónicos que requieran respuesta, deben ser contestados personalmente por el destinatario dentro de un plazo máximo de 24 horas.
 - Si, al estar hablando por teléfono, se presenta un cliente, siempre se deberá establecer contacto visual con éste, para indicarle que notamos su presencia.
 - Siempre se debe evitar interrumpir una conversación telefónica. Si esto es imprescindible, se deberá ofrecer disculpas, por ejemplo: “Me disculpa un momento por favor, lo sigo atendiendo enseguida”.
 - Siempre se deberá realizar la despedida de los clientes utilizando una frase amable que mencione al restaurante, por ejemplo: “Gracias por llamar a restaurante Antojitos Doña María”.



- Siempre, al terminar una conversación telefónica se debe colgar el teléfono después que lo haga la persona que llama.

5. ESTÁNDARES DE SERVICIO POR PROCESO

a. Procesos de contacto por áreas

Para estudiar y aplicar los estándares de servicio, se otorgan ordenados según procesos de contacto y áreas de atención a clientes.

Procesos de contacto por áreas

Áreas	PROCESOS DE CONTACTO CON CLIENTES Y PROVEEDORES
Administración	Recepción de clientes Atención de clientes Despedida de clientes Facturación, pagos y cobranzas Recepción de pagos
Área de servicio	Recepción de clientes Atención de clientes Servicio en comedores Despedida de clientes Venta Recepción de pagos



b. Proceso: Recepción de clientes

- El cliente tiene siempre la primera prioridad.
- Todos los clientes deben ser saludados estableciendo contacto visual y sonrisa natural inmediatamente a su entrada al área de atención. Siempre se debe utilizar una frase como por ejemplo: “Buenas tardes señor, bienvenido a nuestro restaurante”.
- En caso que la persona deba esperar para ser atendida, siempre se le informará esta situación con una frase amable tal como: “Señor, ¿puede usted esperar 2 minutos?, le atenderemos en seguida”.
- Los clientes deben ser procedidos a la persona que atenderá su requerimiento específico o al lugar en que encontrará lo buscado, no más allá de 2 minutos desde su llegada.
- Durante el proceso de atender al público, siempre se debe:
 - ✓ **Mantener sonrisa y contacto visual**
 - ✓ **Mantener tono de voz cálido y amistoso**
 - ✓ **Lamarlo por su nombre cuando sea posible**
- En la oficina administrativa, siempre deberá existir medios de atención establecidos para la espera, tales como agua y mobiliario circunstancial, etc.

c. Proceso: Atención de clientes

- El cliente tiene siempre la prioridad.
- Todos los clientes deben ser bienvenidos al lugar de atención, y saludados con una frase amable, por ejemplo: “Buenos días, bienvenidos al restaurante”.
- Los clientes deben ser siempre atendidos, apenas lleguen al área de recepción y de atención, teniendo en cuenta el principio “primero que

llega, primero que se atiende” y de acuerdo a los estándares del proceso de recepción.

- Para el caso de entrevistas o reuniones pactadas todas las personas deben ser atendidas a la hora que se fijó la entrevista. Si se debiera esperar para ser atendido, esta demora no debe ser mayor de 10 minutos, y el cliente debe ser informado, al tiempo que se le brindará agua, café o bebida y se le ofrecerá disculpas por la demora.
- Las áreas de atención, cocina, recepción, espera, pasillos, oficina, bodega y estacionamiento deben estar limpias en todo momento y su equipamiento arreglado de acuerdo a la decoración establecida.
- Si la persona no ha fijado una entrevista y no es posible atenderlo, la persona que atiende al cliente le deberá consultar si desea ser atendido por otra persona, que está en condiciones de atender su requerimiento o si desea que le coordine una entrevista con la persona con la cual deseaba ser atendido inicialmente.
- El proceso de atender a un cliente nunca debe ser interrumpido.
- Durante el proceso de atender a un cliente, siempre se debe:
 - ✓ **Mantener sonrisa y contacto visual.**
 - ✓ **Mantener tono de voz cálido y amistoso.**
 - ✓ **Mencionar su nombre cuando sea posible.**
- Si, durante el proceso de atención se tiene que contestar una llamada telefónica, se deberá presentar justificaciones con una frase clara y amable como: “Señor, ¿me permite contestar el teléfono un momento?, lo sigo atendiendo enseguida.
- Siempre, al momento de despedir a un cliente, se deberá utilizar una frase amable y desear un buen día.
- Siempre, cuando un cliente se esté retirando de un área de servicio, se deberá preguntar acerca de la calidad del servicio recibido. Si la opinión

del cliente no fuera favorable, se le deberá motivar para expresar su opinión en el formulario de quejas y sugerencias.

- Para la atención telefónica, se deben utilizar los estándares sobre nuestra comunicación telefónica.

d. Proceso: Despedida de clientes

- El servicio al cliente siempre tiene la primera prioridad.
- Todos los clientes deben ser acompañados hasta la puerta de la oficina o los comedores, por el empleado del restaurante que lo atendió o, en su defecto, por el supervisor ó un compañero de labores.
- Todas las despedidas a un cliente deben ser cálidas e incluir frases como “gracias por venir”, “que tenga un buen día”.
- Ofrecer llamar un taxi, si fuese necesario.

e. Proceso: Facturación, pagos y cobranza

- El cliente tiene siempre la primera prioridad.
- Durante el proceso de atención, siempre se debe utilizar los estándares de los procesos: atención de público y despedida de clientes.
- La entrega de facturas o boletas debe ser inmediata, cuando sean solicitadas en comedores y de acuerdo a lo establecido con el cliente para el eventual caso de que el restaurante también realice eventos.
- La cobranza de los documentos correspondientes debe ser realizada en la fecha estipulada en la boleta, factura o contrato de prestación utilizando el medio establecido, comunicado y aceptado por el cliente previamente.
- Los pagos de los documentos correspondientes deben ser realizados en la fecha estipulada en la factura o contrato de prestación utilizando el medio establecido y comunicado por el proveedor y aceptado previamente, por el restaurante.

- Todos los atrasos por error o imprevistos que se produzcan en nuestros cobros, pagos o facturas deberán ser explicados al cliente o proveedor, con las justificaciones respectivas y la explicitación clara y detallada de los pasos que se seguirán para solucionar la situación, mediante la carta normalizada correspondiente firmada por el Gerente del restaurante.
- Todos los documentos asociados a los procesos de pago a proveedores, facturación o cobranza a clientes deberán ser acompañados de cartas tipo, especialmente diseñadas para cada proceso y fase del mismo.
- Siempre se deberá informar al proveedor, cuando su pago esté listo.
- Todas las personas que efectúan cobros deberán estar entrenadas en técnicas de cobranzas y en los estándares de servicio de nuestro restaurante.

f. Proceso: Venta

- El cliente tiene siempre la primera prioridad.
- Siempre se deberá entregar a todos los clientes toda la información sobre los productos ofrecidos por el restaurante.
- Siempre se deberá entregar a todos los clientes toda la información sobre la existencia, características, beneficios, y modalidad de prestación de servicios, ofrecidos por el restaurante.
- Se deberá verificar siempre que los antecedentes de los clientes que cancelan a crédito han sido aprobados por la persona correspondiente.
- Siempre se dará agradecimientos por el consumo efectuado con una frase tal como "gracias por preferirnos". Para compras especiales de clientes-empresa, habrá señales de agradecimientos escritos.
- Debe existir uniformidad en la presentación de un mismo producto.
- Los productos deben venderse sólo con la presentación, estado, y empaque establecidos para cada uno de ellos.

- El personal de venta debe utilizar adecuadas técnicas de venta para el ofrecimiento de productos y servicios, especialmente alternativas, aplicando un criterio amplio para hacerlo frente a cada tipo de requerimiento y de cliente.
- El personal de venta deberá informar siempre al cliente acerca de las últimas novedades en preparaciones y servicios disponibles en el restaurante.
- Si, por razones de fuerza mayor, no se puede cumplir con un plazo de entrega en la fecha y lugar acordado, siempre se deberá advertir inmediatamente la situación de demora, pedir disculpas e informar al cliente los pasos de solución al problema.
- Siempre que se visite un cliente, el vendedor (para eventos o convenios con empresa, por ejemplo) deberá asegurarse de lo siguiente:
 - ✓ **Llegar por lo menos 5 minutos antes de la hora acordada, a la cita con el cliente.**
 - ✓ **Llevar sus tarjetas de visita.**
 - ✓ **Llevar los antecedentes y demás elementos que aseguren una venta profesional.**
 - ✓ **Utilizar adecuadamente las técnicas “venta orientada al cliente”.**
 - ✓ **Despedirse agradeciendo por la cita y el tiempo invertido por el cliente, con una frase amable como por ejemplo: “Gracias Don Luis por recibirnos, que tenga un buen día”.**
- Todas las cotizaciones de servicios deberán ser entregadas inmediatamente, en los formatos y papelería institucional establecidos.
- Todas las cotizaciones para eventos deberán ser entregados en un plazo inferior a 24 horas y, siempre antes de la hora convenida. **(Presupuesto atrasado es negocio perdido)**

g. Proceso: Recepción de pagos

- El cliente tiene siempre la primera prioridad.
- Todos los clientes que se acercan a caja deberán ser saludados estableciendo contacto visual y con una sonrisa natural.
- Todos los clientes deberán ser atendidos siguiendo el principio “primero que llega, primero que se atiende”.
- Todos los cobros deberán ser efectuados siguiendo los procedimientos administrativos y las técnicas de operación de caja establecida.
- Todo el personal que trabaja en caja, deberá estar entrenado en técnicas de operación de caja.
- Siempre se deberá utilizar el nombre del cliente durante el proceso de caja.
- Siempre, al despedir a un cliente se deberá agradecer por la compra, con una frase amable como: “Gracias Don Luis, que tenga un buen día”.

h. Proceso: Servicio de comedores

- El servicio al cliente siempre tiene la primera prioridad.
- Todos los empleados de las áreas de servicio, antes de trabajar sin supervisión directa, deberán estar entrenados y en condiciones de aplicar lo siguiente:
 - ✓ **Estándares generales del restaurante**
 - ✓ **Estándares sobre la atención de público**
 - ✓ **Programa de excelencia en el servicio “Servicio SOAC”**
 - ✓ **Programa de entrenamiento “Venta SOAC”**
- Todo el personal de las áreas de servicio del restaurante deberán utilizar siempre los uniformes de acuerdo a los estándares de presentación del personal.
- Todos los pedidos deberán ser atendidos en base a la prioridad establecida para las preparaciones y a la disponibilidad de recursos, sin



consideración en el monto del pedido del cliente, utilizando los principios del “Servicio SOAC”.

- Todos los pedidos deberán ser tomados utilizando técnicas de venta atractivas.
- Todos los pedidos siempre deberán ser verificados en su correcta presentación, cantidad y contenido, antes de ser llevados al cliente.
- Siempre se deberá mantener el área de trabajo limpio, ordenado y con los equipos, materiales y utensilios, almacenados de acuerdo al procedimiento establecido.
- Un empleado previamente designado debe supervisar siempre, el funcionamiento apropiado del restaurante.
- Los clientes deben ser ubicados en sus mesas inmediatamente, y éstas deben estar limpias y bien presentadas.
- El supervisor debe asegurarse que se ofrezca la carta del menú y que el sistema de servicio sea explicado a los clientes.
- Al cliente se le debe tomar la orden de aperitivos o comida, antes de los 3 minutos desde su llegada al restaurante.
- Los entremeses o entradas deben servirse con un máximo de 10 minutos después de tomada la orden. Si esto no es posible, debe informársele al cliente.
- Mientras el cliente se sirve el plato principal, el Gerente del restaurante o Supervisor debe acercársele y preguntar si está satisfecho con la comida y el servicio.
- Después del postre siempre debe ofrecerse un café, la cuenta debe ser presentada una vez que el cliente rechace cualquier extra.
- Las mesas deben ser despejadas dentro de los 2 minutos de haber sido desocupadas, y vueltas a montar en un máximo de 10 minutos.
- Deben ofrecerse postres en toda ocasión.



- Siempre debe haber disponible café descafeinado, endulzantes dietéticos, y sal dietética.
- La loza sucia no debe estar nunca visible.
- El personal de comedores debe saber qué sugerir a los clientes, como también saber qué comidas no se están ofreciendo. Deben saber explicar cómo se preparan los platos.
- Siempre se debe recibir y despedir a los clientes utilizando los estándares de recepción y despedida de clientes.

6. ESTÁNDARES DE PRESENTACIÓN PARA EL PERSONAL

A continuación, se presenta una propuesta de estándares de presentación para el personal. Estos estándares deben ser adecuados según el concepto de servicio del restaurante, deben estar en coherencia y reforzar el concepto, para lo cual este ejemplo le puede servir como referencia.

Una buena idea es que incorpore a esta guía, fotografías con el uso correcto del uniforme determinado por su empresa.

Debemos mantener una presentación personal e higiene que nos permita proyectar una imagen pública atractiva, cumpliendo para ello con los siguientes estándares de presentación del personal:

a. DE LA MUJER

Vestimenta

- Deberá usar obligatoriamente el uniforme definido por la empresa, para su cargo.

Peinado

- Deberá llevar su pelo debidamente peinado y tomado.

- El peinado deberá dejar la cara completamente despejada.
- En el caso de cabello que sobrepase los hombros, deberá ser siempre tomado.

Maquillaje

- Su uso es obligatorio. Se preferirán tonos que armonicen con la piel y sombras acordes al tono de la vestimenta.

Manos y uñas

- Deberán estar siempre limpias y bien presentadas.

Lentes

- Anteojos de sol no está permitido durante el servicio.

b. DE LOS HOMBRES

Vestimenta

- Deberá usar permanentemente el uniforme que haya sido definido para su cargo.
- Deberá cambiar de camisa diariamente.
- Deberá mantener permanentemente sus zapatos lustrados.

Peinado

- Deberá mantener el cabello correctamente peinado y/o tomado.
- El corte será formal.
- Deberá afeitarse diariamente y/o cuidar su barba recortándola periódicamente.

Manos y uñas

- Deberán estar siempre limpias y bien presentadas.
- Uñas siempre limpias y cortas.

Lentes

- Anteojos de sol no está permitido durante el servicio.

7. ESTÁNDARES DE SERVICIO POR PUESTO

Todos los puestos que se indican deben realizar ciertos procesos y funciones en relación con el servicio al cliente y donde se deben cumplir con los atributos fundamentales que definen el nivel de servicio deseado por el cliente y, en consecuencia el estándar a alcanzar.

El establecimiento podrá tomar y adaptar estos estándares según la estructura de organización y funciones definidas, los procedimientos establecidos y las siempre cambiantes necesidades de los clientes y condiciones del mercado.

En todo caso, para facilitar el uso y aplicación de los estándares, se hace explícita la relación entre los estándares generales y por proceso (los principales), y su relación con los puestos determinados. Se recuerda que estos estándares pueden ser aplicados por todos los cargos que realicen funciones en relación con el servicio al cliente. (Véase cuadro siguiente)

Relación entre puestos y estándares del restaurante

¿Qué puestos?	¿Qué estándares?
<p style="text-align: center;">Gerencia Contador General Encargado de Almacén Cajero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de clientes • Atención de clientes • Despedida de clientes • Facturación, pagos y cobranzas • Recepción de pagos
<p style="text-align: center;">Jefe de Servicios Anfitrión Mesero Repartidor Encargado de limpieza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de servicio • Estándares generales • Estándares sobre recepción de público • Estándares sobre atención de público • Estándares de servicio en comedores • Estándares sobre despedida de clientes • Estándares de venta • Estándares sobre recepción de pagos
<p style="text-align: center;">Chef de cocina Cocinero Ayudante de cocina Lavaplatos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de servicio • Estándares generales • Estándares por proceso

ANEXO 17

ESQUEMA DE SERVICIO DEL RESTAURANTE

ANTOJITOS DOÑA MARÍA

EVIDENCIA FÍSICA

Estacionamiento externo del Restaurante
Instalaciones del Restaurante

Carta de alimentos y bebidas

Azafate de entrega
Apariencia de la comida y bebida

Platillo y bebida

Caja
Equipo de cobro y facturación

Estacionamiento externo del Restaurante

CLIENTE

Llegada al Restaurante

Analiza el menú y solicita la orden de comida y bebida

Recibe la comida y bebida

Consume la comida y bebida
Solicita pedidos adicionales

Solicita y paga la cuenta

Salida del Restaurante

1

PERSONAL DE CONTACTO

En escena

Da la bienvenida y lleva al cliente a la mesa asignada

Entrega menú y toma la orden

Lleva pedido a la mesa

Pregunta si desea algo adicional (café, postre etc.)

Entrega la cuenta

Despide y agradece al cliente por su visita

2

Tras bambalinas

Controla y supervisa para asignar mesa disponible

Preparación de comida y bebida

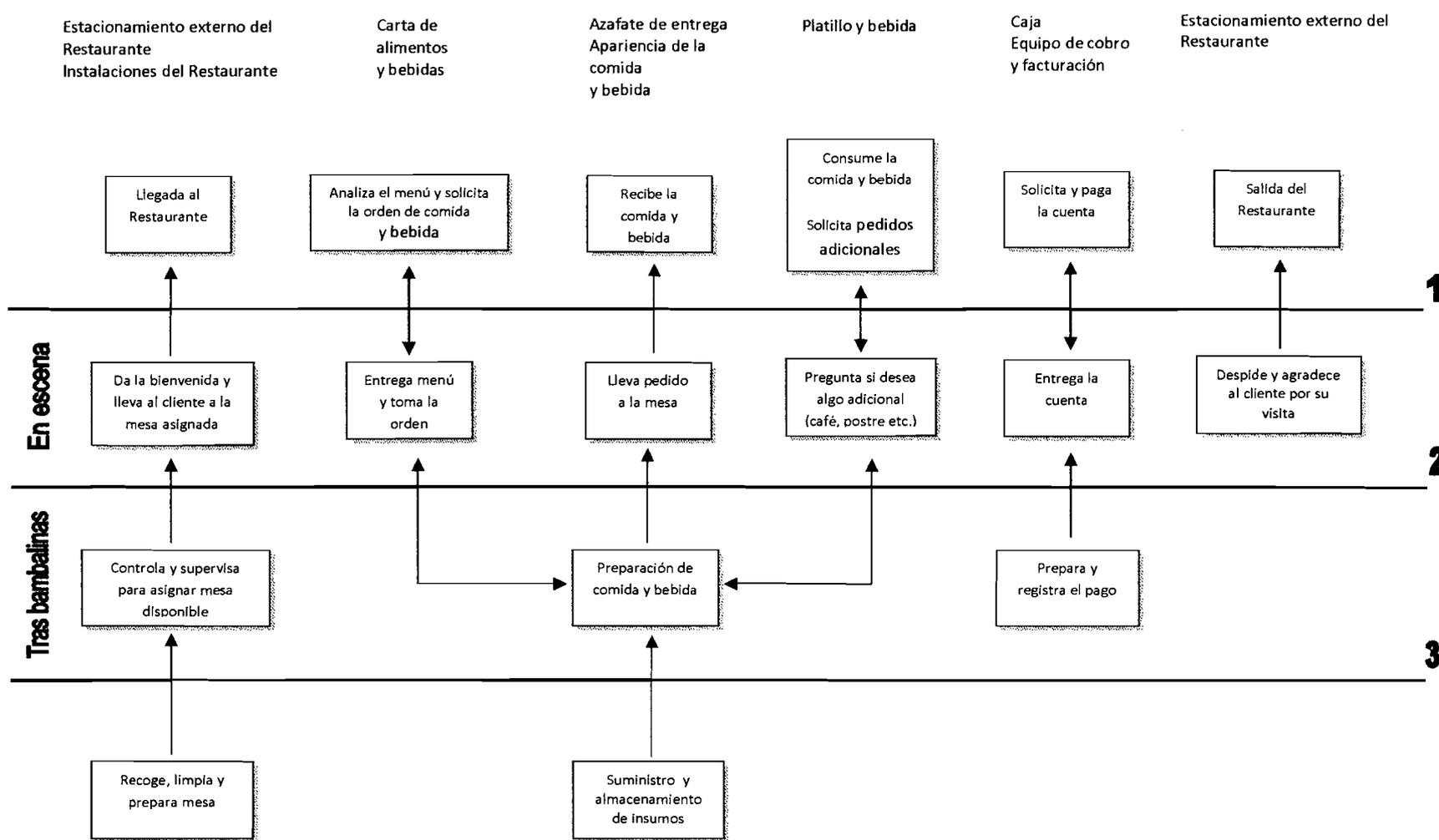
Prepara y registra el pago

3

PROCESOS DE APOYO

Recoge, limpia y prepara mesa

Suministro y almacenamiento de insumos



ANEXO 18
DISEÑO MENÚ DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
(EN ESPAÑOL)
MATERIAL: HUSKY COVER CALIBRE 14 LAMINADO
FULL COLOR TIRO Y RETIRO CON UV
TAMAÑO: 9 X 12 PULGADAS



CONTINUACIÓN, ANEXO 18



CONTINUACIÓN, ANEXO 18

Menu
Desayunos / Comidas

Restaurante Antojitos Donna Maria
La Casa del Buen Gusto, Sabor y Atención en Colombia de Siempre

1. Huevos revueltos o estrellados, frijoles volteados, plátanos fritos, queso fresco, crema especial, pan o tortillas.....	Q18.00
2. Dos huevos revueltos o estrellados, jamón o salchicha, tocino, frijoles volteados, plátanos fritos, queso fresco, crema especial, pan o tortillas.....	Q20.00
3. Huevos revueltos o estrellados, carne a la plancha, tocino, frijoles volteados, plátanos fritos, queso fresco, crema especial, pan o tortillas.....	Q25.00
4. Omelet: Torta de huevos envuelta con jamón, salchicha, tocino, queso kraft, cebolla picada, chile dulce, frijoles volteados, queso, plátanos fritos, pan o tortillas.....	Q25.00
5. Omelet: Torta de huevos envuelta con jamón, salchicha, tocino, queso kraft, cebolla picada, chile dulce, frijoles volteados, queso, plátanos fritos, pan o tortillas.....	Q25.00
6. Pollo rostizado, huevo estrellado o revuelto, queso, crema, plátanos, pan o tortillas.....	Q25.00
7. Pollo ahumado, huevo estrellado o revuelto, queso, crema, plátanos, pan o tortillas.....	Q25.00
8. Carne adobada, frijoles volteados, plátanos fritos, queso fresco, crema especial pan o tortillas.....	Q25.00
9. CHAPIN: Tamal, frijoles volteados, plátanos, queso fresco, crema especial pan o tortillas.....	Q25.00
10. Panqueques, acompañados con exquisita miel de abeja o margarina, café, y vaso con licuado de fruta.....	Q25.00
11. Corn flakes o choco krispis, o zucaritas, o fruit loops, con leche fría o caliente.....	Q20.00

CONTINUACIÓN, ANEXO 18



**Antojitos
Dona Maria**

La Casa del Buen Gusto, Salud y Atención al Cliente de Siempre



	Q. 25.00
	Q. 22.00
	Q. 17.00
	Q. 17.00
	Q. 25.00
Tortita de res con jamón y queso kraft.....	Q. 20.00
18. Con tortita de res con jamón, queso kraft y tocino.....	Q. 22.00
19. PICADITO: Tortita de res, jamón, queso kraft,	Q. 25.00
20. para pechuga.....	Q. 22.00
	Q. 22.00
21. Con filete de pescado.....	Q. 25.00
	Q. 27.00
22. Chivito de pollo: filete de pollo, queso kraft, jamón, queso kraft, huevo estrellado.....	Q. 27.00
25. Chivito de Pollo: filete de pechuga, tocino, jamón, queso kraft, huevo estrellado.....	Q. 27.00
26. Pechuguitas empanizadas con papas fritas, helado (plato infantil).....	Q. 27.00
27. Milanesa empanizada con papas fritas, helado (plato infantil).....	Q. 27.00

Sopitas

28. Con jamón y queso kraft.....	Q. 15.00
29. Con pollo picadito, cebolla, chile dulce, lechuga, tomate, salsa dulce.....	Q. 17.00
30. Con filete de pura pechuga.....	Q. 22.00
31. Con filete de lomo de res.....	Q. 22.00
32. Chivito de res: filete de lomo, tocino, jamón, queso kraft, huevo estrellado.....	Q. 27.00
33. Chivito de pollo: filete de pollo, tocino, jamón, queso kraft, huevo estrellado.....	Q. 27.00
34. Con pierna homeada de marrano.....	Q. 27.00



Aceptamos tarjetas de crédito









CONTINUACIÓN, ANEXO 18

Antojitos

Pollo, lechuga picada, palmito, tomate, queso kraft, jamón, aderezo mil islas.....Q. 30.00

Pollo, lechuga, cebolla, tomate, queso kraft, jamón, aderezo mil islas.....Q. 30.00

Pollo, lechuga, aguacate, cebolla, queso kraft, jamón, aderezo mil islas.....Q. 25.00

Pollo con aderezo mil islas.....Q. 35.00

Pollo, lechuga picada, palmito, elotito, tomate, queso kraft, jamón, aderezo mil islas.....Q. 45.00

(Las verduras y legumbres, son previamente desinfectadas ante insectos para resguardar la salud de los comensales)

Antojitos

Pollo con queso.....Q. 15.00

Pollo con queso.....Q. 15.00

Pollo con queso.....Q. 15.00

Pollo con queso.....Q. 20.00

48. Nachos triangulares con frijoles volteados y queso.....Q. 15.00

49. Nachos triangulares con guacamol y queso.....Q. 20.00

50. Nachos triangulares con queso cheddar y queso.....Q. 20.00

51. Mixtas (Dos tortillas, aguacate, repollo, salchicha, cebolla y queso espolvoreado).....Q. 20.00

52. Hot Dogs.....Q. 20.00

53. Chile relleno con tortillas o pan.....Q. 20.00

54. Chile relleno tipo bistek, arroz jardinero, guacamol.....Q. 40.00

55. Salpicón con tortillas o pan.....Q. 20.00

56. Salpicón, arroz jardinero, guacamol, tortillas o pan.....Q. 40.00

57. Tres tostadas con frijol, salsita y queso espolvoreado.....Q. 10.00

58. Tres tostadas con guacamol, salsita y queso.....Q. 15.00

59. Tres tostadas con pollo picado, salsita y queso.....Q. 15.00

60. Plátanos fritos con crema especial.....Q. 10.00

61. Cebollitas a las brasas con salsa inglesa y limón.....Q. 15.00

62. Sopa con huevos (Vuelve a la vida).....Q. 20.00

63. Sopa de la casa.....Q. 20.00

64. Crema de ministrone o de espárragos o de hongos, o mariscos.....Q. 15.00

65. Porción de rice and beans y plátano frito.....Q. 15.00

66. Porción de Papas fritas tradicional.....Q. 10.00

67. Porción de arroz jardinero.....Q. 10.00

68. Porción de Puré de Papa.....Q. 15.00

69. Porción extra de pan con crema de ajo o mantequilla.....Q. 4.00

70. Porción extra de tortillas.....Q. 2.00

71. Porción extra de crema especial o queso fresco o frijoles volteados.....Q. 5.00

72. Porción de aguacate.....Q.10.00 Guacamol.....Q. 15.00

73. Guacamol con huevo.....Q. 20.00

Restaurante
Antojitos
Doña María

La Casa del Buen Gusto, Sabor y Vida en Calidad de Servicio





CONTINUACIÓN, ANEXO 18

Donna Maria

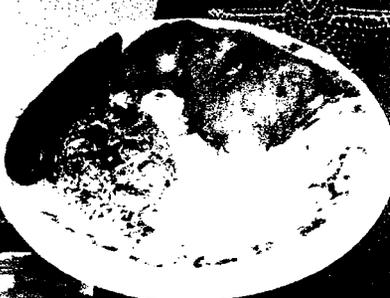
de harina (cola).....	Q. 5.00
Volteados, queso fresco y frijoles.....	15.00
Volteados, queso fresco, crema.....	Q. 18.00
Pollo estrellado o revuelto.....	Q. 20.00
Res o marrano.....	Q. 25.00
Res o marrano y frijoles volteados.....	Q. 30.00
Res o marrano.....	Q. 35.00
Res o marrano y frijoles volteados.....	Q. 20.00
Pollo con cuadril.....	Q. 25.00
Pollo con cuadril y frijoles volteados.....	Q. 25.00
Pollo con hueso.....	Q. 30.00
Pechuga con hueso y frijoles volteados.....	Q. 30.00
Salsas picantes o en barbacoa y frijoles volteados.....	Q. 25.00
Con milanesa de pechuga ampanizada, frijoles volteados.....	Q. 25.00
87. Con filete de pura pechuga y frijoles volteados.....	Q. 25.00
88. Con chuleta ahumada y frijoles volteados.....	Q. 25.00
89. Con fajitas de pollo, o carne.....	Q. 30.00
90. Con fajitas de pollo y frijoles volteados.....	Q. 30.00
91. Carne (mixta).....	Q. 30.00
Carne adobada y frijoles volteados.....	Q. 25.00

92. AMBESTA: Con filete de res, rice and beans, plátano frito, repollo curtido.....	Q. 30.00
93. DEL OESTE: Con filete de marrano, tortilla, repollo curtido.....	Q. 30.00
94. DEL OESTE: Con filete de marrano, tortilla, rice and beans.....	Q. 30.00
95. DEL OESTE: Con Filete rostizado, rice and beans, plátano frito, repollo curtido.....	Q. 30.00
98. DEL OESTE: Con longaniza y chorizo uruguayo, rice, plátano y repollo curtido.....	Q. 35.00
99. CARIBENA: Con lomito, rice and beans, plátano frito, repollo curtido.....	Q. 30.00
100. DONA MARIA: Con puyazo, rice and beans, plátano frito, repollo.....	Q. 30.00
101. DE ALTA MAR: Con filete de pescado, rice and beans, plátano, repollo.....	Q. 45.00

Carne Miguels

102. Churrasco o bistek grande de res o marrano.....	Q. 45.00
103. Churrasco o bistek pequeño de res o marrano.....	Q. 35.00
104. Churrasco Chapín: Carne a las brasas, frijoles volteados, guacamol plátanos fritos, queso fresco, tortillas.....	Q. 45.00
105. Churrasco sencillo (dos tortillas, mayonesa, carne, repollo curtido, salsa).....	Q. 15.00
106. Chuleta ahumada.....	Q. 40.00
107. Chuleta fresca de marrano.....	Q. 40.00
108. Carne Adobada.....	Q. 40.00
109. Pierna horneada de marrano.....	Q. 50.00
110. Lpmto de res.....	Q. 60.00
111. Filet Mignon: Medallones de lomito, con salsa morena, tocino y champiñones.....	Q. 70.00
112. Lomito de Marrano.....	Q. 55.00
113. Viuda con Hueso.....	Q. 40.00
114. Fajitas de lomito con verduras.....	Q. 65.00
115. Fajitas de lomito y pollo.....	Q. 65.00
116. Costilla en Barbacoa.....	Q. 55.00
117. Panza guisada.....	Q. 40.00
118. Pinchos de carne.....	Q. 40.00
119. Pinchos de pollo.....	Q. 40.00
120. Pinchos mixtos de carne y pollo.....	Q. 50.00
121. Pincho mar y tierra (Camarón y lomito).....	Q. 65.00
122. Pinchos súper mixtos aire, mar y tierra: (pollo, camarón, carne).....	Q. 70.00











CONTINUACIÓN, ANEXO 18

Carne y Poultry

.....	Q. 70.00
(Tenderloin).....	Q. 70.00
Steak.....	Q. 70.00
.....	Q. 65.00
.....	Q. 70.00
Hueso (New York) 8 onz.....	Q. 75.00
.....	Q.100.00
.....	Q.125.00
(Ribeye) 8 onz.....	Q. 75.00
.....	Q.100.00
.....	Q.125.00
(Bone (Viuda y Lomito) 12 onzas.....	Q.100.00
18 onzas.....	Q.125.00
131. Asado de Tira con hueso.....Q. 70.00 Sin hueso.....	Q. 80.00
132. Longaniza La Estancia y Chorizo Uruguayo.....	Q. 80.00
133. Puyax de puyazo (una libra de carne).....	Q.135.00
134. Puyax de lomito (una libra de carne).....	Q.135.00
..... (puyazo).....	Q.135.00
Familia Doña Maria (puyazo, lomito, chorizo, longaniza y queso)	

(Los platos de carnes nacionales o importadas van acompañadas de rice and beans, papas frito; arroz jardinero o papas fritas, ensalada verde o en escabeche o papa al vapor; pan con ajo, o mantequilla o tortillas)

Aves

137. Rice and beans típico porteño (Pollo guisado, rice and beans, plátanos fritos, repollo curtido rojo).....	Q. 40.00
138. Pollo frito.....	Q. 35.00
139. Pollo ahumado.....	Q. 35.00
140. Pollo rostizado.....	Q. 35.00
141. Pollo asado.....	Q. 35.00
142. Pollo asado en barbacoa.....	Q. 40.00
143. Pollo encebollado.....	Q. 40.00
144. Gallina criolla frita o tipo bisteck.....	Q. 55.00
145. Caldo de gallina criolla, arroz jardinero, ensalada.....	Q. 55.00
146. Sopa min de pollo.....	Q. 35.00
147. Sopa min de gallina criolla.....	Q. 55.00
148. Sopa min de lomito.....	Q. 50.00
149. Filete de pura pechuga sin hueso.....	Q. 45.00
150. Filete de pechuga adobado.....	Q. 45.00
151. Fajitas de pollo, arroz jardinero, guacamol.....	Q. 50.00
152. Alitas picantes o en barbacoa.....	Q. 40.00
153. Milaneza empanizada de pura pechuga.....	Q. 35.00

(Los platos de aves van acompañadas de rice and beans/plátano frito; o arroz jardinero o papas fritas; ensalada verde o en escabeche o papa al vapor; pan con ajo, o mantequilla o tortillas)

Pastas y Mariscos

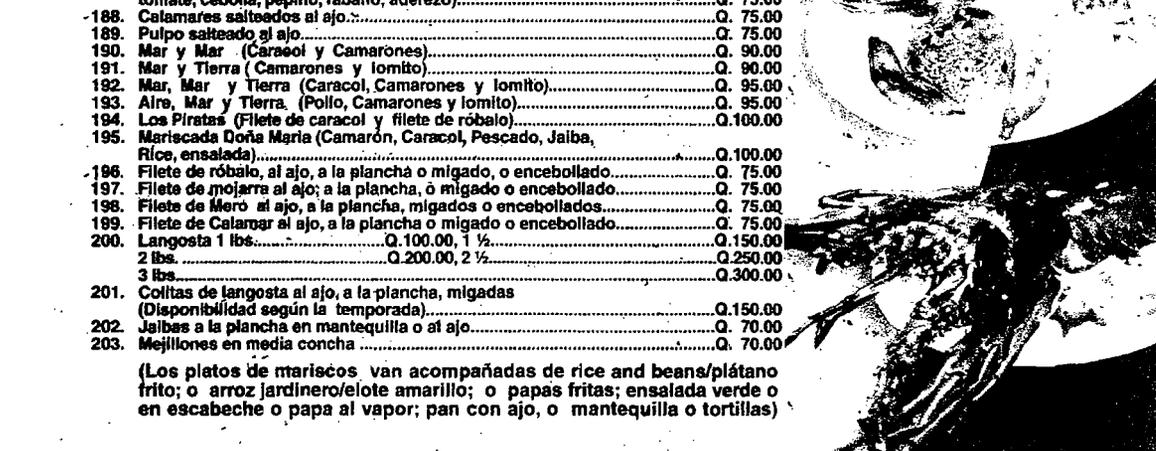
154. Spaghetti a la Bolognesa (pasta, carne molida, salsa de tomate).....	Q. 45.00
155. Spaghetti Alfredo, Deliciosa pasta con salsa de crema y queso parmesano y filetes de pechuga de pollo.....	Q. 50.00
156. Spaghetti al frutti di Mare. Con salsa de crema, camarón, calamar, pulpo, caracol, mejillones, almejas, cangrejo.....	Q. 95.00
157. Arroz Super Mixto (Carne, pollo, camarones, tiras de queso, jamón y torta de huevo).....	Q. 80.00
158. Arroz Ai frutti di Mare: con camarones, calamar, pulpo, caracol, cangrejo).....	Q. 95.00







CONTINUACIÓN, ANEXO 18



160. Doña María (Pescado, Cangrejo, Caracol, Camaron, Camarón) (Vuelve a la vida con los frutos del Mar).....	Q. 100.00
Sopa Mariscos	
170. Sopa de camarones, con arroz jardinero.....	Q. 75.00
171. Sopa de Pescado, con arroz jardinero.....	Q. 75.00
172. Sopa de Caracol, con arroz jardinero.....	Q. 75.00
173. Sopa de Jaibas, con arroz jardinero.....	Q. 75.00
174. Sopa de camarones y caracol, con arroz jardinero.....	Q. 85.00
175. Sopa de camarones, camarón, caracol, pescado, jaiba, con arroz jardinero.....	Q. 100.00
Tapado Garifuna	
176. Tapado de pescado, caracol, jaiba, banano verde, plátano, yuca, mazapán, leche de coco.....	Q. 100.00
(Del viajero):	
177. Tapado de pescados, caracol, cangrejo, calamar, Pulpo, yuca, banano verde, plátano maduro, mazapán, leche de coco.....	Q. 100.00
Mariscos	
178. Sopa "Los Compadres" (Mejillones, calamar, camarón, caracol, pescado, jaiba, cangrejo, almejas, yuca, banano verde, plátano maduro, mazapán, leche de coco).....	Q. 110.00
179. Pescado colorado 1 libra...Q. 60.00 1 libra y media..Q. 70.00 Dos libras..Q. 80.00	
180. Pescado róbalo 1 libra Q. 65.00 1 libra y media. Q. 75.00 Dos libras...Q. 85.00	
181. Mojarra frita 1 libra Q. 60.00 1 libra y media Q. 70.00 Dos libras.....Q. 80.00	
182. Pescado sudado 1 libra Q. 65.00 1 libra y media Q. 75.00 Dos libras.....Q. 85.00	
183. Camarones a la plancha, al mojo de ajo, o migados o empanizados o guisados tipo bistec.....	Q. 75.00
184. Super Camarones Doña María, a la plancha, al ajo, empanizados o migados, o en sopa (una libra).....	Q.125.00
185. Ensalada de camarones (Camarones, lechuga, tomate, cebolla, pepino, rábano, aderezo).....	Q. 75.00
186. Caracol a la plancha, al mojo de ajo, o encebollado, o migado.....	Q. 75.00
187. Ensalada de caracol. (Filetes de caracol, lechuga, tomate, cebolla, pepino, rábano, aderezo).....	Q. 75.00
188. Calamares saiteados al ajo.....	Q. 75.00
189. Pulpo saiteado al ajo.....	Q. 75.00
190. Mar y Mar (Caracol y Camarones).....	Q. 90.00
191. Mar y Tierra (Camarones y lomito).....	Q. 90.00
192. Mar, Mar y Tierra (Caracol, Camarones y lomito).....	Q. 95.00
193. Aire, Mar y Tierra. (Pollo, Camarones y lomito).....	Q. 95.00
194. Los Piratas (Filete de caracol y filete de róbalo).....	Q.100.00
195. Mariscada Doña María (Camarón, Caracol, Pescado, Jaiba, Ríce, ensalada).....	Q.100.00
196. Filete de róbalo, al ajo, a la plancha o migado, o encebollado.....	Q. 75.00
197. Filete de mojarra al ajo; a la plancha, o migado o encebollado.....	Q. 75.00
198. Filete de Meró al ajo, a la plancha, migados o encebollados.....	Q. 75.00
199. Filete de Calamar al ajo, a la plancha o migado o encebollado.....	Q. 75.00
200. Langosta 1 lbs..... Q.100.00, 1 ½.....Q.150.00	
2 lbs..... Q.200.00, 2 ½.....Q.250.00	
3 lbs.....Q.300.00	
201. Coifitas de langosta al ajo, a la plancha, migadas (Disponibilidad según la temporada).....	Q.150.00
202. Jaibas a la plancha en mantequilla o al ajo.....	Q. 70.00
203. Mejillones en media concha.....	Q. 70.00

(Los platos de mariscos van acompañadas de rice and beans/plátano frito; o arroz jardinero/elote amarillo; o papas fritas; ensalada verde o en escabeche o papa al vapor; pan con ajo, o mantequilla o tortillas)

CONTINUACIÓN, ANEXO 18

Bebidas Calientes

americano.....	Q. 5.00
con leche.....	Q. 8.00
café.....	Q. 7.00
café con leche.....	Q. 8.00
de manzanilla o Jamaica o té natural.....	Q. 8.00
de leche.....	Q. 10.00
expreso.....	Q. 10.00
lechero.....	Q. 12.00

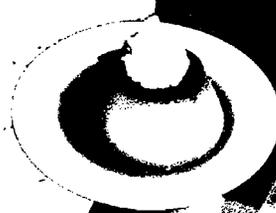
Bebidas Frías

212. Batido de Café.....	Q. 15.00
Batido de Banana al café.....	Q. 15.00
Copa grande (Manzanilla, Jamaica, Natural).....	Q. 10.00
Granizada o naranjada (natural con agua).....	Q. 15.00
Granizada o naranjada (natural con leche).....	Q. 15.00
Granizada o naranjada (natural con agua).....	Q. 15.00
Pichel de limonada o naranjada (natural con agua).....	Q. 10.00
220. Fruit Shakes.....	Q. 15.00
221. Licuado de naranja natural.....	Q. 15.00
Limonada de naranja natural.....	Q. 15.00
Refresco de piña, mango, melón.....	Q. 15.00
225. Gatorade o Revive.....	Q. 15.00
226. Té frío Lipton: de durazno o limón.....	Q. 15.00
227. Jugos V8.....	Q. 6.00
228. V8 preparado.....	Q. 10.00
229. Marinero con almejas.....	Q. 8.00
230. Marinero picante con almejas.....	Q. 8.00
231. Marinero con almejas preparado.....	Q. 12.00
232. Ciamato.....	Q. 12.00
233. Ciamato preparado.....	Q. 15.00
234. Pichel de agua pura salvavidas.....	Q. 10.00
235. Licuado de papaya, o melón, o fresa, o piña o sandía, o banano.....	Q. 15.00
236. Licuado Mixto de dos frutas a su elección.....	Q. 18.00
237. Licuado Mixto especial Doña María (variedad de frutas).....	Q. 20.00
238. Milk Shakes: de chocolate, o fresa, o vainilla.....	Q. 20.00
239. Refrescos pequeños de: tamarindo, orchata o jamaica.....	Q. 8.00
240. Refrescos grandes de: tamarindo, orchata o jamaica.....	Q. 10.00
241. Pichel de refresco: tamarindo, orchata o jamaica.....	Q. 35.00
242. Granizada pequeña: naranja, piña, fresa.....	Q. 8.00
243. Granizada grande: naranja, piña, fresa.....	Q. 10.00
244. Refresco de pepita natural.....	Q. 10.00

Dulces Tentaciones

245. Cóctel de frutas en almibar.....	Q. 25.00
246. Duraznos, Melocotones o piña en almibar.....	Q. 25.00
247. Porción de Pastel.....	Q. 15.00
248. Mollate.....	Q. 15.00
249. Gelatina.....	Q. 5.00
250. Flans.....	Q. 10.00
251. Hojaldras.....	Q. 2.00
252. Champuradas.....	Q. 3.00
253. Pan Dulce, Tostadas.....	Q. 3.00






CONTINUACIÓN, ANEXO 18

CERVEZAS:

10. Dorada Ice.....	Q. 14.00
11. Dorada.....	Q. 15.00
12. Dorada.....	Q. 14.00
13. Dorada, Montecarlo.....	Q. 18.00
14. Dorada.....	Q. 18.00
15. Dorada.....	Q. 18.00
16. Dorada.....	Q. 18.00
17. Dorada.....	Q. 18.00
18. Dorada.....	Q. 18.00
19. Dorada.....	Q. 20.00

CHAMPAGNE:

20. Santo Pecado, Malbec Tinto	Q. 250.00
21. Santo Pecado, Syran /	Q. 250.00
22. Santo Pecado, Arjona	Q. 250.00
23. Santo Pecado, Merlot o	Q. 120.00

24. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 120.00
--------------------------------------	-----------

25. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 125.00
--------------------------------------	-----------

26. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 130.00
27. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 110.00
28. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 110.00

29. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 120.00
30. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 120.00

31. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 120.00
32. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 120.00

33. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 130.00
34. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 130.00

35. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 100.00
36. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 100.00

37. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 140.00
38. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 140.00

39. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 95.00
40. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 30.00
41. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 30.00

42. Santo Pecado, Cabernet/Sauvignon	Q. 100.00
--------------------------------------	-----------

VODKA, GINEBRA, BRANDY, COGNAC:

33. Vodka Tanqueray Sterling.....	Q. 210.00
34. Vodka Stolichnaya Botella.....	Q. 160.00
35. Vodka Stolichnaya ½ Bot.....	Q. 85.00
36. Vodka Stolichnaya Gold.....	Q. 220.00
37. Vodka Absolut Botella.....	Q. 190.00
38. Vodka Absolut ½ Botella.....	Q. 95.00
39. Vodka Finlandia Botella.....	Q. 190.00
40. Vodka Finlandia ½ Botella.....	Q. 95.00
41. Vodka Finlandia Cramberry.....	Q. 190.00
42. Ginebra Tanqueray Botella.....	Q. 220.00
43. Ginebra Tanqueray Trago.....	Q. 25.00
44. Ginebra Gibson Trago.....	Q. 20.00
45. Brandy Don Pedro Trago.....	Q. 20.00
46. Brandy Napoleón Castelmor	Q. 25.00
47. Brandy De Jerez Solera	Q. 20.00
48. Cognac Hennessy Trago.....	Q. 25.00
49. Cordiales Amaretto Trago.....	Q. 25.00
50. Campari Trago.....	Q. 25.00
51. Kalua Trago.....	Q. 25.00



TEQUILAS :

52. Herradura Silver Blanco.....	Q. 375.00
53. Herradura Reposado.....	Q. 425.00
54. Herradura Añejo.....	Q. 575.00
55. El Jimador Blanco.....	Q. 250.00
56. El Jimador Reposado.....	Q. 300.00
57. José Cuervo Clásico/	Q. 225.00
58. José Cuervo Reposado.....	Q. 250.00
59. Sausa Reposado.....	Q. 200.00
60. Sausa Blanco.....	Q. 200.00
61. Cazadores Reposado.....	Q. 300.00
62. Cazadores Blanco.....	Q. 250.00

TEQUILA POR ONZA:

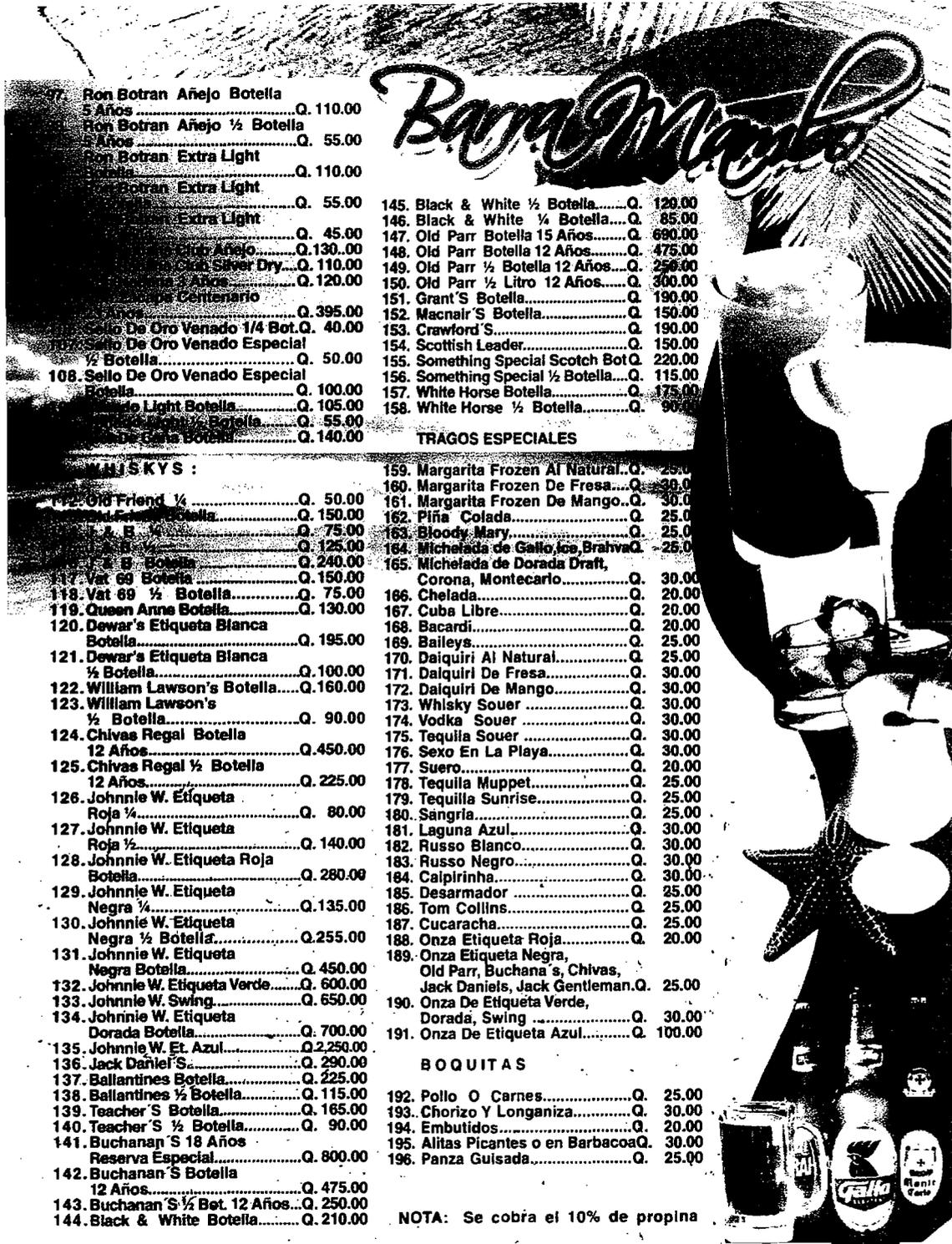
63. Una Onza José Cuervo B.....	Q. 150.00
64. Una Onza José Cuervo B.....	Q. 20.00
65. Una Onza El Jimador Blanc.....	Q. 20.00
66. Una Onza El Jimador Repo.....	Q. 20.00
67. Una Onza Herradura Blanco.....	Q. 25.00
68. Una Onza Herradura Repos.....	Q. 15.00
69. Una Onza Cazadores Blanco.....	Q. 20.00
70. Una Onza Cazadores	Q. 20.00
71. Una Onza Sausa Blanco.....	Q. 15.00
72. Una Onza Sausa Reposado.....	Q. 20.00

RONES:

73. Ron Appleton Especial	Q. 95.00
74. Ron Barcelo Dorado Botella.....	Q. 110.00
75. Ron Barcelo Dorado ½ Bot.....	Q. 60.00
76. Ron Barcelo Añejo Bot.....	Q. 120.00
77. Ron Barcelo Blanco Bot.....	Q. 95.00
78. Ron Bacardi Oro Bot.....	Q. 110.00
79. Ron Bacardi Oro ½ Bot.....	Q. 60.00
80. Ron Bacardi Oro	Q. 45.00
81. Ron Bacardi Añejo Litro.....	Q. 150.00
82. Ron Bacardi Añejo Bot.....	Q. 125.00
83. Ron Bacardi Añejo ½ Bot.....	Q. 45.00
84. Ron Bacardi Limon Bot.....	Q. 150.00
85. Ron Bacardi Limon ½ Bot.....	Q. 80.00
86. Ron Bacardi Carta Blanca	Q. 110.00
87. Ron Bacardi Carta Blanca	Q. 60.00
88. Ron Bacardi Carta Blanca	Q. 45.00
89. Ron Bacardi Añejo Reserva	Q. 150.00
90. Ron Bacardi Añejo Reserva	Q. 200.00
91. Ron Bacardi Solera.....	Q. 180.00
92. Ron Botran Solera.....	Q. 250.00
93. Ron Botran Añejo Botella	Q. 160.00
94. Ron Botran Añejo ½	Q. 85.00
95. Ron Botran Añejo Botella	Q. 130.00
96. Ron Botran Añejo ½	Q. 75.00



CONTINUACIÓN, ANEXO 18



Barra Mantele

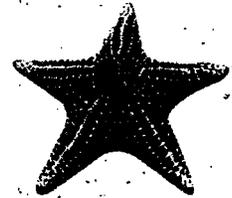
97. Ron Botran Añejo Botella 5 Años.....Q. 110.00	145. Black & White ½ Botella.....Q. 120.00
Ron Botran Añejo ½ Botella 5 Años.....Q. 55.00	146. Black & White ¼ Botella.....Q. 85.00
Ron Botran Extra Light Botella.....Q. 110.00	147. Old Parr Botella 15 Años.....Q. 680.00
Ron Botran Extra Light Botella.....Q. 55.00	148. Old Parr Botella 12 Años.....Q. 475.00
Extra Light.....Q. 45.00	149. Old Parr ½ Botella 12 Años.....Q. 250.00
Crown Añejo.....Q. 130.00	150. Old Parr ½ Litro 12 Años.....Q. 300.00
Crown Silver Dry.....Q. 110.00	151. Grant'S Botella.....Q. 190.00
Crown Añejo.....Q. 120.00	152. Macnair'S Botella.....Q. 150.00
Crown Centenario.....Q. 395.00	153. Crawford'S.....Q. 190.00
Crown De Oro Venado 1/4 Bot.Q. 40.00	154. Scottish Leader.....Q. 150.00
Crown De Oro Venado Especial ½ Botella.....Q. 50.00	155. Something Special Scotch Bot.Q. 220.00
108. Sello De Oro Venado Especial Botella.....Q. 100.00	156. Something Special ½ Botella.....Q. 115.00
Crown Light Botella.....Q. 105.00	157. White Horse Botella.....Q. 175.00
Crown Silver Botella.....Q. 55.00	158. White Horse ½ Botella.....Q. 90.00
Crown Gold Botella.....Q. 140.00	
	TRAGOS ESPECIALES
WHISKYS :	159. Margarita Frozen Al Natural.....Q. 25.00
112. Old Friend ¼.....Q. 50.00	160. Margarita Frozen De Fresa.....Q. 30.00
J. B. Botella.....Q. 150.00	161. Margarita Frozen De Mango.....Q. 30.00
J. B. ½.....Q. 75.00	162. Piña Colada.....Q. 25.00
J. B. Botella.....Q. 125.00	163. Bloody Mary.....Q. 25.00
J. B. ½ Botella.....Q. 240.00	164. Michelada de Gallo los Brañas.....Q. 25.00
117. Vat 69 Botella.....Q. 150.00	165. Michelada de Dorada Draft, Corona, Montecarlo.....Q. 30.00
118. Vat 69 ½ Botella.....Q. 75.00	166. Chelada.....Q. 20.00
119. Queen Anne Botella.....Q. 130.00	167. Cuba Libre.....Q. 20.00
120. Dewar's Etiqueta Blanca Botella.....Q. 195.00	168. Bacardi.....Q. 20.00
121. Dewar's Etiqueta Blanca ½ Botella.....Q. 100.00	169. Baileys.....Q. 25.00
122. William Lawson's Botella.....Q. 160.00	170. Daiquiri Al Natural.....Q. 25.00
123. William Lawson's ½ Botella.....Q. 90.00	171. Daiquiri De Fresa.....Q. 30.00
124. Chivas Regal Botella 12 Años.....Q. 450.00	172. Daiquiri De Mango.....Q. 30.00
125. Chivas Regal ½ Botella 12 Años.....Q. 225.00	173. Whisky Souer.....Q. 30.00
126. Johnnie W. Etiqueta Roja ¼.....Q. 80.00	174. Vodka Souer.....Q. 30.00
127. Johnnie W. Etiqueta Roja ½.....Q. 140.00	175. Tequila Souer.....Q. 30.00
128. Johnnie W. Etiqueta Roja Botella.....Q. 280.00	176. Sexo En La Playa.....Q. 30.00
129. Johnnie W. Etiqueta Negra ¼.....Q. 135.00	177. Suero.....Q. 20.00
130. Johnnie W. Etiqueta Negra ½ Botella.....Q. 255.00	178. Tequila Muppet.....Q. 25.00
131. Johnnie W. Etiqueta Negra Botella.....Q. 450.00	179. Tequilla Sunrise.....Q. 25.00
132. Johnnie W. Etiqueta Verde.....Q. 600.00	180. Sangria.....Q. 25.00
133. Johnnie W. Swing.....Q. 650.00	181. Laguna Azul.....Q. 30.00
134. Johnnie W. Etiqueta Dorada Botella.....Q. 700.00	182. Russo Blanco.....Q. 30.00
135. Johnnie W. Et. Azul.....Q. 2,250.00	183. Russo Negro.....Q. 30.00
136. Jack Daniel'S.....Q. 290.00	184. Calpirinha.....Q. 30.00
137. Ballantines Botella.....Q. 225.00	185. Desarmador.....Q. 25.00
138. Ballantines ½ Botella.....Q. 115.00	186. Tom Collins.....Q. 25.00
139. Teacher'S Botella.....Q. 165.00	187. Cucaracha.....Q. 25.00
140. Teacher'S ½ Botella.....Q. 90.00	188. Onza Etiqueta Roja.....Q. 20.00
141. Buchanan'S 18 Años Reserva Especial.....Q. 800.00	189. Onza Etiqueta Negra, Old Parr, Buchanan's, Chivas, Jack Daniels, Jack Gentleman.....Q. 25.00
142. Buchanan'S Botella 12 Años.....Q. 475.00	190. Onza De Etiqueta Verde, Dorada, Swing.....Q. 30.00
143. Buchanan'S ½ Bot. 12 Años.....Q. 250.00	191. Onza De Etiqueta Azul.....Q. 100.00
144. Black & White Botella.....Q. 210.00	
	BOQUITAS
	192. Pollo O Carnes.....Q. 25.00
	193. Chorizo Y Longaniza.....Q. 30.00
	194. Embutidos.....Q. 20.00
	195. Alitas Picantes o en Barbacoa.....Q. 30.00
	196. Panza Guisada.....Q. 25.00

NOTA: Se cobra el 10% de propina



6a. Avenida entre 12 y 13 calles
Puerto Barrios, Izabal
Guatemala, C. A.

Servicio a Domicilio, Eventos Especiales
y Reservas a los teléfonos
5578-9823 5966-4429
7948-2701 Fax: 7948-2695



Sugerencias:
E-mail: antojitosdmaria@gmail.com
www.restauranteantojitosdoñamaria.com
Buzón en Restaurante

Proveedores
Nuestros productos se
preparan con insumos
de marcas de prestigio y calidad.



ANEXO 19
DISEÑO MENÚ DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
(TRADUCIDO EN INGLÉS)
MATERIAL: HUSKY COVER CALIBRE 14 LAMINADO
FULL COLOR TIRO Y RETIRO CON UV
TAMAÑO: 9 X 12 PULGADAS



CONTINUACIÓN, ANEXO 19



CONTINUACIÓN, ANEXO 19

Mena Buffet / Día

Restaurant Antojitos Doña María
La Casa del Buen Gusto, Sabor y Lida en Calidad de Servicio

1. Refried beans, fried bananas, special cream, bread or tortillas.....	Q18.00
2. Two scrambled or fried eggs, ham or sausage or bacon, Kraft cheese, special cream, bread or tortillas.....	Q20.00
3. Two scrambled or fried eggs, cooked meat, ham or sausage, Kraft cheese, special cream, bread or tortillas.....	Q25.00
5. Omelet: egg cake wrapped with ham, sausage, bacon, Kraft cheese, chopped onions, sweet peppers, refried beans, cheese, fried bananas, bread or tortillas.....	Q25.00
6. Rotisserie chicken, or stir fried egg, cheese, cream, bananas, bread or tortillas.....	Q25.00
7. Smoked chicken, or stir fried egg, cheese, cream, bananas, bread or tortillas.....	Q25.00
8. Marinated beef, refried beans, fried bananas, cheese, bread or tortillas special cream.....	Q25.00
9. CHAPIN: tamales, refried beans, bananas, cheese, bread or tortillas special cream.....	Q25.00
10. Pancakes, served with delicious honey, margarine, coffee, glass of fruit smoothie.....	Q25.00
11. Corn flakes or Chocokrispis or Zucaritas, or Fruit loops, with warm and cold milk.....	Q20.00

CONTINUACIÓN, ANEXO 19

Antojitos Doña María
 La Onda del Buen Gusto Salva
 y Alivia en Calidad de Comida

25. Chivito Chicken: meat, bacon, ham, kraft cheese, fried egg.....	Q. 27.00
26. Pechuguitas breaded with fries, ice cream (children's dish).....	Q. 27.00
27. Breaded crispy fries, ice cream (Child plate).....	Q. 27.00
Antojitos	
28. With jam and Kraft Cheese.....	Q. 15.00
29. Chopped chicken, onion, sweet peppers, lettuce, tomato, sweet sauce.....	Q. 17.00
30. With pure chicken fillet.....	Q. 22.00
31. With beef tenderloin steak.....	Q. 22.00
32. Chivito beef: tenderloin steak, bacon, ham, kraft cheese, fried egg.....	Q. 27.00
33. Chivito Chicken: chicken fillet, bacon, ham, kraft cheese, fried egg.....	Q. 27.00
34. With baked pig leg.....	Q. 27.00

Credit cards accepted

CONTINUACIÓN, ANEXO 19

Costa Rica

160. *Costa Rica* Q. 100.00

More Sea

171. Shrimp soup with rice gardener Q. 75.00

172. Shrimp soup with rice gardener Q. 75.00

173. Shrimp soup with rice gardener Q. 75.00

174. Shrimp soup with rice gardener Q. 75.00

175. Shrimp soup with rice gardener Q. 75.00

176. Shrimp soup with rice gardener Q. 75.00

177. Shrimp soup with rice gardener Q. 75.00

178. Shrimp soup with rice gardener Q. 75.00

179. Red fish 1 pound. Q. 60.00 1 pound and half Q.70.00... Two pounds.....Q. 80.00

180. Robalo Fish 1 pound Q. 65.00 1 pound and half. Q. 75.00 Two pounds...Q. 85.00

181. Fried tilapia 1 pound...Q. 60.00...1 pound and half Q. 70.00 Two pounds...Q. 80.00

182. Sweeny fish 1 pound Q. 65.00...1 pound and half Q. 75.00 Two pounds...Q. 85.00

183. Grilled Shrimp, Garlic, or migados or breaded steak or stewed type.....Q. 75.00

184. Doña María Super Shrimp, grilled, garlic, breaded or migados, or soup (one pound).....Q.125.00

185. Shrimp saled (shrimp, lettuce, tomato, onion, cucumber, radish, garnish).....Q. 75.00

186. Squid, grilled in garlic, or onions, or migado.....Q. 75.00

187. Conch salad. (Spiral filets, lettuce, tomato, onion, cucumber, radish, garnish).....Q. 75.00

188. Calamari saused with garlic.....Q. 75.00

189. Octopus cooked with garlic.....Q. 75.00

190. Sea and sea (Squid and Shrimp).....Q. 90.00

191. Sea and Earth (Shrimp and Tenderloin).....Q. 90.00

192. Sea, and Sea and Earth (Squid, Shrimp and Tenderloin).....Q. 95.00

193. Air, Sea and Earth (Chicken, Shrimp and tenderloin).....Q. 95.00

194. The Pirates (fillet steak snail and sea bass).....Q.100.00

195. Doña María Seafood (shrimp, snails, fish, crab, Rice, salad).....Q.100.00

196. Sea bass fillet, garlic, grilled or migado, or stew.....Q. 75.00

197. Tilapia fillet with garlic, grilled, or migado or onions.....Q. 75.00

198. Grouper fillet with garlic, grilled, or onions migados.....Q. 75.00

199. Squid fillet with garlic, grilled onions or migado.....Q. 75.00

200. Lobster 1 Pound.....Q.100.00, 1 ½ Q.150.00
2 pounds.....Q.200.00, 2 ½ Q.250.00
3 pounds.....Q.300.00

201. Lobster tails with garlic, grilled, migados (Availability depending on season).....Q.150.00

202. Grilled crab in garlic butterQ. 70.00

203. Mussels in half shell.....Q. 70.00

(The seafood dishes accompanied by rice and beans / fried bananas, or rice gardener / yellow corn, or potato chips, green salad or pickled, or steamed potatoes, garlic bread, or butter, or tortillas)

CONTINUACIÓN, ANEXO 19



TEQUILAS

52. Herradura Silver White	Q. 225.00
53. Herradura Reposado	Q. 250.00
54. Herradura Blanco	Q. 200.00
55. Jose Cuervo Especial	Q. 225.00
56. Jose Cuervo Especial	Q. 250.00
57. Jose Cuervo Especial	Q. 200.00
58. Jose Cuervo Reposado	Q. 225.00
59. Sausa Reposado	Q. 200.00
60. Sausa White	Q. 200.00
61. Cazadores Reposado	Q. 200.00
62. Cazadores White	Q. 200.00

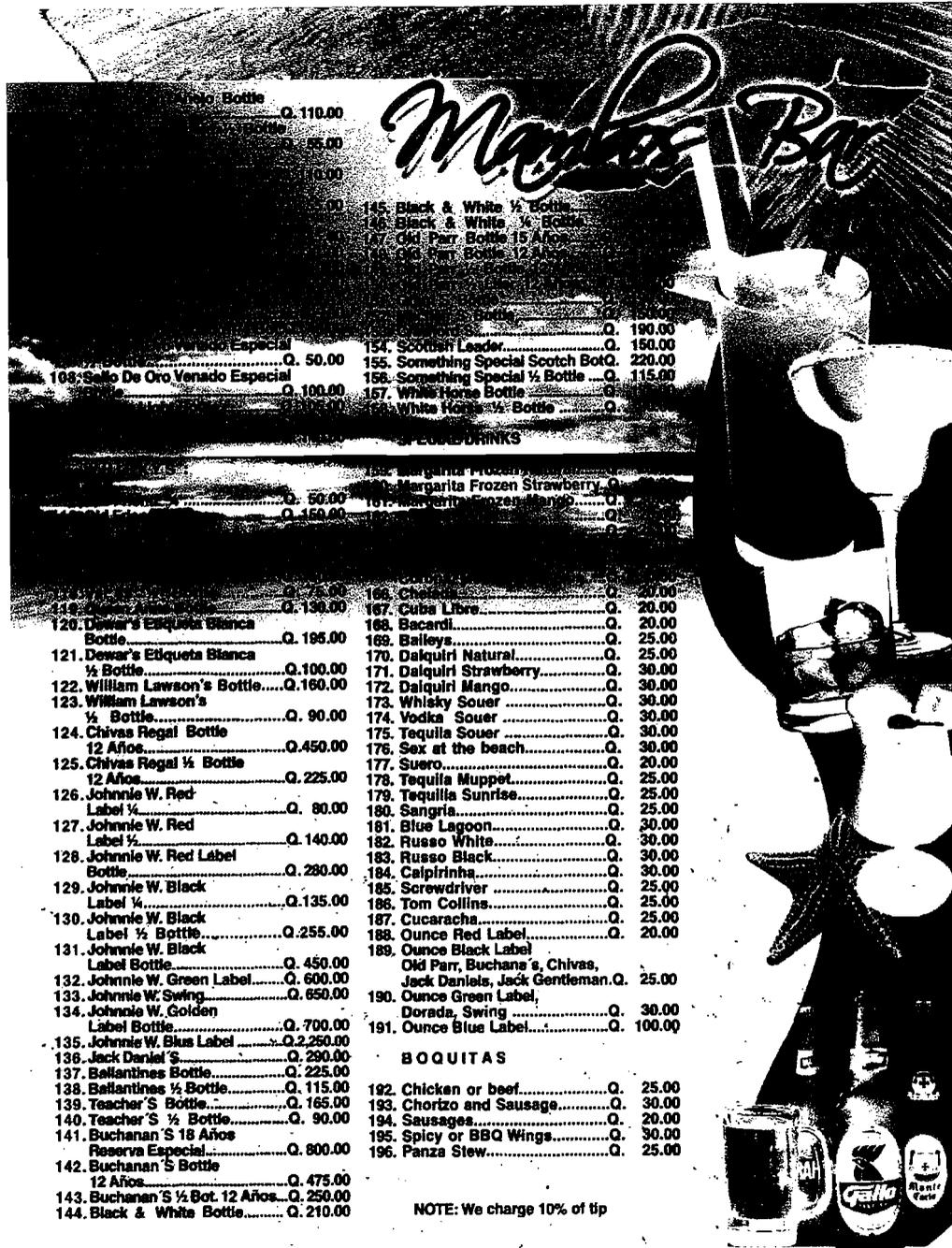
RUMS:

70. Ounce Cazadores	Q. 20.00
71. Ounce Sausa White	Q. 15.00
72. Ounce Sausa Reposado	Q. 20.00
73. Rum Appleton Special	Q. 95.00
74. Rum Barcelo Dorado Bottle	Q. 110.00
75. Rum Barcelo Dorado 1/2 Bot	Q. 60.00
76. Rum Barcelo Añejo Bot	Q. 120.00
77. Rum Barcelo Blanco Bot	Q. 95.00
78. Rum Bacardi Oro Bot	Q. 110.00
79. Rum Bacardi Oro 1/2 Bot	Q. 60.00
80. Rum Bacardi Oro	Q. 45.00
81. Rum Bacardi Añejo Lit	Q. 150.00
82. Rum Bacardi Añejo Bot	Q. 125.00
83. Rum Bacardi Añejo 1/4 Bot	Q. 45.00
84. Rum Bacardi Limon Bot	Q. 150.00
85. Rum Bacardi Limon 1/2 Bot	Q. 80.00
86. Rum Bacardi Carta Blanca	Q. 110.00
87. Rum Bacardi Carta Blanca	Q. 60.00
88. Rum Bacardi Carta Blanca	Q. 45.00
89. Rum Bacardi Añejo Reserva	Q. 150.00
90. Rum Bacardi Añejo Reserva	Q. 200.00
91. Rum Bacardi Solera	Q. 180.00
92. Rum Botran Solera	Q. 250.00
93. Rum Botran Añejo Bottle	Q. 160.00
94. Rum Botran Añejo 1/2	Q. 85.00
95. Rum Botran Añejo Bottle	Q. 130.00
96. Rum Botran Añejo 1/2	Q. 75.00

VODKA, GIN, BRANDY, COGNAC

33. Vodka Tanqueray Sterling	Q. 210.00
34. Vodka Stolichnaya Bottle	Q. 160.00
35. Vodka Stolichnaya 1/2 Bot	Q. 85.00
36. Vodka Stolichnaya Gold	Q. 220.00
37. Vodka Absolut Bottle	Q. 190.00
38. Vodka Absolut 1/2 Bottle	Q. 95.00
39. Vodka Finlandia Bottle	Q. 190.00
40. Vodka Finlandia 1/2 Bottle	Q. 95.00
41. Vodka Finlandia Cramberry	Q. 190.00
42. Ginebra Tanqueray Bottle	Q. 220.00
43. Ginebra Tanqueray Drink	Q. 25.00
44. Ginebra Gibson Drink	Q. 20.00
45. Brandy Don Pedro Drink	Q. 20.00
46. Brandy Napoleon Castelmor	Q. 25.00
47. Brandy De Jerez Solera	Q. 20.00
48. Cognac Hennessy Drink	Q. 25.00
49. Cordiales Amaretto Drink	Q. 25.00
50. Campari Drink	Q. 25.00
51. Kalua Drink	Q. 25.00

CONTINUACIÓN, ANEXO 19



110. Bottle	Q. 110.00	145. Black & White 1/2 Bottle	Q. 110.00
111. Bottle	Q. 55.00	146. Black & White 1/2 Bottle	Q. 110.00
112. Bottle	Q. 100.00	147. Old Parr Bottle 15 Años	Q. 110.00
113. Bottle	Q. 100.00	148. Old Parr Bottle 12 Años	Q. 110.00
114. Bottle	Q. 100.00	149. Old Parr Bottle 10 Años	Q. 110.00
115. Bottle	Q. 100.00	150. Old Parr Bottle 8 Años	Q. 110.00
116. Bottle	Q. 100.00	151. Old Parr Bottle 6 Años	Q. 110.00
117. Bottle	Q. 100.00	152. Old Parr Bottle 4 Años	Q. 110.00
118. Bottle	Q. 100.00	153. Old Parr Bottle 2 Años	Q. 110.00
119. Bottle	Q. 100.00	154. Scotch Leader	Q. 180.00
120. Dewar's Especial	Q. 50.00	155. Something Special Scotch BotQ.	Q. 220.00
121. Dewar's Especial	Q. 50.00	156. Something Special 1/2 Bottle	Q. 115.00
122. William Lawson's Especial	Q. 100.00	157. White Horse Bottle	Q. 110.00
123. William Lawson's	Q. 100.00	158. White Horse 1/2 Bottle	Q. 110.00
124. Chivas Regal Especial	Q. 100.00		
125. Chivas Regal 1/2 Bottle	Q. 450.00		
126. Chivas Regal 12 Años	Q. 225.00		
127. Johnnie W. Red Label 1/2	Q. 80.00		
128. Johnnie W. Red Label 1/2	Q. 140.00		
129. Johnnie W. Red Label Bottle	Q. 280.00		
130. Johnnie W. Black Label 1/2	Q. 135.00		
131. Johnnie W. Black Label 1/2 Bpttle	Q. 255.00		
132. Johnnie W. Black Label Bottle	Q. 450.00		
133. Johnnie W. Green Label	Q. 600.00		
134. Johnnie W. Swing	Q. 650.00		
135. Johnnie W. Golden Label Bottle	Q. 700.00		
136. Johnnie W. Blue Label	Q. 2,250.00		
137. Jack Daniel's	Q. 290.00		
138. Ballantines Bottle	Q. 225.00		
139. Ballantines 1/2 Bottle	Q. 115.00		
140. Teacher S Bottle	Q. 165.00		
141. Teacher S 1/2 Bottle	Q. 90.00		
142. Buchanan S 18 Años Reserva Especial	Q. 800.00		
143. Buchanan S 12 Años	Q. 475.00		
144. Buchanan S 1/2 Bot. 12 Años	Q. 250.00		
145. Black & White Bottle	Q. 210.00		
		159. Margarita Frozen	Q. 20.00
		160. Margarita Frozen Strawberry	Q. 20.00
		161. Margarita Frozen Mango	Q. 20.00
		162. Margarita Frozen Pineapple	Q. 20.00
		163. Margarita Frozen Raspberry	Q. 20.00
		164. Margarita Frozen Watermelon	Q. 20.00
		165. Margarita Frozen Lemon	Q. 20.00
		166. Margarita Frozen Lime	Q. 20.00
		167. Margarita Frozen Orange	Q. 20.00
		168. Margarita Frozen Peach	Q. 20.00
		169. Margarita Frozen Apple	Q. 20.00
		170. Margarita Frozen Berry	Q. 20.00
		171. Margarita Frozen Citrus	Q. 20.00
		172. Margarita Frozen Tropical	Q. 20.00
		173. Margarita Frozen Exotic	Q. 20.00
		174. Margarita Frozen Spicy	Q. 20.00
		175. Margarita Frozen Sweet	Q. 20.00
		176. Margarita Frozen Creamy	Q. 20.00
		177. Margarita Frozen Fruity	Q. 20.00
		178. Margarita Frozen Refreshing	Q. 20.00
		179. Margarita Frozen Zesty	Q. 20.00
		180. Margarita Frozen Tangy	Q. 20.00
		181. Margarita Frozen Savory	Q. 20.00
		182. Margarita Frozen Cream	Q. 20.00
		183. Margarita Frozen Smooth	Q. 20.00
		184. Margarita Frozen Silky	Q. 20.00
		185. Margarita Frozen Rich	Q. 20.00
		186. Margarita Frozen Luscious	Q. 20.00
		187. Margarita Frozen Decadent	Q. 20.00
		188. Margarita Frozen Indulgent	Q. 20.00
		189. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		190. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		191. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		192. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		193. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		194. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		195. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		196. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		197. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		198. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		199. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		200. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		201. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		202. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		203. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		204. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		205. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		206. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		207. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		208. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		209. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		210. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		211. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		212. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		213. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		214. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		215. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		216. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		217. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		218. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		219. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		220. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		221. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		222. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		223. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		224. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		225. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		226. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		227. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		228. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		229. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		230. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		231. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		232. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		233. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		234. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		235. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		236. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		237. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		238. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		239. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		240. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		241. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		242. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		243. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		244. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		245. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		246. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		247. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		248. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00
		249. Margarita Frozen Heavenly	Q. 20.00
		250. Margarita Frozen Divine	Q. 20.00

NOTE: We charge 10% of tip

CONTINUACIÓN, ANEXO 19



6a. Avenida entre 12 y 13 calles
Puerto Barrios, Izabal
Guatemala, C. A.

Home Delivery, Special events
and reservations to
5578-9823 5966-4429
7948-2701 Fax: 7948-2695



Suggestions:
E-mail: antojitosdmaria@gmail.com
www.restauranteantojitosdonamaria.com
Mailbox at Restaurant

Suppliers
Our products are
prepared with inputs
brands of prestige and quality.



ANEXO 20
DISEÑO BIFOLEAR PARA EVENTOS

TIRO ABIERTO

Bodas
Cumpleaños
Despedidas
Baby Showers
Reuniones y
Eventos Familiares

Restaurante
Antojitos
Doña María

*La Casa del Buen Gusto. Sabor
y Lider en Calidad de Servicio*

Eventos

6a. Avenida entre 12 y 13 calles
Puerto Barrios, Izabal
Guatemala, C. A.

Servicio a Domicilio, Eventos Especiales
y Reservas a los teléfonos
5578-9823 5966-4429
7948-2701 Fax: 7948-2695
Sugerencias:
E-mail: antojitosdmaria@gmail.com
www.restauranteantojitosdoñamaria.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 20
RETIRO ABIERTO



Presupuesto Estimado

Tipo de evento:

Fecha de evento:

Hora:

No. de Personas:

Menú	Cantidad	Costo U.
Total		

Menú	Cantidad	Costo U.
Total		

Menú	Cantidad	Costo U.
Total		

Le atendió:

Fecha:

Otros:

*Tu evento será
Inolvidable!*

ANEXO 21
DISEÑO TARJETA DE PRESENTACIÓN
TAMAÑO: 3.5 X 2 PULGADAS
MATERIAL: OPALINA 220GRMS
IMPRESIÓN FULL COLOR



ANEXO 22
DISEÑO CENEFA PARA FACHADA EXTERIOR DE RESTAURANTE

CENEFA GRANDE

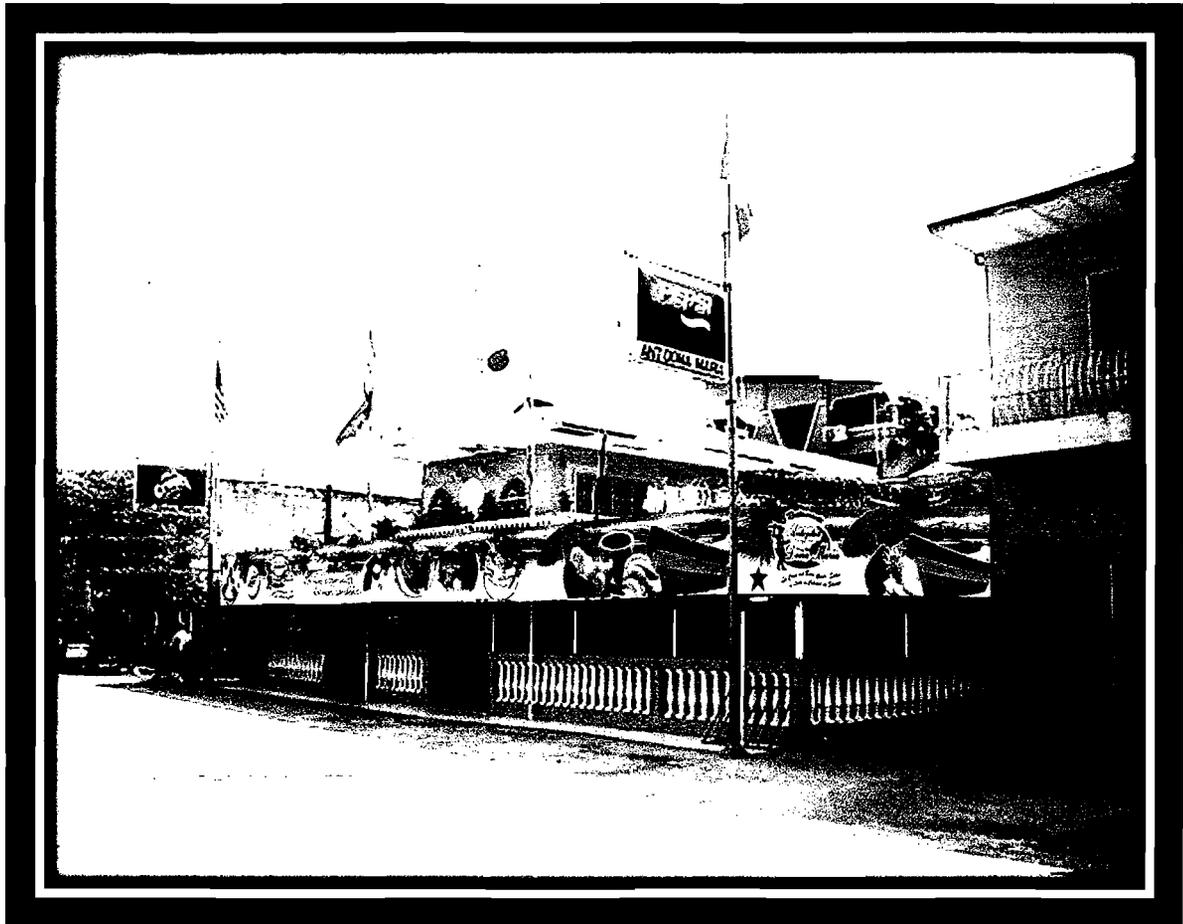


CENEFA PEQUEÑA



CONTINUACIÓN, ANEXO 22

**VISTA DEL RESTAURANTE CON MONTAJE DE CENEFA PROPUESTA
SOBRE ESTRUCTURA METÁLICA**



ANEXO 23
DISEÑO SERIGRAFÍA PUBLICITARIA
IMPRESA EN VINIL ADHESIVO PARA EXTERIOR
VISTA MONTAJE PANEL DE SERVICIO A DOMICILIO

LADO DEL PILOTO



CONTINUACIÓN, ANEXO 23

LADO DE COPILOTO



ANEXO 25
DISEÑO PLACAS FILOSOFÍA EMPRESARIAL
TAMAÑO: 8.5 X 11 PULGADAS
MATERIAL: PVC
ATORNILLADO A LA PARED, CON
IMPRESIÓN DIGITAL EN VINIL ADHESIVO



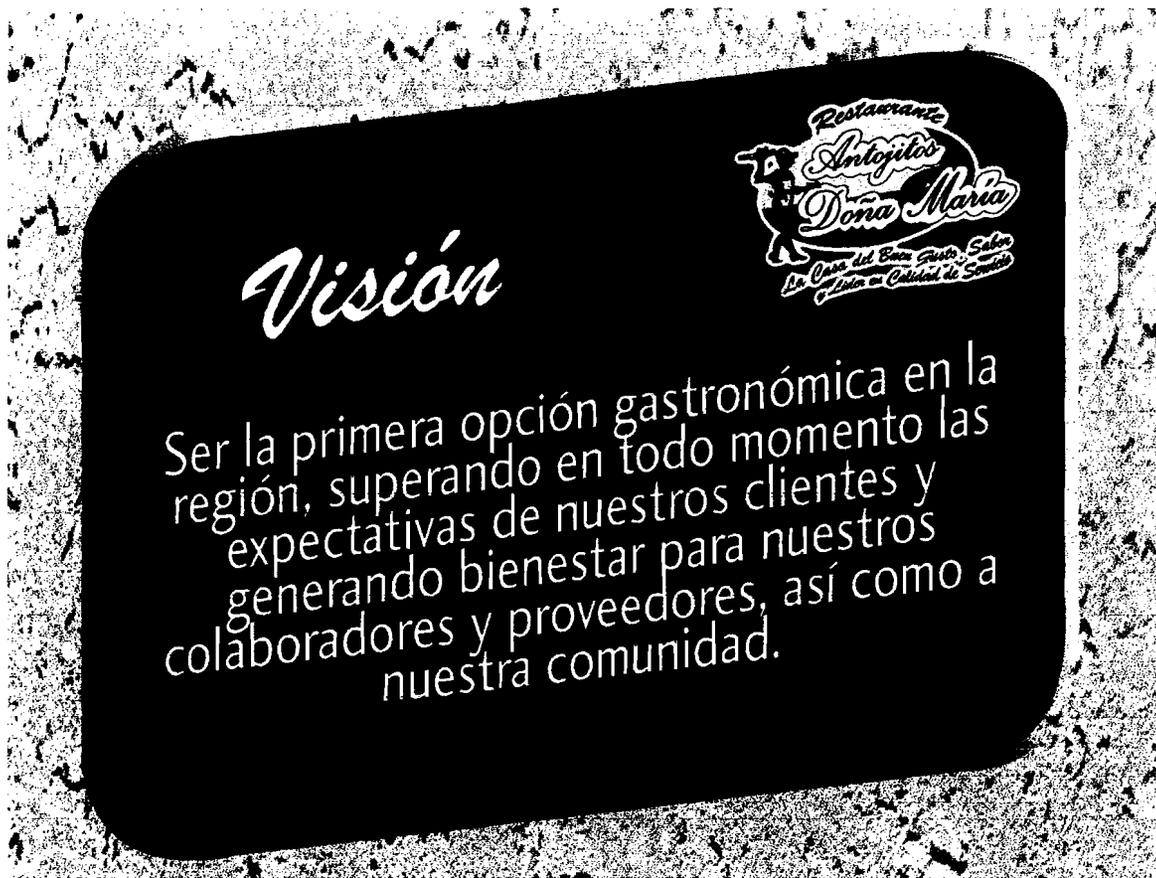
CONTINUACIÓN, ANEXO 25

DISEÑO PLACAS FILOSOFÍA EMPRESARIAL

TAMAÑO: 8.5 X 11 PULGADAS

MATERIAL: PVC

ATORNILLADO A LA PARED, CON
IMPRESIÓN DIGITAL EN VINIL ADHESIVO



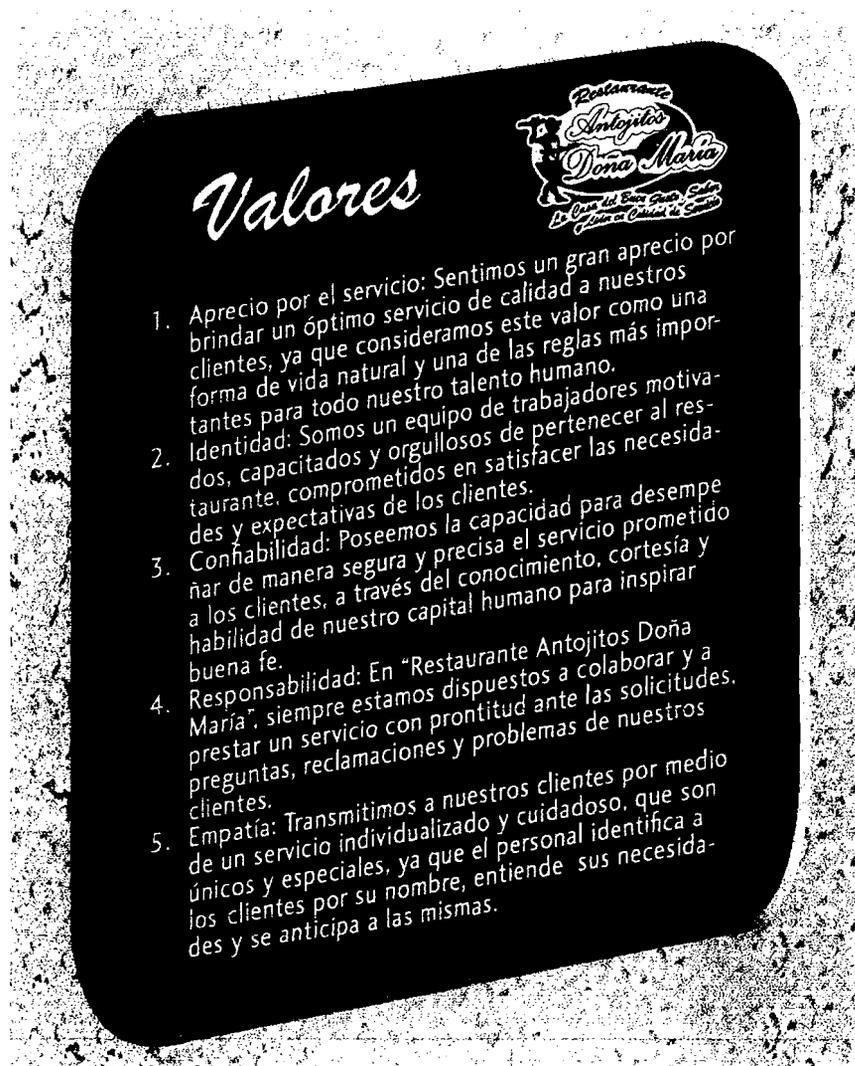
CONTINUACIÓN, ANEXO 25

DISEÑO PLACAS FILOSOFÍA EMPRESARIAL

TAMAÑO: 8.5 X 14 PULGADAS

MATERIAL: PVC

ATORNILLADO A LA PARED, CON
IMPRESIÓN DIGITAL EN VINIL ADHESIVO



CONTINUACIÓN, ANEXO 25
DISEÑO PLACAS FILOSOFÍA EMPRESARIAL
TAMAÑO: 8.5 X 11 PULGADAS
MATERIAL: PVC
ATORNILLADO A LA PARED, CON
IMPRESIÓN DIGITAL EN VINIL ADHESIVO

Objetivos

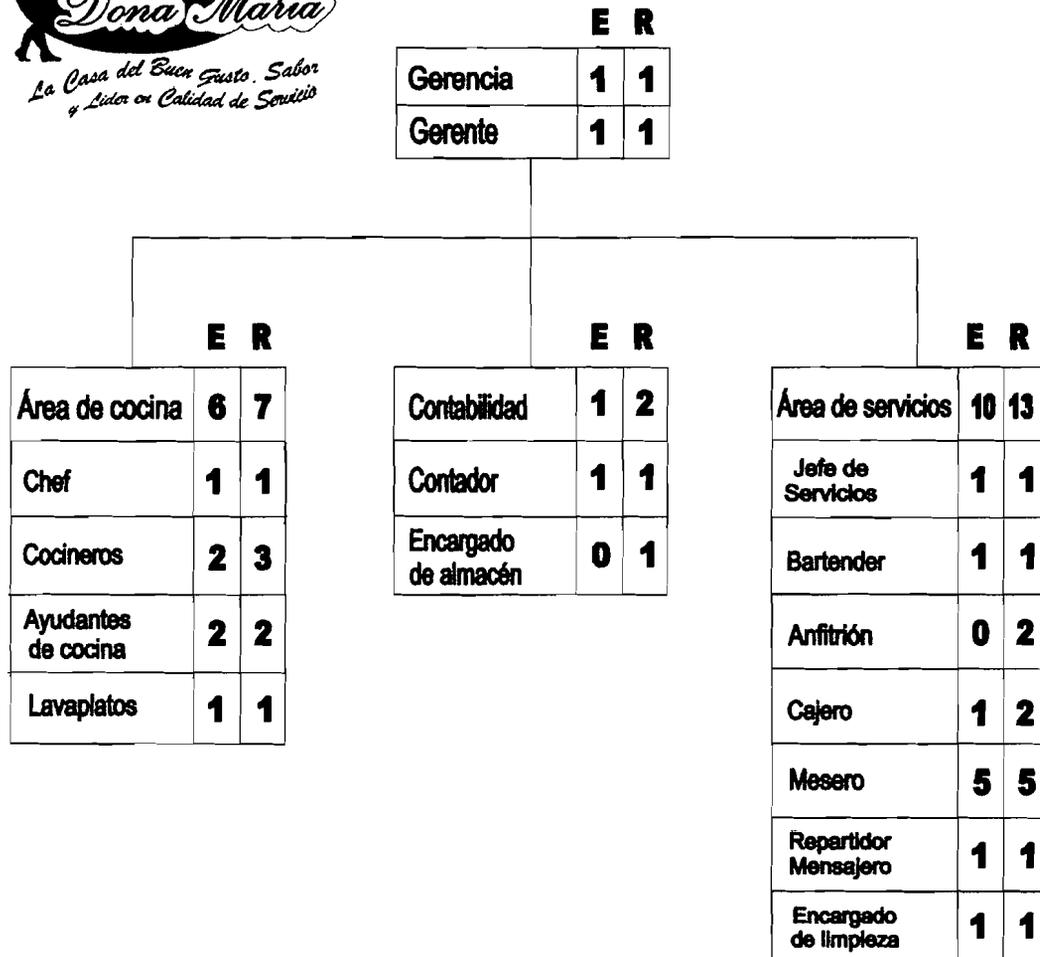


- * Brindar incentivos y recompensas a los colaboradores, generándoles motivación para el aumento de la productividad implementando los instrumentos administrativos en un corto y mediano plazo en un 90%.
- * Aumentar las ventas para el 2011 en un 10%, desarrollando e implementando estrategias de mercadeo de servicios.
- * Incrementar para el 2011 la participación del mercado en un 10% a través de los diferentes productos y servicios que ofrece el restaurante.

ANEXO 26
DISEÑO ORGANIGRAMA NOMINAL
TAMAÑO: 20 X 20 PULGADAS
MATERIAL: IMPRESIÓN DIGITAL VINIL ADHESIVO
PARA INTERIORES PEGADO SOBRE BASE DE PVC



Organigrama Nominal
Restaurante Antojitos Doña maría



ANEXO 27

PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO



ANEXO 28
DISEÑO CERTIFICADO DE REGALO
TAMAÑO: 8.5 X 11 PULGADAS
MATERIAL: CARTULINA LINO
IMPRESIÓN FULL COLOR TIRO



Por: Q200.00

Certificado de Regalo

El presente certificado de regalo es otorgado a:

Por ser electo el mejor
Empleado del Mes
Canjeable en Supermercado



Guatemala, _____ de _____ de, 2,0__

F. Gerente de Restaurante



ANEXO 29

**BOLETA DEL JEFE DE ÁREA
PARA ELECCIÓN DE EMPLEADO DEL MES
RESTAURANTE ANTOJITOS DOÑA MARÍA**

Datos generales

Nombre del candidato

Área de trabajo del candidato

Puesto de trabajo del candidato

Instrucciones

Por favor, marque con una "x" la puntuación que Usted considere merezca el candidato en los siguientes aspectos, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 excelente.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
Servicio al cliente (interno y externo)					
Desempeño laboral					
Dinamismo y energía					
Iniciativa					
Manejo de tecnología y trabajo en equipo que éste posea					
Presentación de sugerencias rentables					
PUNTUACIÓN TOTAL					



**ANEXO 30
BOLETA DEL COLABORADOR
PARA ELECCIÓN DE EMPLEADO DEL MES
RESTAURANTE ANTOJITOS DOÑA MARÍA**

Datos generales

Nombre del candidato

Área de trabajo del candidato

Puesto de trabajo del candidato

Instrucciones

Por favor, marque con una "x" la puntuación que Usted considere merezca el candidato en los siguientes aspectos, siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 excelente.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Sencillez					
Iniciativa y creatividad					
Colaboración y ayuda hacia los demás					
PUNTUACIÓN TOTAL					

ANEXO 31
DISEÑO DIPLOMA EMPLEADO DEL MES
TAMAÑO: 8.5 X 11 PULGADAS
MATERIAL: CARTULINA LINO
IMPRESIÓN FULL COLOR TIRO

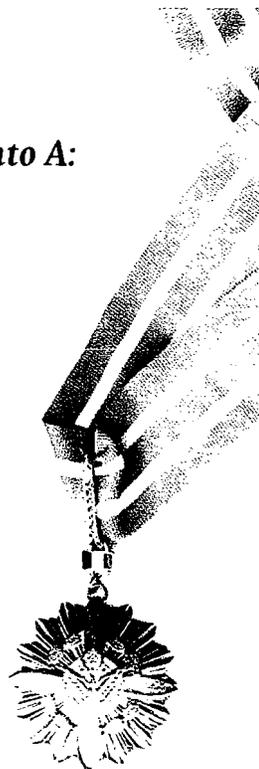


Otorga el presente
Diploma de reconocimiento A:

Por su esfuerzo y dedicación en las
labores realizadas dentro del Restaurante, méritos
suficientes para ser nombrado (a)

EMPLEADO(A) DEL MES

Guatemala, _____ de _____ de, 2,0_____



F. Gerente de Restaurante

F. Jefe de Área

ANEXO 32
DISEÑO PLAQUETA EMPLEADO DEL MES
TAMAÑO: 8.5 X 11 PULGADAS
MATERIAL: ACRÍLICO COLOR HUMO
ATORNILLADO A LA PARED, CON
IMPRESIÓN DIGITAL EN VINIL ADHESIVO



ANEXO 34

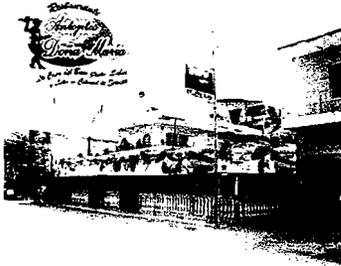
Guión, Story Line y Storyboard propuesto para Spot de Televisión Restaurante Antojitos Doña María

<p>Datos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cliente: Restaurante "Antojitos Doña María" - Medio: Televisión - Vehículo de medios: Electro Barrios - Producto: Calidad en el servicio - Nombre: El mejor Restaurante del Caribe guatemalteco - Campaña: Promocional - Duración: 25 segundos - Locución: Voz institucional - SFX: Música caribeña 		
<p>Voz institucional 5": En el corazón de Puerto Barrios, Izabal, se encuentra "Restaurante Antojitos Doña María" el mejor Restaurante del Caribe guatemalteco.</p>	<p>Imágenes: En esta escena se presentan imágenes de la fachada exterior del Restaurante en conjunto con su logotipo y slogan</p>	<p>SFX: Música caribeña la cual inspire un ambiente de alegría y fiesta.</p>
<p>Voz institucional 10": "Antojitos Doña María" le ofrece: un extenso menú de platillos y bebidas para todos los gustos, un bar con los más selectos licores, servicio a domicilio, salones con aire acondicionado para que realice sus convenciones o rueda de negocios, todo esto a precios que justifican nuestra calidad y rapidez en el servicio, así como la atención amable del personal.</p>	<p>Imágenes: En esta escena se muestra imágenes de: platillo de comida y bebida, así como la barra mambos, vehículo de servicio a domicilio y salón para eventos.</p>	<p>SFX: Permanece de fondo la música caribeña.</p>
<p>Voz institucional 5 ": Consulte las promociones del mes en desayunos y servicio especial de reuniones ejecutivas.</p>	<p>Imágenes: Se muestra imágenes de la tarjeta cliente frecuente y desayuno 2 x1</p>	<p>SFX: Permanece de fondo la música caribeña.</p>
<p>Voz institucional 5": Visítenos en 6ª. Av. entre 12 y 13 calles, Puerto Barrios, Izabal o contáctenos a los teléfonos 7948-2701 - 55789823 o bien a WWW.restauranteantojitosdoñamaria.com / antojitosdmaria@gmail.com</p>	<p>Imágenes: Concluye el anuncio y desvanece a logotipo.</p>	<p>SFX: Finaliza la música caribeña de fondo junto con el anuncio.</p>

CONTINUACIÓN, ANEXO 34

STORYBOARD

Duración 5"



El anuncio inicia con la presentación de imágenes de la fachada exterior del restaurante en conjunto con su logotipo y slogan, música caribeña de fondo.

Voz institucional:

En el corazón de Puerto Barrios, Izabal, se encuentra "Restaurante Antojitos Doña María" el mejor Restaurante del Caribe guatemalteco.

Duración 10"



Se muestran imágenes de: platos de comida y bebidas, así como la barra mambos, vehículo de servicio a domicilio y salón para eventos, continúa música caribeña.

Voz institucional:

"Antojitos Doña María" le ofrece: un extenso menú de platos y bebidas para todos los gustos, un bar con los más selectos licores, servicio a domicilio, salones con aire acondicionado para que realice sus convenciones o rueda de negocios, todo esto a precios que justifican nuestra calidad y rapidez en el servicio, así como la atención amable del personal.

Duración 5"



Se muestra imágenes de la tarjeta cliente frecuente y desayuno 2 x1, continúa música caribeña.

Voz institucional:

Consulte las promociones del mes en desayunos y servicio especial de reuniones ejecutivas.

Duración 5"



Concluye el anuncio y desvanece a logotipo. Termina con música caribeña.

Voz institucional:

Visítenos en 6ª. Av. entre 12 y 13 calles, Puerto Barrios, Izabal o contáctenos a los teléfonos 7948-2701 - 55789823 o bien a WWW. restauranteantojitosdoñamaria.com antojitosdmaria@gmail.com



ANEXO 35

SCRIPT PROPUESTO PARA SPOT DE RADIO

Datos generales:

- Cliente: Restaurante “Antojitos Doña María”
- Medio: Radio
- Producto: Calidad en el servicio
- Nombre: El mejor Restaurante del Caribe guatemalteco
- Campaña: Promocional
- Duración: 20 segundos
- Locución: Voz institucional
- SFX: Música caribeña

Desarrollo del script:

SFX: Música caribeña de fondo que inspire ambiente de alegría y fiesta.

Voz institucional: En el corazón de Puerto Barrios, Izabal, se encuentra “Restaurante Antojitos Doña María” el mejor Restaurante del Caribe guatemalteco.

SFX: Permanece de fondo la música caribeña.

Voz institucional: “Antojitos Doña María” le ofrece: un extenso menú de platillos y bebidas para todos los gustos, un bar con los más selectos licores, servicio a domicilio, salones con aire acondicionado para que realice sus convenciones o rueda de negocios, todo esto a precios que justifican nuestra calidad y rapidez en el servicio, así como la atención amable del personal.

SFX: Permanece de fondo la música caribeña.

CONTINUACIÓN, ANEXO 35



Voz institucional: Consulte las promociones del mes en desayunos y servicio especial de reuniones ejecutivas.

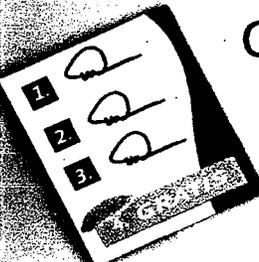
SFX: Finaliza la música caribeña de fondo junto con el anuncio.

Voz institucional: Visítenos en 6^a. Av. entre 12 y 13 calles, Puerto Barrios, Izabal o contáctenos a los teléfonos 7948-2701 - 55789823 o bien a WWW.
restauranteantojitosdoñamaria.com / antojitosdmaria@gmail.com

ANEXO 36
DISEÑO AFICHE
MATERIAL: OPALINA 220 GRMS
TAMAÑO: 18 X 24 PULGADAS
FULL COLOR TIRO CON UV



¡Promociones!



Cliente Frecuente
Por cada consumo le firmamos su tarjeta, al completar las tres:
DESAYUNE GRATIS
en su próxima visita.

Desayuno 2x1 cumpleaños del mes
En el mes de su cumpleaños, presente su cédula o licencia de conducir y reciba la oferta **2x1 EN DESAYUNOS.**



Reuniones ejecutivas
En horario del desayuno:
10% DE DESCUENTO,
sin recargo por uso de instalaciones y equipo.



6a. Av. entre 12 y 13 calles, Puerto Barrios, Izabal.
Tels.: 7948-2701 - 5578-9823
E-mail: antojitosdmaria@gmail.com
www.restauranteantojitosdoñamaria.com

**ANEXO 37
DISEÑO MANTA
MATERIAL LONA VINÍLICA PARA EXTERIOR
CON OJETES PARA TENZAR
TAMAÑO: 3 X 2 MTS.**



Antojitos Doña María
La Casa del Buen Gusto, Sabor y Lida en Calidad de Servicio

El mejor restaurante del Caribe guatemalteco

Le ofrece las mejores promociones

Por cada consumo le firmamos su tarjeta, al completar las tres, desayune gratis en su próxima visita.

También, le ofrece el servicio especial de reuniones ejecutivas en horario del desayuno con los siguientes beneficios:

10% de descuento
Cero recargos por el uso de salón y equipo.

En el mes de su cumpleaños le brindamos 2x1 en desayunos con sólo presentar su cédula o licencia.

6a. Av. entre 12 y 13 calles, Puerto Barrios, Izabal.
Tel.: 7948-2701 - 5578-9823
E-mail: antojitosdmaria@gmail.com
www.restauranteantojitosdofamaria.com

ANEXO 38
DISEÑO BANNER
MATERIAL: LONA VINÍLICA PARA INTERIOR
TAMAÑO: 1X2 MTS.
CON OJETES PARA COLOCAR EN PORTA BANNER



Promociones!



Cliente Frecuente
Por cada consumo le firmamos su tarjeta, al completar las tres:
DESAYUNE GRATIS
en su próxima visita.

**Desayuno 2x1
cumpleaño del mes**
En el mes de su cumpleaños, presente su cédula o licencia de conducir y reciba la oferta **2x1 EN DESAYUNOS.**



Reuniones ejecutivas
En horario del desayuno:
10% DE DESCUENTO,
sin recargo por uso de instalaciones y equipo.



6a. Av. entre 12 y 13 calles, Puerto Barrios, Izabal.
Tels.: 7948-2701 - 5578-9823
E-mail: antojitosdmaria@gmail.com
www.restauranteantojitosdoñamaria.com

ANEXO 40
COLORES Y TIPOLOGIA INSTITUCIONAL
DE LOGOTIPO DEL RESTAURANTE

COLORES INSTITUCIONALES



Black 100%



Pantone Reflex Blue C



Pantone Green C

Pantone Process Yellow C



Pantone Process Cyan C

TIPOLOGIA INSTITUCIONAL



Restaurante

Brush Script MT



Black 100%

Antojitos Doña María

Edwardian Script ITC

*La Casa del Buen Gusto, Sabor
y Líder en Calidad de Servicio*

Brush Script MT

ANEXO 41
DISEÑO TARJETA DE CLIENTE FRECUENTE
TIRO ABIERTO



Restaurante
**Antojitos
Doña María**
*La Casa del Buen Gusto, Sabor
y Lider en Calidad de Servicio*

RESTRICCIONES

1. Se firma por el consumo de un desayuno. * Tiempo de validez, dos meses para completar las tres firmas.
2. Se firma por el consumo de una tarjeta nueva y solicitar una nueva, no se firma por ese consumo.
3. Son válidas únicamente las firmas autorizadas.
4. No se reembolsa efectivo al momento del canje, ni se acepta como propina.

**Restaurante
Antojitos
Doña María**
*La Casa del Buen Gusto, Sabor
y Lider en Calidad de Servicio*



Eres nuestro
Cliente **PREFERIDO**

RETIRO ABIERTO



Eres nuestro
Cliente **PREFERIDO**

Por cada consumo
le firmamos su tarjeta,
al completar las tres,
desayune gratis en su
próxima visita.



CONTINUACIÓN, ANEXO 41

INTERIOR TARJETA PARA FIRMAS

Tamaño: 2 x 3 pulgadas

Material: Cartulina Index

Impresión Full color sólo tiro

TIRO TARJETITA FIRMAS

1.

2.

3.

4. GRATIS

RETIRO TARJETITA FIRMAS



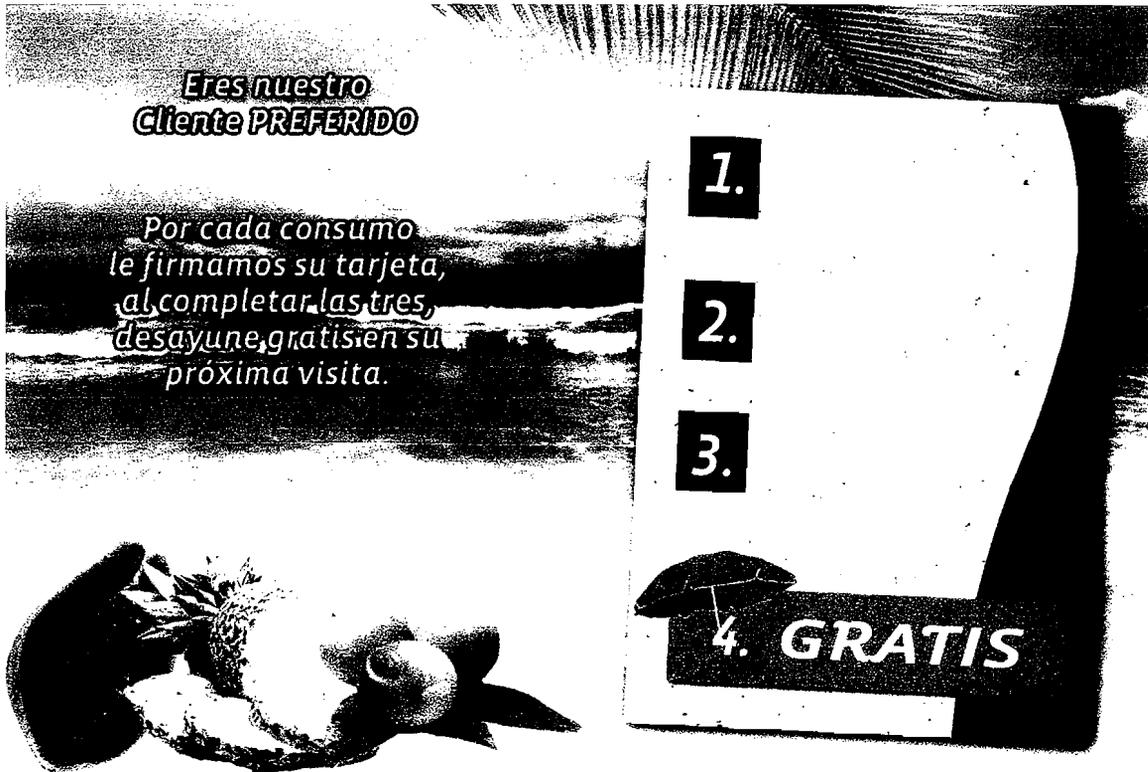
Nombre: _____

E-mail: _____

Firma cliente: _____

CONTINUACIÓN, ANEXO 41

VISTA DE TARJETA YA COMPUESTA CON INSERTO



**ANEXO 42
DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
(INICIO)**



*La Casa del Sabor Grande Salen
y Jalen en Calidad de Sabor*



English

Opciones

- Inicio
- Historia y Presentación
- Menú
- Cervecerías
- Bebidas
- Empanadas
- Tortillas
- Helados
- Helos
- Eventos
- Presupuesto
- Promoción
- Opinión
- Boletín de Suscripción
- Contactos y Seguridad

Servicio Certificado por:





Apoyando a



Es el programa de
Educación Ambiental
Educativo y
Fomento de una
cultura ecológica

Volumen de Venta a domicilio de
700.000 a 1.000.000 por día
P. de venta: 12 y 14 millones
Puerto Barrios, Guatem.
2008-2010 C.A.

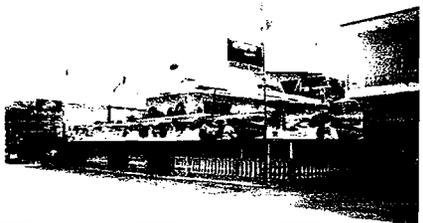
**EL MEJOR RESTAURANTE
DEL CARIBE GUATEMALTECO**

¡Bienvenidos!

En el corazón de Puerto Barrios, Izabal, se encuentra "Restaurante Antojitos Doña María" el mejor restaurante del Caribe guatemalteco.

"Antojitos Doña María", es un Restaurante de Servicio Completo que le ofrece: un extenso menú de platillos y bebidas para todos los gustos, un bar con los más selectos licores, servicio a domicilio, salones con aire acondicionado para que realice sus convenciones o rueda de negocios, todo esto a precios que justifican nuestra calidad y rapidez en el servicio, así como la atención amable del personal.

También, le ofrece: área de juegos infantiles, servicio de Internet, pantallas gigantes de TV, diferentes ambientes con capacidad para atender hasta 300 personas, círculo de lectores, peceras, área de dulces tentaciones, entre otros.



Contáctenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
 (MENÚ)



EL MEJOR RESTAURANTE
 DEL CARIBE GUATEMALTECO

Click Encima



Click Encima

English

Opciones

- Inicio
- Oficina Empresarial
- Menú
 - Desayunos
 - Refacciones
 - Ensaladas
 - Tostadas
 - Mariscos
 - Barra
- Eventos
 - Prueba de Sabor
- Promoción
- Opinion
 - Boleta de Satisfacción
 - Opiniones y Sugerencias

Servicio Certificado por:

Apoyamos a
FUNDAECO

En el programa de
 Educación Ambiental:
 Conservación y
 Fomento de la
 Cultura Ancestral

Horario de Atención al Cliente
 7:00 am a 11:00 pm
 C. 12, Calle 12 y 13, Zona
 Centro, Guatemala, Guatemala, G.T.

Contactenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
 (DESAYUNOS/CENAS)



English

Opciones

- Inicio
- Filosofía Empresarial
- Menú
 - Desayunos
 - Refricciones
 - Entradas
 - Tortillas
 - Mariscos
 - Barra
- Eventos
 - Próximos
- Promoción
- Opinión
 - Boleta de Satisfacción
 - Opiniones y Sugerencias

Servicio Certificado por




Apoyando a



En el programa de
Educación Ambiental,
Ecológico y
Fomento de una
cultura ecológica.

Horarios de lunes a domingo de
7:00 am a 12:00 pm en
P. A. calles 12 y 13 calles,
Puerto Barrios, Itzabal
Guatemala, G.A.

EL MEJOR RESTAURANTE DEL CARIBE GUATEMALTECO

¡Desayunos!



<p>1. Desayuno: Tostado de banana amarilla con jamón, tocino, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p> <p>2. Panqueque: Harina de maíz, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p> <p>3. Carne salada: Filete de resaca, plátano frito, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p> <p>4. Carne salada: Filete de resaca, plátano frito, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p> <p>5. Carne salada: Filete de resaca, plátano frito, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p> <p>6. Carne salada: Filete de resaca, plátano frito, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p> <p>7. Carne salada: Filete de resaca, plátano frito, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p> <p>8. Carne salada: Filete de resaca, plátano frito, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p> <p>9. Carne salada: Filete de resaca, plátano frito, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p> <p>10. Carne salada: Filete de resaca, plátano frito, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p> <p>11. Carne salada: Filete de resaca, plátano frito, queso, crema batida, azúcar, miel, dulce, fruta, mermelada, queso, plátano frito, pan y tortillas.....</p>	<p>Q18.00</p> <p>Q20.00</p>
---	---

Contáctenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
 (REFACCIONES)



English

Opciones

- Inicio
- Reservas
- Mapa
- Menú
 - Desayunos
 - Refacciones
 - Eventos
 - Tortillas
 - Mixtos
 - Barra
- Eventos
- Presupuesto
- Promoción
- Opinión
- Botón de Subscripción
- Quiénes Somos

Servicio Certificado por

Apoyando a

En el programa de Educación Ambiental
 Colaboramos y
 Promovemos la
 Cultura Ecológica

Trabajamos de lunes a domingo de
 7pm a 11:30pm en el
 F. Antonio J. y J. López,
 Puerto Barrios, Itzamal
 Guatemala, G.A.

EL MEJOR RESTAURANTE
 DEL CARIBE GUATEMALTECO

¡Refacciones!

1. Caca de vaca con queso fresco y queso halli	Q. 22.00
2. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
3. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
4. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
5. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
6. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
7. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
8. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
9. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
10. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
11. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
12. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
13. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
14. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
15. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
16. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
17. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
18. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
19. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
20. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
21. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
22. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
23. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
24. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
25. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
26. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
27. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
28. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
29. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
30. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
31. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
32. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
33. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
34. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
35. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
36. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
37. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
38. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
39. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
40. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
41. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
42. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
43. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
44. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
45. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
46. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
47. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
48. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
49. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00
50. Caca de vaca con queso halli y queso halli	Q. 22.00

★

Visa

MasterCard

AmEx

RedBull

Contáctenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
 (ENSALADAS)



English

Opciones

- Inicio
- Reservación Empresarial
- Menú
 - Desayunos
 - Refacciones
 - Ensaladas
 - Tortillas
 - Méjico
 - Bares
- Eventos
 - Presupuesto
- Promoción
- Opinión
- Bolitas de Salsicón
- Oleas y Sustancias

Servicio Certificado por

Green Deal

FUNDAECO

En el programa de Educación Ambiental, Educación y Fomento de una cultura ecológica

Restaurante de Inocencia y Justicia de
 700 av. 11 de Agosto, No. 10, 2da. Etapa, Zona 10, Ciudad de Guatemala, Guatemala, G.A.

EL MEJOR RESTAURANTE
 DEL CARIBE GUATEMALTECO

Ensaladas!

01. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
02. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
03. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
04. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
05. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
06. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
07. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
08. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
09. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
10. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
11. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
12. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
13. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
14. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
15. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
16. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
17. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
18. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
19. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00
20. Ensalada de pollo, queso, tomate y papas...	Q. 10.00

Contactenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
 (TORTILLAS DE HARINA)



EL MEJOR RESTAURANTE
 DEL CARIBE GUATEMALTECO

English

Opciones

- Inicio
- Filosofía Empresarial
- Menú
 - Desayunos
 - Refrescos
 - Emplacados
 - Tortillas
 - México
 - Barra
- Elaboración
 - Presupuesto
- Promoción
- Opinión
- Boleta de Satisfacción
- Quiénes y Sabores

Servicio Certificado por

Apoyando a

FUNDAECO

Es el programa de Educación Ambiental, Escuelas y Fomento de la cultura Wobujia.

Horarios de lunes a domingo de 7:00 am a 1:30 pm en P. de las Américas 12 y 13 calles, Puerto Barrios, Itz'at, Guatemala, G.A.

(Tortillas de Harina)

CASA MARIAS

001. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
002. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
003. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
004. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
005. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
006. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
007. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
008. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
009. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
010. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
011. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
012. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
013. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
014. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
015. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
016. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
017. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
018. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
019. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
020. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
021. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
022. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
023. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
024. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
025. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
026. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
027. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
028. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
029. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
030. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
031. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
032. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
033. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
034. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
035. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
036. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
037. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
038. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
039. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
040. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
041. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
042. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
043. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
044. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
045. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
046. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
047. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
048. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
049. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
050. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
051. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
052. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
053. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
054. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
055. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
056. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
057. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
058. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
059. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
060. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
061. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
062. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
063. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
064. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
065. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
066. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
067. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
068. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
069. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
070. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
071. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
072. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
073. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
074. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
075. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
076. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
077. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
078. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
079. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
080. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
081. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
082. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
083. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
084. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
085. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
086. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
087. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
088. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
089. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
090. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
091. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
092. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
093. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
094. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
095. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
096. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
097. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
098. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
099. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00
100. Desayuno a la Mexicana (café, leche, pan dulce)	2.00

Contactenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
 (MARISCOS)



English

Opciones

- Inicio
- Filosofía Empresarial
- Menú
 - Desayunos
 - Refrescos
 - Ensaladas
 - Tortillas
 - Mariscos
 - Bares
- Eventos
 - Presupuesto
 - Promoción
 - Opinión
 - Carta de Satisfacción
 - Quejas y Sugerencias

Servicio Certificado por:

Green Deal

FUNDAECO

En el programa de
 Educación Ambiental
 Esfuerzo y
 Fomento de una
 cultura ecológica

Voluntarios de Inocencia y Desarrollo de
 1200 hrs. a 11200 hrs. en
 07 años. Calle 17 y 13 Calles
 Puerto Barrios, Guatemala
 Guatemala, G.A.

EL MEJOR RESTAURANTE
 DEL CARIBE GUATEMALTECO

¡Mariscos!

Menú

01	Shrimp Cocktail	0.00
02	Shrimp Cocktail	0.00
03	Shrimp Cocktail	0.00
04	Shrimp Cocktail	0.00
05	Shrimp Cocktail	0.00
06	Shrimp Cocktail	0.00
07	Shrimp Cocktail	0.00
08	Shrimp Cocktail	0.00
09	Shrimp Cocktail	0.00
10	Shrimp Cocktail	0.00
11	Shrimp Cocktail	0.00
12	Shrimp Cocktail	0.00
13	Shrimp Cocktail	0.00
14	Shrimp Cocktail	0.00
15	Shrimp Cocktail	0.00
16	Shrimp Cocktail	0.00
17	Shrimp Cocktail	0.00
18	Shrimp Cocktail	0.00
19	Shrimp Cocktail	0.00
20	Shrimp Cocktail	0.00
21	Shrimp Cocktail	0.00
22	Shrimp Cocktail	0.00
23	Shrimp Cocktail	0.00
24	Shrimp Cocktail	0.00
25	Shrimp Cocktail	0.00
26	Shrimp Cocktail	0.00
27	Shrimp Cocktail	0.00
28	Shrimp Cocktail	0.00
29	Shrimp Cocktail	0.00
30	Shrimp Cocktail	0.00
31	Shrimp Cocktail	0.00
32	Shrimp Cocktail	0.00
33	Shrimp Cocktail	0.00
34	Shrimp Cocktail	0.00
35	Shrimp Cocktail	0.00
36	Shrimp Cocktail	0.00
37	Shrimp Cocktail	0.00
38	Shrimp Cocktail	0.00
39	Shrimp Cocktail	0.00
40	Shrimp Cocktail	0.00
41	Shrimp Cocktail	0.00
42	Shrimp Cocktail	0.00
43	Shrimp Cocktail	0.00
44	Shrimp Cocktail	0.00
45	Shrimp Cocktail	0.00
46	Shrimp Cocktail	0.00
47	Shrimp Cocktail	0.00
48	Shrimp Cocktail	0.00
49	Shrimp Cocktail	0.00
50	Shrimp Cocktail	0.00

Contactenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
 (BARRA MAMBO)



English

Opciones

- Inicio
- Filosofía Empresarial
- Menú
- Desayunos
- Refacciones
- Ensaladas
- Tortillas
- Martiscos
- Barra
- Eventos
- Presupuesto
- Promoción
- Oración
- Boletín de Satisfacción
- Quejas y Sugerencias

Servicio Certificado por

Apoyando a

FUNDACO

En el progreso de
 Educación Ambiental,
 Económico y
 Fomento de sus
 Cultivos Agrícolas.

Valores de Jueves a Domingo de
 7:00 am a 11:00 pm en
 P.O. Box 9999, 11114 Colima,
 Puerto Barrios, Peten
 Guatemala, G.A.

EL MEJOR RESTAURANTE
 DEL CARIBE GUATEMALTECO

Barra Mambo!

COMIDA		BEBIDAS	
1. Pollo Frito	Q. 14.00	1. Agua	Q. 1.00
2. Carne Asada	Q. 14.00	2. Cerveza	Q. 2.00
3. Pechuga de Pavo	Q. 14.00	3. Whisky	Q. 3.00
4. Filete de Res	Q. 14.00	4. Vodka	Q. 3.00
5. Hamburguesas	Q. 14.00	5. Tequila	Q. 3.00
6. Sandwiches	Q. 14.00	6. Ron	Q. 3.00
7. Pizza	Q. 14.00	7. Ginebra	Q. 3.00
8. Pasta	Q. 14.00	8. Licor	Q. 3.00
9. Sopa	Q. 14.00	9. Cachaça	Q. 3.00
10. Ensalada	Q. 14.00	10. Jagermeister	Q. 3.00
11. Tortilla	Q. 14.00	11. Amaretto	Q. 3.00
12. Muffin	Q. 14.00	12. Triple Sec	Q. 3.00
13. Pan de Azúcar	Q. 14.00	13. Benedictine	Q. 3.00
14. Mermelada	Q. 14.00	14. St. Germain	Q. 3.00
15. Mermelada de Fresa	Q. 14.00	15. Elderflower	Q. 3.00
16. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	16. Limoncello	Q. 3.00
17. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	17. Amaretto	Q. 3.00
18. Mermelada de Uva	Q. 14.00	18. Vodka	Q. 3.00
19. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	19. Tequila	Q. 3.00
20. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	20. Ron	Q. 3.00
21. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	21. Ginebra	Q. 3.00
22. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	22. Licor	Q. 3.00
23. Mermelada de Uva	Q. 14.00	23. Cachaça	Q. 3.00
24. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	24. Jagermeister	Q. 3.00
25. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	25. Amaretto	Q. 3.00
26. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	26. Vodka	Q. 3.00
27. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	27. Tequila	Q. 3.00
28. Mermelada de Uva	Q. 14.00	28. Ron	Q. 3.00
29. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	29. Ginebra	Q. 3.00
30. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	30. Licor	Q. 3.00
31. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	31. Cachaça	Q. 3.00
32. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	32. Jagermeister	Q. 3.00
33. Mermelada de Uva	Q. 14.00	33. Amaretto	Q. 3.00
34. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	34. Vodka	Q. 3.00
35. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	35. Tequila	Q. 3.00
36. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	36. Ron	Q. 3.00
37. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	37. Ginebra	Q. 3.00
38. Mermelada de Uva	Q. 14.00	38. Licor	Q. 3.00
39. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	39. Cachaça	Q. 3.00
40. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	40. Jagermeister	Q. 3.00
41. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	41. Amaretto	Q. 3.00
42. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	42. Vodka	Q. 3.00
43. Mermelada de Uva	Q. 14.00	43. Tequila	Q. 3.00
44. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	44. Ron	Q. 3.00
45. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	45. Ginebra	Q. 3.00
46. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	46. Licor	Q. 3.00
47. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	47. Cachaça	Q. 3.00
48. Mermelada de Uva	Q. 14.00	48. Jagermeister	Q. 3.00
49. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	49. Amaretto	Q. 3.00
50. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	50. Vodka	Q. 3.00
51. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	51. Tequila	Q. 3.00
52. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	52. Ron	Q. 3.00
53. Mermelada de Uva	Q. 14.00	53. Ginebra	Q. 3.00
54. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	54. Licor	Q. 3.00
55. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	55. Cachaça	Q. 3.00
56. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	56. Jagermeister	Q. 3.00
57. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	57. Amaretto	Q. 3.00
58. Mermelada de Uva	Q. 14.00	58. Vodka	Q. 3.00
59. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	59. Tequila	Q. 3.00
60. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	60. Ron	Q. 3.00
61. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	61. Ginebra	Q. 3.00
62. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	62. Licor	Q. 3.00
63. Mermelada de Uva	Q. 14.00	63. Cachaça	Q. 3.00
64. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	64. Jagermeister	Q. 3.00
65. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	65. Amaretto	Q. 3.00
66. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	66. Vodka	Q. 3.00
67. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	67. Tequila	Q. 3.00
68. Mermelada de Uva	Q. 14.00	68. Ron	Q. 3.00
69. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	69. Ginebra	Q. 3.00
70. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	70. Licor	Q. 3.00
71. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	71. Cachaça	Q. 3.00
72. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	72. Jagermeister	Q. 3.00
73. Mermelada de Uva	Q. 14.00	73. Amaretto	Q. 3.00
74. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	74. Vodka	Q. 3.00
75. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	75. Tequila	Q. 3.00
76. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	76. Ron	Q. 3.00
77. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	77. Ginebra	Q. 3.00
78. Mermelada de Uva	Q. 14.00	78. Licor	Q. 3.00
79. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	79. Cachaça	Q. 3.00
80. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	80. Jagermeister	Q. 3.00
81. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	81. Amaretto	Q. 3.00
82. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	82. Vodka	Q. 3.00
83. Mermelada de Uva	Q. 14.00	83. Tequila	Q. 3.00
84. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	84. Ron	Q. 3.00
85. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	85. Ginebra	Q. 3.00
86. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	86. Licor	Q. 3.00
87. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	87. Cachaça	Q. 3.00
88. Mermelada de Uva	Q. 14.00	88. Jagermeister	Q. 3.00
89. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	89. Amaretto	Q. 3.00
90. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	90. Vodka	Q. 3.00
91. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	91. Tequila	Q. 3.00
92. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	92. Ron	Q. 3.00
93. Mermelada de Uva	Q. 14.00	93. Ginebra	Q. 3.00
94. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	94. Licor	Q. 3.00
95. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	95. Cachaça	Q. 3.00
96. Mermelada de Naranja	Q. 14.00	96. Jagermeister	Q. 3.00
97. Mermelada de Manzana	Q. 14.00	97. Amaretto	Q. 3.00
98. Mermelada de Uva	Q. 14.00	98. Vodka	Q. 3.00
99. Mermelada de Frambuesa	Q. 14.00	99. Tequila	Q. 3.00
100. Mermelada de Arándano	Q. 14.00	100. Ron	Q. 3.00

Contáctenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
 (EVENTOS)



English

Opciones

- Inicio
- Filosofía Empresarial
- Menú
 - Desayunos
 - Refrescos
 - Ensaladas
 - Tojitas
 - Malticos
 - Bebidas
- Eventos
 - Presupuesto
- Promoción
- Opinión
 - Boleta de Satisfacción
 - Quejas y Sugerencias

Servicio Certificado por

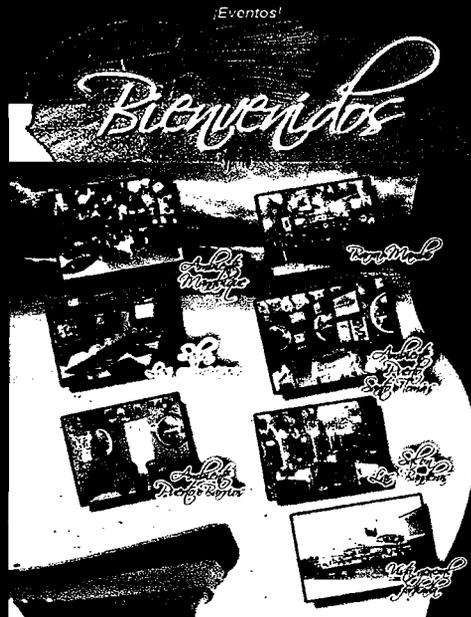
Apoyando a

FUNDAECO

En el programa de Educación Ambiental "Estableciendo y mejorando una cultura ecológica."

Horario de Atención: Lunes a Viernes de 7:00 am a 11:00 pm en
 F. de la Cruz y 11 de Octubre
 Punta Barrios, Sanjal
 Guatemala, G.U.

EL MEJOR RESTAURANTE
 DEL CARIBE GUATEMALTECO



¡Click para hacer su presupuesto!

Contactenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
 (PRESUPUESTO)



English

Opciones

- Inicio
- Filoteo de Empresa
- Menú
 - Desayunos
 - Refecciones
 - Eventos
 - Tortillas
 - Mariacas
 - Barra
- Eventos
 - Presupuesto
- Promoción
- Opinión
 - Opinión de Satisfacción
 - Comentarios y Sugerencias

Servicio Certificado por

Apoyando a

En el programa de Educación Ambiental, Ecoturismo y Fomento de las artes y cultura ecoturista.

Redes de Internet y Teléfono de Emergencia

El presente sitio web es propiedad de Doña María, S.A. y no se permite su uso sin el consentimiento escrito de Doña María, S.A.

EL MEJOR RESTAURANTE
 DEL CARIBE GUATEMALTECO

¡Presupuesto!

Presupuesto Estimado		
Tipo de evento		
Fecha de evento		
Hora		
No. de Personas		
Menú	Cantidad	Costo U.
		Total
Menú	Cantidad	Costo U.
		Total
Menú	Cantidad	Costo U.
		Total
Le atiendo		
Fecha:		
Otros:		

Enviar

Contáctenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
 (PROMOCIONES)



English

Opciones

- Inicio
- Filosofía Empresarial
- Menú
 - Desayunos
 - Refacciones
 - Empanadas
 - Tortitas
 - Mariscos
 - Barra
- Eventos
 - Presupuesto
- Promoción
- Opción
 - Buena de Satisfacción
 - Quejas y Sugerencias

Servicio Certificado por:




Apoyando a



En el programa de Educación Ambiental, Ecoturismo y Fomento de una cocina ecológica.

Vestibulo de Ingreso y Desarrollo de 7:00 am a 11:00 pm en P.O. Box 12 y 13 Calle, Puerto Barrios, Peten Guatemala, G.A.

EL MEJOR RESTAURANTE
 DEL CARIBE GUATEMALTECO



El mejor restaurante del Caribe guatemalteco

Y además con las mejores promociones

Programa de Fidelidad

Por cada consumo le firmamos su tarjeta, al completar las tres, **desayune gratis en su próxima visita**




En el mes de su cumpleaños le brindamos 2x1 en desayunos con sólo presentar su cédula o licencia.

También, le ofrece el servicio especial de reuniones ejecutivas en horario del desayuno con los siguientes beneficios:

2x1 de desayuno ejecutivo con servicio de limpieza.



Contáctenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

**CONTINUACIÓN, ANEXO 42
DISEÑO DE PÁGINA WEB EN ESPAÑOL
(SU OPINIÓN ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS)
BOLETA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS PARA CLIENTE EXTERNO**



*La Casa del Buen Gusto. Saben
y Lider en Calidad de Servicio*



English

Opciones

- Inicio
- Propuesta Empresarial
- Mi Web
 - Desayunos
 - Refacciones
 - Eventos
 - Presupuesto
 - Promoción y Opinión
 - Boleta de Satisfacción
 - Quejas y Sugerencias
- Servicios Certificado por
 - Green Leaf
 - ISO 9001
- Apoyando a
 - FUNDAECO
- Es el programa de Educación Ambiental, Económico y Formación de una cultura ecológica.
- Trabaja en línea a través de
 - 728 mil a 31 de mayo de 2008
 - 17 de mayo de 2008 y 17 de mayo de 2008
 - Trabajo en línea, trabajo en línea
 - Guatemala, G.A.

EL MEJOR RESTAURANTE DEL CARIBE GUATEMALTECO



Formulario de Quejas y Sugerencias

Registro No.

Dia / Mes / Año

DATOS GENERALES

Desea formular: Queja Sugerencia

Favor indicar el área del restaurante a la cual dirige su queja o sugerencia.

Área de Servicio Bar de bebidas Otros
 Cocina Baños especifique

INSTRUCCIONES

Favor detallar en el siguiente espacio las sugerencias que ud propone para realizar mejoras en nuestros procesos internos y de atención general a clientes. Inicie por aquellas que considere sean de mayor importancia y de beneficio para el restaurante.

Le agradeceremos llene en este espacio su queja o sugerencia

Acciones que espera de nuestra parte para su entera satisfacción

En agradecimiento por medio de formularios sus datos, para darle seguimiento a su queja o sugerencia se podrán utilizar en cualquier momento y en cualquier lugar, en el sistema de gestión de calidad del restaurante de D.M.

Nombre Teléfono
 Dirección Celular
 E-mail Fax

¿Cual es la mejor manera de ponerse en contacto con usted?
 Teléfono E-mail
 ¿Cual es el mejor horario para ponerse en contacto con usted?
 Por la mañana Por la tarde

Agradecemos su opinión y esperamos servirle como ud. lo merece.

ENVIAR

Contáctenos a los Tels: 5578-9823 5966-4429 7948-2701
 Fax: 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN INGLÉS
 (BUSINESS PHILOSOPHY)



Spanish

Options

- Home
- Business Philosophy
- Maria
- Breakfast
- Breakfast
- Salads
- Other Drinks
- Sea Food
- Membership Bar

Events

- Events
- Proposals
- Calendar
- Customer Satisfaction
- Comments and suggestions

Certified Services by




Supporting



by the program
 Environmental Education
 and Ecology
 promoting
 ecological culture

Will be fun making in many ways
 2010 to 2010 in all
 #1 in sales of all other
 Puerto Rico's best
 restaurant

THE BEST RESTAURANT
 OF THE GUATEMALAN CARIBBEAN

Mission



To provide the best dining experience for our customers through delivery of quality food, service and consistent atmosphere, while maintaining high and ethical standards for business quality.

Vision



Be the best dining option in the region, exceeding expectations at all times, creating well-being for our employees and a positive and safe community.

Objectives



Values



Our values are the foundation of our business and the key to our success. We are committed to providing the highest quality of service and food, while maintaining a safe and healthy environment for our employees and customers. We believe in the power of community and the importance of giving back to the community that has supported us for so long.

Contact us at: (502) 5578-9823 (502) 5966-4429 (502) 7948-2701
 Fax: (502) 7948-2695 E-mail: antojitosmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN INGLÉS
 (MENU)



El Español

Options:

- Breakfast
- Dinner
- Lunch
- Snacks
- Beverages
- Desserts
- Kids Menu
- Sea Food
- Mexican Bar

Specials:

- Daily Special
- Happy Hour
- Customer Satisfaction
- Cleanliness and Hygiene

Certified Services by:

Supporting

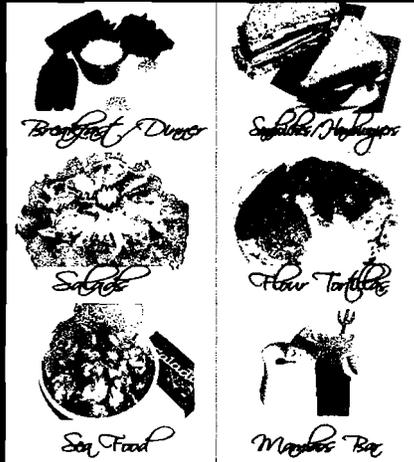
FUNDAECO

In the program:
 Environmental Education
 and Ecotourism
 Promoting
 ecological culture.

Visit us today please to address from
 7:00 am to 11:00 pm at
 85 St. George St. #133
 Puerto Viejo, Costa Rica
 Guanacaste, C.R.

THE BEST RESTAURANT
 OF THE GUATEMALAN CARIBBEAN

Click in each picture



Click in each picture

Contact us at: (502) 5578-9823 (502) 5966-4429 (502) 7948-2701
 Fax: (502) 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN INGLÉS
 (SALADS)



Options:

- Chicken
- Chicken Poblano
- Fish
- Beef
- Pork
- Sea Food
- Mambos Bar

Specials:

- Chicken
- Beef
- Pork
- Sea Food
- Mambos Bar

Vegetarian:

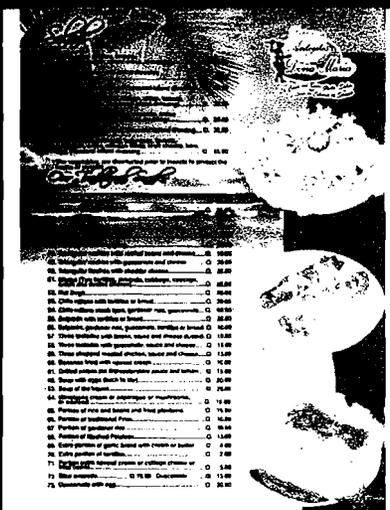
- Chicken
- Beef
- Pork
- Sea Food
- Mambos Bar

Children's Menu:

- Chicken
- Beef
- Pork
- Sea Food
- Mambos Bar

**THE BEST RESTAURANT
 OF THE GUATEMALAN CARIBBEAN**

¡Salads!



1. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
2. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
3. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
4. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
5. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
6. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
7. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
8. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
9. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
10. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
11. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
12. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
13. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
14. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
15. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
16. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
17. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
18. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
19. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
20. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
21. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
22. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
23. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
24. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00
25. Mixed greens with tomatoes and onions	Q. 8.00

Contact us at: (502) 5578-9823 (502) 5966-4429 (502) 7948-2701
 Fax: (502) 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

CONTINUACIÓN, ANEXO 42
 DISEÑO DE PÁGINA WEB EN INGLÉS
 (SEA FOOD)



Esperanza

Options

- Home
- Menu
- Reservations
- Specialties
- Sea Food
- Wine & Beer
- Events
- Private Parties
- Corporate
- Customer Satisfaction
- Disclaimer and Suggestion

Certified Services by




Supporting

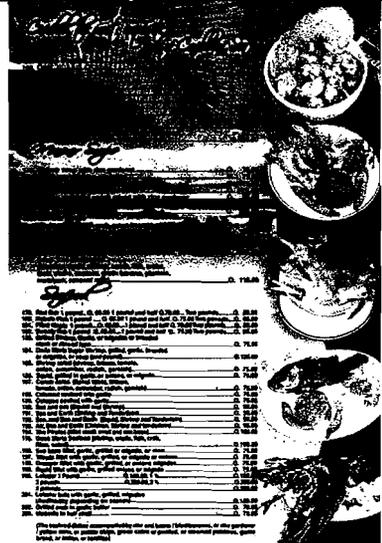


in this program
 Environmental Education
 and Ecotourism
 Promoting
 ecological culture

Make us your memory of visiting here
 7948 2695 7948 2695
 7948 2695 7948 2695
 7948 2695 7948 2695
 7948 2695 7948 2695

THE BEST RESTAURANT
 OF THE GUATEMALAN CARIBBEAN

¡Sea Food!



1. Seafood platter	\$ 15.00
2. Grilled fish	\$ 12.00
3. Fried fish	\$ 10.00
4. Seafood soup	\$ 8.00
5. Seafood salad	\$ 7.00
6. Seafood sandwich	\$ 6.00
7. Seafood burger	\$ 5.00
8. Seafood pizza	\$ 4.00
9. Seafood pasta	\$ 3.00
10. Seafood rice	\$ 2.00
11. Seafood drink	\$ 1.00
12. Seafood dessert	\$ 0.50

Contact us at: (502) 5578-9823 (502) 5966-4429 (502) 7948-2701
 Fax: (502) 7948-2695 E-mail: antojitosdmaria@gmail.com

ANEXO 44
BOLETA EVALUACIÓN DE CAMPAÑA PUBLICITARIA
(EN ESPAÑOL)
TAMAÑO: 5.5 X 8.5



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE
CAMPAÑA PUBLICITARIA**

Objetivo: Verificar la efectividad de la técnica de medios utilizados durante y después de la ejecución de la campaña publicitaria.

DATOS GENERALES

Le servimos: Desayuno Almuerzo Cena

Usted vino con: Familia Amigos Solo

Con qué frecuencia nos visita:
Primera vez Ocasional Frecuentemente

Nos visita:
De este municipio De otros lugares de Guatemala
Del extranjero

Género: M F

1. ¿Por qué medio se enteró de la existencia del Restaurante Antojitos Doña María?

Televisión	<input type="checkbox"/>	Valla	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	Manta	<input type="checkbox"/>
Afiche	<input type="checkbox"/>	Página Web	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Otro, especifique:	<input type="checkbox"/>

2. A su parecer, ¿Considera agradable el diseño del anuncio observado?

Sí No

Si su respuesta fue negativa, favor indique ¿Porqué?

3. ¿Considera que el restaurante cumple lo que promete a través de su publicidad?

Sí No

Si su respuesta fue negativa, favor indique ¿Porqué?

4. ¿Por qué otros medios publicitarios le gustaría que le ofrecieran información del restaurante Antojitos Doña María?

Prensa	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
Revistas	<input type="checkbox"/>	Otro, especifique:	<input type="checkbox"/>
Vallas	<input type="checkbox"/>		
Volantes	<input type="checkbox"/>		

5. ¿Tiene conocimiento del apoyo que brinda el restaurante al programa de Educación Ambiental, Ecoturismo y Fomento de una cultura ecológica ejecutado en la actualidad por FUNDAECO?

Sí No

Si su respuesta fue sí, por favor denos su opinión acerca de dicha labor.

¡Gracias por su valiosa información!

ANEXO 45
BOLETA EVALUACIÓN DE CAMPAÑA PUBLICITARIA
(TRADUCIDA EN INGLÉS)
TAMAÑO: 5.5 X 8.5



Assessment Questionnaire
Avertising Campaign

Objective: To verify the effectiveness of technical media used during and after the execution of the campaign.

GENERAL DATA

We served: Breakfast Lunch Dinner

You came with: Family Friends Alone

How often do you visit us:

First Time Occasionally Frecuently

You visit us:

From this county From other places of Guatemala

From Foreign

Gender: M F

1. For wich media did you heard about the existence of the Antojitos Doña Maria Restaurant?

TV Billboard Ad

Radio Vynil canvas

Poster Website

E-mail Other, specify: _____

2. In your opinion, Does ad design was pleasant to watch?

Yes No.

If your answer was negative, please indicate why?

3. Do you think that the restaurant delivers what it promises through its advertising?

Yes No.

If your answer was negative, please indicate why?

4. From wich other advertising media you would like to offer you information of Antojitos Dona Maria Restaurant?

Press

None

Magazines

Other, specify: _____

Advertising Ad

Flyers

5. Are you aware of the support provided by the restaurant to the program of Environmental Education, Ecotourism and Development of an ecological culture currently implemented by FUNDAECO?

Yes No.

If you answered yes, please give us your opinion about this work.

¡Thank you for your valuable information!