



HOSPITALIDAD Y HOTELERIA

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en
Administración de Empresas Hoteleras y Hospitalidad.**

Autor: Vera Barberán José Vicente

Tutor: Viviana Medina

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA OPTIMIZAR
EL SERVICIO AL CLIENTE EN UN RESTAURANTE DE
COMIDA TEXANA.**

OCTUBRE 2022

GUAYAQUIL – ECUADOR

Declaración Expresa

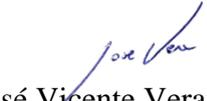
Yo, José Vicente Vera Barberan, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN UN RESTAURANTE DE COMIDA TEXANA**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador - UIDE para hacer uso del contenido de la presente obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos de uso de este trabajo corresponden a la Universidad Internacional del Ecuador. La responsabilidad legal del contenido del documento corresponde exclusivamente al autor.



José Vicente Vera Barberan
CI: 0925323644

Certificación: Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, José Vicente Vera Barberan, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN UN RESTAURANTE DE COMIDA TEXANA, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.


José Vicente Vera Barberan
CI: 0925323644

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Gustavo Vega, PhD.
Rector

Ramiro Canelos, PhD.
Vicerrector Académico

Patricio Torres, PhD.
Decano Facultad de Ciencias Administrativas

MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

María Auxiliador Guerrero, PhD.
Directora Académica

Cristina Plúa Muñoz, MBA.
Coordinadora carrera Negocios Internacionales

Viviana Medina Vergara, MBA.
Coordinadora carrera Administración de Empresas

Tania Palacios Sarmiento, MGS.
Coordinadora carrera Marketing

Índice

	Pág
Capítulo 1: Introducción	1
Antecedentes	2
Declaración del Problema	3
Propósito de la Investigación	3
Objetivo:	3
Importancia o Justificación:	3
Importancia del Estudio:	5
Preguntas de Investigación:	5
Formulación del problema.....	5
Sistematización del problema.....	5
Definiciones	6
Asunciones.....	6
Supuesto general	6
Supuestos específicos	7
Limitaciones.....	7
Delimitaciones	7
Capítulo 2: Marco teórico	8
Estructura de los Servicios.....	8
Matriz de servicios y procesos.	9
Matriz Sistema y Servicio	10
Diseño de servicios.	10
Modelo SERVQUAL	12
Plan de Negocios	14
Metodología Canvas.	15
Marco conceptual.....	16

Marco legal	17
Resumen ejecutivo.....	18
Definición del negocio	18
Descripción de la empresa.....	19
Descripción del producto o servicio.....	19
Resultados de estudio de mercado	20
Marketing y comercialización.....	21
Estructura del negocio.....	22
Infraestructura, producción y logística.....	22
Organización y recursos humanos.....	23
Valoración y análisis financiero Muebles y equipos de cocina.....	24
Equipos tecnológicos.....	24
Muebles y equipos de oficina.....	24
Publicidad.....	24
Gastos varios.....	24
Estudio estratégico	24
Análisis P.E.S.T.E.L	24
Factores políticos.....	24
Factores económicos	25
Factores sociales.....	25
Factores tecnológicos	26
Factores ecológicos	26
Factores legales	27
Análisis Foda	28
Plan de marketing	28
Objetivo	28
Estrategias	28

Plan de acción.....	29
Capítulo 3: Metodología de la Investigación	30
Diseño de la Investigación	30
Enfoques de la investigación.	30
Investigación bibliográfica	30
Investigación descriptiva.....	30
Proposiciones.....	31
Premisa general	31
Premisas específicas	31
Población.....	31
Caracterización de la muestra	32
Localización geográfica	33
Macro localización	33
Micro localización.....	34
Instrumentación.....	35
Recolección de Datos.....	35
Capítulo 4: Propuesta	47
Estudio técnico del servicio	47
Factores de localización	48
Alcance estudio ingeniería y efectos económicos	49
Balance de maquinarias y equipos	49
Estudio organizacional.....	53
Perfiles de Puestos.....	54
Manual de Funciones	59
Manual de proceso del área de servicio:	59
Flujograma de servicios.....	61
Sistemas de formación	61

Política de capacitación	61
Programas de entrenamiento individual	62
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Bibliografía	68

Índice de tablas

Tabla 1. Infraestructura, producción y logística	22
Tabla 2. Gastos Restaurante Texano Guayaquil	23
Tabla 3. Matriz Foda.....	28
Tabla 4. Codificación de la formula	32
Tabla 5. Valores de la formula.....	33

Índice de figuras

Figura 1. Procedimiento para el diseño del servicio logístico al cliente en empresas de servicios).....	11
Figura 2. Cuestionario modelo SERVQUAL	14
Figura 3. Fórmula Finita	32
Figura 4. Resolución de la formula.....	33
Figura 5 Macrolocalización	33
Figura 6 Microlocalización	34
Figura 7 Estructura de servicios.....	47
Figura 8 Organigrama	53

Índice de gráficos

Gráfico 1 ¿El restaurante cuenta con instalaciones atractivas?	35
Gráfico 2 ¿El restaurante cuenta con servicio de atención personalizada para sentirme cómodo durante mi estancia?	36
Gráfico 3 ¿Los empleados del restaurante tienen una apariencia limpia y agradable?	37
Gráfico 4 ¿El servicio de alimentación que brinda el restaurante ofrece comida de calidad, con menús variados y de excelente sazón?	38
Gráfico 5 ¿El restaurante cumple con la descripción y graficas ofrecidas en el menú de alimentos y bebidas en relación?	39
Gráfico 6 ¿Cómo considera el tiempo de espera para ser atendido?	40
Gráfico 7 ¿El servicio recibido del restaurante responde a lo que usted esperaba?	41
Gráfico 8 ¿El personal del restaurante, me informa oportunamente el tiempo que requiere el servicio solicitado y cumple con ello?	42
Gráfico 9 ¿El personal le brinda una excelente atención?	43
Gráfico 10 ¿El trato recibido de los empleados del restaurante transmite confianza y seguridad?	44
Gráfico 11 ¿Los empleados fueron corteses todo el tiempo?	45
Gráfico 12 ¿El personal que atienden tiene el conocimiento suficiente para recomendar y resolver mis dudas?	46

Capítulo 1: Introducción

El presente trabajo se encuentra orientado al diseño de un plan de mejoras que permita optimizar el servicio al cliente en uno de los restaurantes franquiciados de comida texana más conocido en el norte de la ciudad de Guayaquil. Dicho plan de mejoras se enfoca directamente en la implementación de nuevas estrategias de servicio al cliente que permita la optimización del servicio y la fidelización de los clientes.

Es importante destacar que el sector de servicios alimentarios es una fuente muy grande de trabajo, es un sector que luce atractivo para la inversión, generando alta rentabilidad proporcional a sus volúmenes de servicios. Debido al incremento poblacional del país, se evidencia una potencial expansión del mercado; pero de igual manera existe un aumento en la competencia, motivo por el cual las estrategias de mercado deben orientarse a la diferenciación y la fidelización de los clientes.

Ante un mercado altamente competitivo un plan de mejoras, como lo señala Parra (2016) es instrumento que permite mediante la estructuración de estrategias orientar a una empresa o negocio al aumento de la calidad de los procesos internos de la organización que contribuyen a la optimización del producto que se entrega al cliente final.

En las empresas ecuatorianas es vital la administración de las operaciones y su servicio, también conocida como programación de operaciones, y a la que se le debe dar gran importancia para planificar cómo se desarrollarán y organizarán las operaciones de una empresa o un área. Según Pincay & Parra (2020) el objetivo de un servicio de calidad es satisfacer las necesidades del clientes, lo que se cumple a partir de la empatía y las habilidades de comunicación de quien ofrece y suministra el servicio.

Mientras que para lograr gestionar un servicio con calidad las autoras Zavala & Vélez (2020) se debe tomar en cuenta que:

La gestión de la calidad es una parte fundamental para el logro de los objetivos planificados en materia de calidad para las empresas cualquiera sea su naturaleza y en este punto, centrando la atención en el sector de los servicios, esto no es diferente para estas organizaciones y más aún cuando hoy en día está siendo considerado como uno de los segmentos más importante en la economía mundial, por tanto, la búsqueda de la calidad del servicio es también necesaria para lograr el éxito en un mercado económico cada vez más competitivo (p.269).

Por lo que es importante resaltar que dentro de cualquier empresa es importante ofrecer servicios de calidad, debiendo destacar que esto se logra a través de encuestas y auditorias de servicio a los clientes en forma permanente, a fines de mantener los más altos niveles de cortesía y eficiencia a través del tiempo. Es necesario concretamente conocer la calidad de servicio que estos brindan ya que en estos días es imprescindible para captar la ventaja positiva frente a otros restaurantes de mayor categoría.

Antecedentes

Es importante destacar que en el restaurante donde se realiza la presente investigación no se han realizado investigaciones relacionadas a la mejora del servicio al cliente. Por lo que, no existen antecedentes directos que puedan servir de guía para la investigación. Por tanto, toda la información respecto a la problemática es tratado por primera vez a través del presente estudio.

De acuerdo con la calidad en el servicio en restaurantes, Guzmán & Cárcamo (2014) señalan lo siguiente:

El paso del tiempo y diversos factores, tales como el desarrollo de la tecnología, el acceso a la información, el descubrimiento de nuevos alimentos y/o recetas, así como las cambiantes necesidades del cliente, han influido en el desarrollo y evolución de la industria del servicio de los alimentos. Por esta razón, los restaurantes han tenido que ajustarse a las demandas y los requerimientos de cada época, motivo por el cual la calidad en el servicio ha ido adquiriendo un papel preponderante para los negocios restauranteros, ya que se ha convertido en una estrategia que permite satisfacer al cliente, contar con su lealtad y facilitar el proceso de fidelización, a la par de la atracción de nuevos comensales (Guzmán & Cárcamo, 2014, p.35)

Por esta razón, se destaca la adaptación de los restaurantes según las demandas y necesidades de los comensales de cada ambiente y contexto específico, motivo por el que la calidad en los servicios que se ofrecen han adquirido gran importancia en el desarrollo de los negocios restaurantes, dado que el servicio se ha convertido en la estrategia más importante para satisfacer a los clientes, acto que luego a la fidelización y captación de nuevos comensales.

De acuerdo con la oferta de servicios en restaurantes, se destaca la atención al cliente como el eje central de la relación entre comensales y empresas. Por lo que se debe señalar que un servicio al cliente óptimo puede ser convertirse en un elemento promocional para las ventas de un restaurante, debido a que este tipo de servicios tienen como mayor diferenciador la

interacción entre cliente y restaurante. Permitiendo a través de un servicio eficiente la fidelización y captación de nuevos clientes.

Declaración del Problema

El presente trabajo de titulación corresponde a la elaboración de un plan de mejoras para la optimización del servicio al cliente de restaurante de comida texana, siendo importante destacar que al optimizar las funciones de quienes desempeñan las actividades del servicio al cliente generaran la fidelización de los clientes. Este plan de mejoras pretende establecer diversas estrategias que permitan que el consumidor tenga una grata experiencia al momento de acercarse al restaurante que forma parte de este estudio.

Propósito de la Investigación

Objetivo:

El propósito principal para el desarrollo del presente trabajo se establece en el mejoramiento de las experiencias de los clientes del restaurante de comida texana al norte de la ciudad, en el que se pretende establecer estrategias de mejora continua en las actividades del servicio al cliente, buscando generar experiencias novedosas con las cuales se logre la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas del cliente en relación con el nivel del restaurante y los servicios que oferta, generando de esta manera la fidelización del cliente.

Importancia o Justificación:

El presente plan de mejoras se establece como un proyecto que busca elaborar diversas estrategias que permitan generar nuevas experiencias a los consumidores del restaurante de comida texana ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil. Esta investigación es conveniente, por cuanto, además, permitirá el mantenimiento de la clientela actual y el incremento de clientes potenciales, según lo indicado anteriormente, mejorando los ingresos y generando plazas de trabajo debido a la demanda que se logre generar. Además, dinamizará la economía, al generar demanda de servicios necesarios para su funcionamiento. También aportará al Estado y el municipio con el pago de los tributos respectivos.

Se debe mencionar que dentro de la industria hotelera y gastronómica se encuentran instituciones que ofrecen diferentes tipos de productos, el desafío para estas es que sus colaboradores prometan el más alto nivel de servicio que requieren y esperan sus interesados, pero el servicio y la calidad que se entrega no lo determina ni la empresa ni los directores, quien se encarga de definir esto es el propio cliente.

De acuerdo con esto es importante destacar que la presente investigación se justifica por la necesidad de satisfacer a los consumidores del restaurante de comida texana participante de este estudio y de esta manera trabajar sobre el mejoramiento continuo orientado hacia lo que el cliente realmente necesita y lo que la empresa debe mejorar.

Los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas referentes al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados y al servicio que la empresa ofrece a sus clientes, contribuyendo de esta manera a garantizar el servicio de atención al cliente, puesto que el objetivo es conseguir clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad del servicio prestado.

Es de suma importancia garantizar el servicio en la atención al cliente además muy factible fácil de ser introducido para alcanzar el éxito en el Restaurante. La amabilidad, la honestidad, la formalidad, el profesionalismo, la eficacia y la eficiencia entre otros se consiguen con el implemento de estrategias que garanticen un buen servicio, son términos que describen características positivas y deseables en el servicio y la atención ofrecida por un negocio, y por tanto, son habilidades necesarias en el personal que lo conforma, sobre todo aquellos que están en contacto directo con los clientes debería ser el objetivo central de toda empresa.

Un factor importante en el desarrollo de esta idea es la ubicación del restaurante, debido a que se encuentra al interior de uno de los centros comerciales más concurridos de la ciudad. Este proyecto pretende satisfacer las necesidades de los visitantes del centro comercial, ofreciéndoles una alternativa de alimentación de calidad en todos los servicios, tanto tangibles e intangibles.

De acuerdo a su relevancia social, se destaca sobre todo la generación de nuevas oportunidad de empleos, según se mencionó anteriormente, pero también por la revalorización de los servicios que brinda dicho restaurante, siendo importante destacar que esta forma parte de un franquiciado de alimentos que se ubican en otros centros comerciales de la ciudad, incrementando la afluencia de consumidores.

En cuanto a sus implicaciones prácticas, permitirá la aplicación de lo aprendido durante la formación profesional, a un caso empresarial definido y determinado. Además, por el proceso mismo de investigación, los conocimientos se verán fortalecidos y ampliados. También se espera tener una comprensión clara del interés de los visitantes por un restaurante

de estas características, con el diseño y aplicación de los instrumentos de investigación correspondientes.

Importancia del Estudio:

Es necesario destacar que en el Ecuador tradicionalmente las empresas que ofrecen servicios de comida se preocupan por calidad del producto tangible que se oferta en sus locales, así como se establece también mejoras a nivel estructural del negocio y la definición de los cargos jerárquicos. En este sentido es meritorio señalar que son escasos los restaurantes que hacen énfasis en el servicio al cliente, las relaciones con los consumidores y la generación de experiencias a partir del buen trato a quienes pagan por un servicio de calidad.

De acuerdo con esto, el presente estudio adquiere relevancia debido a que se enfoca en un nicho de estudio poco explorado y pretende generar estrategias que generen satisfacción en los clientes del restaurante de comida texana participante a partir de un plan de mejoras que optimicen el servicio al cliente. Buscando como meta principal alinear la calidad de los servicios tangibles e intangibles del restaurante.

Una vez desarrollado este plan de mejoras que optimicen el servicio a clientes, se busca establecer a este restaurante de comida texana como un referente para la implementación de un nuevo modelo de gestión en negocios del sector de alimentos y bebidas enfocado en la generación de nuevas experiencias en el servicio a clientes y la satisfacción del consumidor, y de esta forma impulsar el desarrollo adecuado del mismo.

Estableciendo de esta manera que los beneficiarios de la elaboración de este plan de negocios serán los habitantes de la ciudad Guayaquil que busquen una opción competente, eficiente y eficaz que se alinee entre las ofertas de sus servicios tangibles e intangibles. También es importante mencionar que los colaboradores y administradores del restaurante se verán beneficiados debido a la mayor afluencia de clientes al local.

Preguntas de Investigación:

Formulación del problema

¿Cuáles son los beneficios de la elaboración de un plan de mejoras para la optimización del servicio al cliente en un restaurante de comida texana del norte de Guayaquil?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de los servicios intangibles que ofrece el restaurante de comida texana del norte de Guayaquil?

- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el servicio al cliente del restaurante de comida texana del norte de Guayaquil?
- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes actuales y potenciales del restaurante de comida texana del norte de Guayaquil?

Definiciones

Servicios “Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado” (Sánchez , 2016)

Calidad: “La calidad es una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto” (Peiró, 2020).

Calidad del servicio: “Es un conjunto de estrategias y acciones que buscan mejorar el servicio al cliente, así como la relación entre el consumidor y la marca” (Cardozo, 2021)

Atención al cliente: “es una herramienta de marketing, que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta” (Da Silva, 2020).

Restaurante: “Se trata del comercio que ofrece diversas comidas y bebidas para su consumo en el establecimiento. Dicho consumo debe ser pagado por el cliente, que suele ser conocido como comensal” (Pérez & Merino, 2022).

Plan de Mejora: “es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones” (Organos de Palencia, 2021).

Proceso de Mejora continua: “El proceso de mejora continua es la ejecución constante de acciones que mejoran los procesos en una organización, minimizando al máximo el margen de error y de pérdidas” (Orellana , 2020)

Asunciones

Supuesto general

La elaboración de un plan de mejoras para la optimización del servicio al cliente genera la fidelización y captación de clientes.

Supuestos específicos

Un plan de mejoras permite identificar las causas que provocan las debilidades detectadas en el servicio brindado, así como identificar las acciones de mejora a aplicar y analizar su viabilidad.

Limitaciones

- La afluencia de comensales al restaurante.
- La interacción con los clientes.
- El manual de funciones del restaurante de comida texana

Delimitaciones

- Recopilación bibliográfica de un 70% no mayor a 5 años de antigüedad.
- El trabajo se delimitará al cantón Guayaquil a un solo restaurante de comida texana en el sector norte de la ciudad.
- La población con la que se trabaja será de hombres y mujeres de entre 18 a 70 años de edad.

Capítulo 2: Marco teórico

Estructura de los Servicios

Los servicios como producto ofertado por las empresas son claramente diferente de los productos o bienes tangibles. Aunque inicialmente los servicios fueron considerados solo como productos intangibles, actualmente autores como (Pride & Ferrel, 2017) indican que el servicio se compone de diversas actividades o esfuerzos físicos para la ejecución de una acción con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otro lado, Alcaide (2017) explica la clara diferencia que existe entre las empresas de productos tangibles y de servicios, la cual se basa en que las empresas de productos o bienes tangibles pueden aplicar filtros a través del área de marketing, sin embargo, esto no sucede en las empresas de servicio, debido a que el personal de servicio se encuentra en contacto directo y físico con los clientes. Por tanto, esta cercanía es crucial para la fidelización de los clientes, porque dentro del servicio la calidad es percibida en el momento de ser ejecutado también conocido como los momentos de verdad.

De acuerdo con los momentos de verdad, (Prieto, 2018) señala que son todos los momentos que experimenta el cliente dentro de la cadena del servicio cuando entra en contacto con la organización. Y dependiendo de la percepción del servicio que el cliente note en los momentos de verdad pueden ser positivos o negativos, lo que influye directamente en la satisfacción de éste.

Para el sector de servicio de comidas como los restaurantes es importante conocer las necesidades de los clientes y determinar e implementar estrategias que permitan la satisfacción total del cliente lo que conlleva no solo a la fidelización de éstos, sino que se refleja en los aspectos financieros y el volumen de consumo de los servicios. Para (Duran, Garcia, & Gutiérrez, 2019) la administración debe analizar y conocer al cliente, de manera que puedan tomar decisiones que mejoren las actitudes del personal y los procedimientos que se generan durante el servicio, sin embargo, cuando esto no se realiza, los clientes pueden verse insatisfechos y cambiar de proveedor.

Por ello, (Williams, 2017) señala que lograr una relación exitosa con los clientes supone una inversión de tiempo y esfuerzo, y poder comprender cómo y qué es lo que consumen los clientes, y también identificar los servicios que esperan obtener y necesitan. Lo que permite aumentar la lealtad, los beneficios de la empresa y la cuota de mercado.

Para Williams (2017) los aspectos más importantes a desarrollar son la confianza y el compromiso con el cliente. También especifica 5 dimensiones relacionadas para lograr el éxito en las relaciones con los clientes las cuales son tiempo, estructura, proceso, función y valor. Estas dimensiones hacen referencia al desarrollo del compromiso, confianza y calidad en el servicio, la flexibilidad, la cooperación y trabajo en equipo.

Según (Schmal & Olave, 2018) indican que los atributos que los clientes más valoran en los restaurantes son el ambiente, la calidad de la comida, el precio, la localización y el tiempo de atención. Los autores también hacen referencia a la necesidad de los restaurantes de ajustar la oferta a la demanda, aunque indican que es más costoso ajustar el precio para racionar la demanda, sin embargo, se hace más llevadero cuando se equilibra la demanda con los tiempos de espera, haciendo esperar a los nuevos clientes, lo que raciona a los consumidores sin tener que aumentar los precios.

Betancourt, Aldana, & Gómez (2019) afirman que la calidad del servicio de un restaurante tiene un criterio relativo, debido a que influyen muchos factores subjetivos, como las percepciones, deseos y necesidades, y cada vez más son más exigentes debido a que los clientes se fijan en los detalles más mínimos para que su estadía en los locales sea la mejor y puedan sentirse satisfechos de modo que regresen. A diferencia de las empresas de comercio o industriales que se manejan con procesos de producción o comercialización establecidos, y donde el contacto con los clientes es mínimo. Las empresas de servicios se manejan con procesos donde tienen contacto directo con los clientes de modo de que cada actividad debe ser establecida de manera que involucre la satisfacción de las necesidades y la percepción de los clientes.

Matriz de servicios y procesos.

Para (Martín & Díaz , 2016) los procesos son una serie de actividades que incluyen acciones múltiples y que deben seguir una secuencia establecida. Dichos procesos pueden estar conformados por pasos simples dependiendo del tipo de servicio que oferta la empresa. Estos pueden ser profesionales, que son los personalizados y de elevado grado de contacto con el cliente, como los servicios de arquitectura, y los servicios en masa que requiere un contacto mínimo con los clientes, como los restaurantes. Los autores indican que el grado de contacto con el cliente es un factor importante para la personalización de los servicios

Por lo tanto, mientras menos es el grado de contacto con el cliente y la complejidad o intensidad de la mano de obra, será menos el grado de personalización, esto puede ocurrir con

hoteles, restaurantes, transportes. Por ende, mientras la intensidad de mano de obra es alta, el grado de personalización es alto, como sucede con los servicios profesionales como los servicios de arquitectos, médicos y de consultoría. Una vez determinado el grado de intensidad de mano de obra y el grado de personalización del servicio ofertado, es necesario identificar las estrategias de operaciones dentro de la empresa.

Matriz Sistema y Servicio

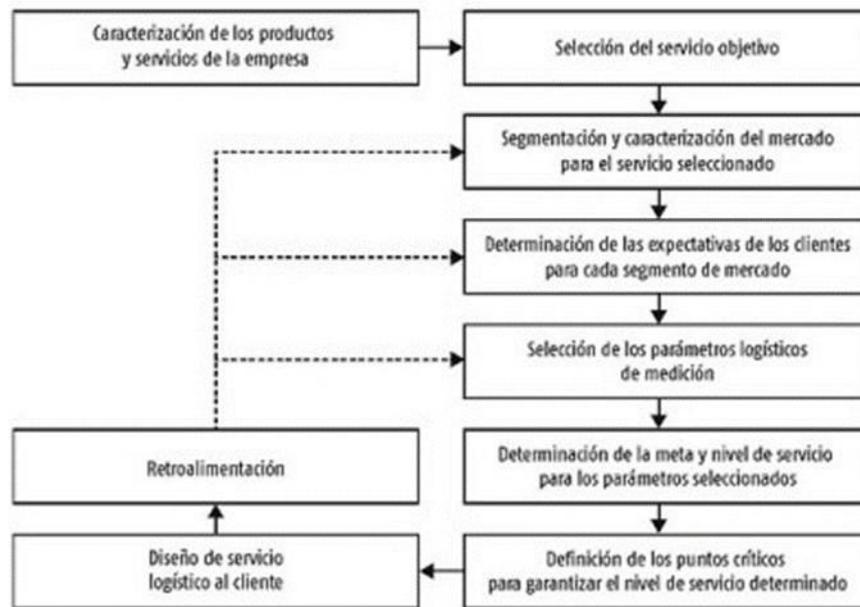
Según Alonso & Felipe (2017) la eficiencia de la producción y la oportunidad de venta de los servicios también se ven influenciada por el nivel de contacto con el cliente. En la Matriz de Sistema y Servicio se puede evidenciar que el grado de eficiencia de la producción se ve disminuida por el alto contacto con el cliente, debido a que éste está presente en cada paso de la producción y por tanto el nivel de personalización aumenta lo que lleva a un retraso en la conclusión del proceso de producción y la oportunidad de venta aumenta.

Diseño de servicios.

De acuerdo al diseño de los servicios, Alonso & Felipe (2017) expresan que es importante que las empresas de servicios establezcan una ruta logística eficiente para la distribución de los servicios que ofertan, de modo que mejoran notablemente el servicio al cliente. Además, explican los beneficios financieros, de integración y sistémicos que aporta la utilización de un proceso logístico en las empresas de servicio.

Para la creación de un sistema logístico de los servicios es necesario comprender el procedimiento para su diseño, además de que en el sector de servicios es importante la retroalimentación, debido a que su contacto con los clientes es mayor que otras empresas de sectores diferentes. Como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1. Procedimiento para el diseño del servicio logístico al cliente en empresas de servicios)



Fuente: Alonso & Felipe (2017)

En la Figura 1 se expone el procedimiento con las distintas etapas que lo conforman, señalando lo siguiente:

- **Caracterización de los productos y servicios de la empresa.** Resulta necesario realizar una caracterización de cada uno de los productos y servicios ofertados por la empresa con el fin de determinar sus aspectos positivos y negativos, los cuales condicionan los resultados de la organización.
- **Selección del servicio objetivo.** Se debe seleccionar el producto y/o servicio al cual se le aplicará el diseño con un enfoque logístico.
- **Segmentación y caracterización del mercado para el servicio seleccionado.** Dividir el mercado en pequeñas partes; para ello se deben utilizar variables que permitan organizar o clasificar a los clientes en reducidos grupos.
- **Determinación de las expectativas de los clientes para cada segmento de mercado.** Se pueden conocer los niveles de satisfacción de los clientes y aquellos elementos que fallaron en el servicio brindado a través de preguntas, encuestas, de la valoración de cada idea, queja e inconformidad.
- **Selección de los parámetros logísticos de medición.** En esta etapa se pretende determinar los indicadores del nivel de servicio que deberán garantizar un servicio de calidad capaz de satisfacer la demanda existente en cada segmento del mercado.

- **Determinación de la meta y nivel de servicio para los parámetros seleccionados.** Luego de segmentar el mercado, es importante definir para cada segmento cuál es el nivel mínimo de servicio a fin de mantenerse en el mercado y el nivel óptimo que le permita lograr ventajas con respecto a los competidores. Teniendo en cuenta el nivel de servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta, la capacidad del sistema logístico al brindar el servicio demandado y la situación de la competencia, se debe definir la meta y el nivel de servicio a garantizar para cada grupo de clientes
- **Definición de los puntos críticos para garantizar el nivel de servicio determinado.** En esta fase se sintetizan todos los elementos desarrollados en las etapas anteriores del procedimiento. Los primeros elementos a tener en cuenta son la determinación de cuál es la organización que se puede asumir en la empresa, cuáles son las características de la entidad para brindar el servicio y para quién se trabaja
- **Retroalimentación.** Para la retroalimentación, tanto de los clientes como del personal de la empresa, se deben encuestar o comentar las deficiencias e insatisfacciones que aún permanecen en el nuevo diseño, con el fin de conocer las experiencias tanto positivas como negativas de los clientes; se trata, en definitiva, de una oportunidad para mejorar la calidad de los servicios

Para el procedimiento del diseño del servicio logístico en las empresas de servicios primero hay que identificar las características de los productos y servicios de la empresa, porque habrá productos o servicios que le den a la empresa una diferenciación respecto a la competencia, y otros pueden tener un alto costo económico para la empresa por lo que el uso o adquisición de dichos productos pueden afectar a los gastos o costos dentro de la organización.

Modelo SERVQUAL

Es necesario el proceso de retroalimentación para evaluar la eficacia de cada proceso dentro del sistema de logística del servicio. La determinación de las necesidades y lo que esperan los clientes puede ser medido cualitativamente a través de diversos modelos, sin embargo, el más utilizado es el modelo SERVQUAL.

Según Solano & Uzcategui (2017) el modelo SERVQUAL es un instrumento que permite medir la calidad de los servicios en base a la percepción y satisfacción de los clientes, cuenta con 5 dimensiones:

- Los aspectos tangibles, se refiere al aspecto físico de las instalaciones de la empresa, del equipo y del personal.
- La fiabilidad, constituido por la capacidad de la empresa de brindar el servicio de manera confiable y precisa.
- La capacidad de respuesta, determinada por la atención al cliente con voluntad de ayudar y resolver los problemas en beneficio mutuo.
- La garantía, el cual se entiende por la cortesía, conocimiento y capacidad de inspirar confianza por parte de los empleados.
- La empatía, referente a la atención personalizada y el cuidado.

Ramirez (2018) indica que este modelo es uno de los más aceptados científicamente, debido a que permite medir las expectativas y las percepciones de los clientes, además, de que permite la simplificación y la adaptación del modelo a los modelos de negocios de servicio. Este modelo se basa en el antecedente de que el cliente, a partir de las experiencias y necesidades, genera expectativas que espera recibir del servicio, éstas son contrastadas con las percepciones en los momentos de verdad del servicio

El modelo SERVQUAL se constituye de un cuestionario dividido en 5 secciones, una por cada dimensión, de las cuales existen un total de 22 preguntas. Para la valoración de cada pregunta se utiliza el modelo Likert con una escala del 1 al 7, donde 1 representa el valor más bajo y 7 el valor más alto. A continuación se expone el modelo de valoración.

Figura 2. Cuestionario modelo SERVQUAL

Dimensión de fiabilidad	
1. Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplir.	1 2 3 4 5 6 7
2. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.	1 2 3 4 5 6 7
3. La empresa, debe desempeñar bien el servicio por primera vez.	1 2 3 4 5 6 7
4. La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	1 2 3 4 5 6 7
5. La empresa debe insistir en registros libres de error.	1 2 3 4 5 6 7
Dimensión de sensibilidad	
1. La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.	1 2 3 4 5 6 7
2. Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido.	1 2 3 4 5 6 7
3. Los empleados, deben estar dispuestos a ayudarles.	1 2 3 4 5 6 7
4. Los empleados de la empresa, nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarles.	1 2 3 4 5 6 7
Dimensión de seguridad	
1. El comportamiento de los empleados, debe infundir confianza en ud.	1 2 3 4 5 6 7
2. El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa.	1 2 3 4 5 6 7
3. Los empleados, deben ser corteses de manera constante con uds.	1 2 3 4 5 6 7
4. Los empleados de la empresa de publicidad, deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
Dimensión de empatía	
1. La empresa debe dar atención individualizada a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
2. La empresa de publicidad debe tener empleados que den atención personal, a cada uno de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
3. La empresa debe preocuparse de sus mejores intereses.	1 2 3 4 5 6 7
4. Los empleados deben entender las necesidades específicas de uds.	1 2 3 4 5 6 7
5. La empresa de publicidad debe tener horarios de atención convenientes para todos sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
Dimensión de elementos tangibles	
1. La empresa debe tener equipos de aspecto moderno.	1 2 3 4 5 6 7
2. Las instalaciones físicas de la empresa, deben ser atractivas.	1 2 3 4 5 6 7
3. Los empleados de la empresa deben verse pulcros.	1 2 3 4 5 6 7
4. Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente atractivos para la empresa de publicidad.	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Matsumoto (2016)

Plan de Negocios

Según Balanko (2017) Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales El plan de negocios es un documento en el cual plasmamos, la manera cómo funcionará un negocio, con el objetivo de alcanzar el mercado potencial, la competencia que enfrentamos, nuestros valores agregados y los productos o servicios que nuestra empresa brindan

Este mismo autor señala que “El plan de negocio para una empresa en marcha deberá realizar un análisis FODA donde se pueda identificar los puntos críticos y éxitos del negocio mostrando las fortalezas y debilidades de la empresa y la capacidad misma” (Balanko, 2017, p. 7) por lo que se comprende que el plan de negocios es una herramienta básica para darle

consistencia y dirección a la empresa, además que ayuda a enfocarla a fin de alcanzar los objetivos, asegurando los intereses de la empresa. En relación con las fases de un plan de negocios, Rivera, G. (2018), señala que existen 4 fases, entre las que destacan las siguientes:

- **Determinar el plan de acción:** En esta fase debemos tomar en cuenta, cuál es la razón principal que obliga a nuestra organización a desarrollar un plan de negocios y definir la misión del plan de negocios, la cual debe constar de tres elementos básicos, qué vende, a quién le vende bienes o servicios y qué hace la diferencia de nuestra empresa con el resto del mercado. Rivera, G. (2018).
- **Planeación del negocio:** Definir cuáles son los objetivos del plan de negocios e identificar cuáles son los hechos relevantes asociados con los objetivos del plan de negocios. Debemos tener en cuenta si la estructura organizacional es la adecuada para poder ejecutar correctamente el plan de negocios, así que debemos revisar el organigrama, pues aquí están los cimientos que servirán de base para la correcta ejecución del plan de negocios y amalgamarlo en su totalidad, pues el recurso humano debe ser competitivo. Rivera, G. (2018)
- **Preparación:** Necesitamos hacer un análisis de la industria para poder determinar el crecimiento futuro y el rumbo de la industria. Esto lo podemos hacer a través de internet, con un estudio de investigación de mercado, a través de cámaras de comercio o por medio del Gobierno. Debemos también poder definir la estrategia de nicho de mercado que utilizaremos, la estrategia de precios, una estrategia de posición en el mercado y una estrategia de gestión. Rivera, G. (2018).
- **Activación.** Aquí es donde tiene mucha relevancia el departamento de finanzas, pues tendrá que validar el presupuesto contemplado para el plan de negocios, obtener estados de resultados de por lo menos tres años donde el resultado final obtenido sean únicamente utilidades, pues es el objetivo principal del plan de negocios. Es muy importante que cada fase del plan de negocios sea documentada de manera adecuada, pues servirá para consolidar la historia de la organización, compartir sus valores, cómo deben ser tratados los clientes, que trato debe existir entre el personal y la gerencia y para identificar cada fase por la que atravesará la organización a medida que vaya logrando el objetivo final del plan de negocios. Rivera, G. (2018).

Marco conceptual.

Restaurante. - Se trata del comercio que ofrece diversas comidas y bebidas para su consumo en el establecimiento. Dicho consumo debe ser pagado por el cliente, que suele ser conocido como comensal. (Pérez & Merino, 2022)

Restaurante temático. - Establecimiento que ofrece un estilo de comida en un entorno singular, alineado con una temática específica. Está compuesto por una barra para el servicio de bebidas, una cocina para la elaboración de alimentos y un salón para el servicio en mesa; la decoración y uniformidad de los empleados se ajusta a la ambientación del sitio. (Diccionario de Gastronomía, 2019)

Restaurante especializado. - Un restaurante de especialidades ofrece a sus comensales un variedad limitada de estilos de cocina, es decir, el menú cuenta con, como el nombre del tipo de restaurante lo indica, platillos de acuerdo una especialidad. (Gastronomía Internacional, 2016)

Gastronomía Texana. - La comida Texana tiene orígenes milenarios: La cocina tradicional española y mexicana se mezcló con la primitiva gastronomía amerindia dando lugar al Tex-Mex, además de otras comidas típicamente texanas como los tacos o el chili con carne. (Alonso, 2021)

Franquicias. - es un tipo de contrato en el que una empresa cede a otra el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones. Esto, a cambio de una compensación económica. (Peiró, 2020)

Franquiciados. - El franquiciado es aquel sujeto comercial que ha adquirido por medio de un contrato, el derecho a la comercialización de productos de una marca, aceptando consigo su modelo de negocio (Peiró, 2020).

Servicios. - Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado (Sánchez, 2021).

Servicio al cliente. - Se entiende por servicio al cliente o servicio de atención al cliente a los métodos que emplea una empresa para ponerse en contacto con su clientela, para garantizar entre otras cosas que el bien o servicio ofrecido llegue a sus consumidores y sea empleado de manera correcta (Sánchez, 2021).

Calidad. - La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. (Peiro, 2020).

Calidad en el servicio. - La calidad del servicio no es solo un diferencial competitivo, sino un elemento de extrema importancia para las relaciones comerciales. Eso porque una mala experiencia puede afectar negativamente los procesos de compra y venta, además de perjudicar la fidelización del contacto (Peiro, 2020).

Propuesta de valor. La propuesta de valor es una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener el beneplácito del público. Se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo va a beneficiar eso a las personas que utilicen esos servicios o productos y no los de la competencia. (Peiró, 2020)

Mejora continua. - La técnica de mejora continua consiste básicamente en eso. En la búsqueda el objetivo es optimizar tiempos y reducir costos, a través de la mejora de procesos y evaluación de ellos. Es verdad que en el mercado es importante encontrar nuestra ventaja competitiva que nos ayudará a posicionarnos en mejor (Orellana, 2020)

Modelo Servqual.- es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas del cliente y su apreciación; sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio pueden constituir una medida de calidad de servicio, mediante este instrumento se mide la calidad del servicio a través del análisis de 5 dimensiones: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía, elementos tangibles, a través de la escala de Likert. (Matsumoto, 2016)

Marco legal

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, protege a los clientes y consumidores de las deficiencias en la calidad de servicios y productos tal como se expresa en el art. 4, numeral 8 de la ley.

En el art. 27 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, exige a los profesionales que prestan servicio en todo tipo de áreas atender a los clientes con calidad y sometimiento a la ética profesional.

En el art. 66 de la ley, explica que es necesario que las empresas de bienes y servicios cumplan con las normas técnicas impuestas por el órgano regulador el INEN.

El Reglamento de Funcionamiento de Establecimientos sujetos a control sanitario, establece que las empresas relacionadas al sector de venta de alimentos preparados cumplan las normas comunes de sanidad:

- Instalaciones de desagües domiciliarios, alcantarillado central y pozos sépticos;
- Número y estado general de baterías sanitarias;
- Pisos, cielos rasos, ventilación, iluminación, enlucido de muros interiores y exteriores;
- Recolección y depósito de desechos;
- Tenencia de animales domésticos; y,
- Fauna nociva y transmisora de enfermedades a las personas (Reglamento de Funcionamiento de Establecimientos sujetos a control sanitario., 2018).

Además, la ley expresa que cada establecimiento requiere de los permisos de funcionamientos debidos con respaldo del Ministerio de Salud Pública, encargado de regular los establecimientos como los restaurantes.

Resumen ejecutivo.

Definición del negocio

La atención y servicio al cliente es uno de los aspectos más importantes a cuidar dentro de las empresas dedicadas al servicio de alimentación. El restaurante de comida Texana participante de este proyecto se encuentra ubicado en el norte de Guayaquil, y pese a contar con servicios de calidad presenta deficiencias respecto al manejo de toma y despacho de pedidos en las horas pico y fines de semana, sumando a esto la presencia de competencia cercana, detallando así la pertinencia de mejora en el servicio al cliente. A través de la evaluación de la percepción del servicio al cliente por medio del modelo SERVQUAL se determinarán las oportunidades de mejora en los momentos de más afluencia de clientes, además de otros aspectos. Por ello, se diseñaron estrategias para la eficiencia de las oportunidades de mejora del restaurante como formatos para la toma de pedidos, la inversión en la capacitación del personal sobre el servicio al cliente. Se concluye que las estrategias

propuestas son rentables en términos financieros y mejorarán los aspectos descritos anteriormente, por lo que se recomienda el seguimiento y control de las estrategias para que el modelo de negocio esté enfocado en la mejora continua a fin de mejorar la rentabilidad y maximizar las utilidades.

Descripción de la empresa

El restaurante de comida texana participante de este trabajo nació en marzo de 1975 cuando Larry Lavine abrió el primer restaurante en la Av. Greenville en Dallas, Texas. El objetivo fue crear un lugar para comer estilo vecindario que ofreciera excelente comida y bebidas en una atmósfera casual y atractiva. Los productos que ofrecen se caracterizan por ser una mezcla de comida texana y mexicana, también conocida como comida TEX-MEX, además de ofrecer variedades de ensaladas y una amplia variedad de bebidas. El crecimiento y popularidad de dicho restaurante permitió una expansión a gran velocidad, en la actualidad hay más de 1580 restaurantes en 31 países.

Es importante destacar que más de 450 de estos restaurantes son propiedad de la compañía. El resto son operadas por franquiciados, en el Ecuador el restaurante forma parte de una de las corporaciones más grande del país, la misma que consta de Hipermercados, supermercados, cines, jugueterías, tienda de ropa, ferreterías y locales de comida rápida. La marca comercial del restaurante continúa proyectando una expansión de alrededor de 50 restaurantes por año a nivel mundial.

Descripción del producto o servicio

En relación con los productos y servicios que oferta el restaurante de comida texana, es importante detallar que este destaca por ofrecer productos de primera calidad en cuanto a los alimentos y bebidas, esto se debe a la propia historia del restaurante y al compromiso realizado por medio de la venta de las franquicias.

Por otro lado, en cuanto a los servicios, se debe señalar cuatro puestos principales como parte del local, estos son:

Servicio al cliente

Funciones y responsabilidades básicas:

- Estar atento y sensible a las necesidades de todos los invitados en el restaurante.
- Atender a los invitados en las mesas y brindar un excelente servicio de manera consistente.

- Conocer al detalle todos los productos.

Producción/Cocina

Funciones y responsabilidades básicas:

- Atender a todos invitados del restaurante a través del servicio de bebidas, dando soporte a los meseros.
- Estar atento y sensible a las necesidades de todos los invitados de su área y del restaurante.
- Conocer al detalle todos los productos.

Bartender

Funciones y responsabilidades básicas:

- Atender a todos invitados del restaurante a través del servicio de bebidas, dando soporte a los meseros.
- Estar atento y sensible a las necesidades de todos los invitados de su área y del restaurante.
- Conocer al detalle todos los productos.

Asistente de tienda

Funciones y responsabilidades básicas:

- Supervisar y controlar la operación durante su turno.
- Apoyar al equipo gerencial en tareas administrativas del restaurante.
- Dirigir y direccionar procedimientos y estándares en el restaurante

Resultados de estudio de mercado

Según los datos extraídos en abril de 2022 por SimilarWeb (2022) el restaurante de comida texana, el cual se ubica dentro de la categoría de Alimentos y bebidas; Restaurantes y comida a domicilio, consta de un total de diez mil un empleados a nivel global, en el que se incluyen los empleados de los locales franquiciados. Los ingresos anuales que se recibieron entre febrero de 2021 a enero de 2022 fueron de 1.0 billones de dólares a nivel mundial.

De acuerdo al mercado objetivo al cual se encuentra orientado el restaurante de comida texana, en Ecuador se establece un alcance de 5,061,819 entre las ciudades de Guayaquil, Quito, Machala y Riobamba en donde el restaurante se ha establecido. De acuerdo a este

número de habitantes, se destaca que la ciudad de Guayaquil corresponde el 34,95% de dicho rubro, destacándose como la ciudad con mayor cantidad de consumidores en el Ecuador.

Es meritorio señalar que según el nivel socio económico dentro del Ecuador, el volumen de mercado se encuentra definido en la ciudad de Guayaquil dentro de un segmento a y b, lo que corresponde a un nivel medio alto y alto de la economía de la población.

En cuanto al valor de mercado, los restaurantes presentan un valor mensual de casi 40 millones de dólares, el cual está compuesto por una amplia opciones de locales de conceptos y precios diferentes, al igual que sus productos y los estándares de calidad. En el caso del restaurante de comida texana parte de la investigación, se hace referencia a restaurantes de comida casual, definiéndolos así por sus servicios a mesa, la amplia carta de comida y bebidas.

Marketing y comercialización

Es importante destacar que el trade marketing ha evolucionado junto con el dinamismo económico que tiene cada país, este desarrollo tiene una estrecha relación entre el marketing y las ventas. La primera está relacionada a desarrollar estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa para promocionar productos que se comercializan en el mercado y las ventas tiene una estrecha relación con las diferentes promociones que se realizan y el consumidor final pueda comprar un producto

En este proceso de desarrollo la empresa dueña de la franquicia del restaurante de comida texana crea un supermercado, la cual establece un sistema de ventas utilizando como modelos los autoservicios en diferentes sectores del país siendo pioneros en este tipo de ventas.

Al tener un crecimiento acelerado en este modelo de negocio inicia a generar nuevas plazas de trabajo, al ser pioneros en procesos de innovación en el mercado local han desarrollado tres líneas de productos que son:

- Línea de negocio Retail
- Línea de negocio entretenimiento
- Líneas de restaurantes

Estas tres líneas de negocios como el retail, entretenimiento y restaurante estructuran la empresa Grupo el Rosado que brinda a sus clientes una gama espectacular de productos y servicios para todos los gustos abarcando con el 100% de las necesidades que tienen los clientes. La empresa del Grupo el Rosado se enfoca en diferentes estrategias que oriente a las tres líneas de negocio cada línea aplica estrategias diferentes.

Una de las herramientas que se utiliza en la organización es el trade marketing que con los años ha tenido un proceso de desarrollo y evolución en el mercado, el uso de esta herramienta es fundamental ya que permite que la presentación del producto en el establecimiento para atraer a los clientes a comprar. Destacando así que Los ambientes creados en los establecimientos son fundamentales para los clientes se sienta atraído al momento de comprar o de recibir un servicio esta estrategia tienen como propósito mejorar la asistencia de los clientes al establecimiento y así obtener mayor posibilidad para la compra

Estructura del negocio

Infraestructura, producción y logística

En Guayaquil, el restaurante de comida texana cuenta con tres locales ubicados en tres diferentes centros comerciales de la ciudad, los cuales se encuentran distribuidos de manera estratégica para responder a las necesidades de los clientes tipo a y b de la ciudad. A continuación se detallan las características internacionales que el franquiciado de comida texana exige para su posicionamiento en cada país.

Tabla 1. Infraestructura, producción y logística

Cotización	Arrendamiento mensual: \$4.000 Firma de contrato de 20 años
Tamaño	Dependerá de la capacidad máxima de establecimiento regulada por política nacional
Construcción	Proconstrucción de: \$40.000 a \$200.000 dólares Construcción total asciende a valores entre \$650.000 y 1.100.000 dólares
Muebles y accesorios	Presenta un gasto estimado de \$75.000 a \$90.000 dólares.
Cocina/bar y equipo	Costo de construcción de cocina y equipos de cocina representan un valor de \$300.000 Costo de construcción de bar y equipos de bar representan un valor de \$30.000 dólares
Apertura de publicidad	Inversión de \$5.000 a \$10.000 dólares
Costo total para inicio de restaurante	\$1.800.000

En la ciudad de Guayaquil, debido a que la ubicación del restaurante forma parte de un centro comercial, se debe omitir los gastos de construcción y contemplar gasto de acondicionamiento del local. A continuación se detallan estos gastos.

Tabla 2. Gastos Restaurante Texano Guayaquil

Cotización	Arrendamiento mensual: \$4.000
Tamaño	Dependerá de la capacidad máxima de establecimiento regulada por política nacional
Muebles y accesorios	Equipos de cocina \$2,356. Tecnología \$760 Muebles de oficina \$1,055
Acondicionamiento total	\$4,171
Apertura de publicidad	Inversión de \$800 a \$2,800 dólares

Es importante señalar que el franquiciador otorga al franquiciado, los términos y condiciones en el documento de derecho de franquicia, por lo que el franquiciado no podrá reubicar el negocio sin previo aviso. De acuerdo con la protección de la reputación y buena voluntad del franquiciador, en el manual de operaciones se declara que:

- Se prohíbe la divulgación de cualquier información confidencial en procedimientos judiciales o procedimientos administrativos
- Los empleados de la franquicia en la medida de lo posible no revelaran información.

Organización y recursos humanos

El perfil de los empleados del restaurante de comida texana va desde los 22 a los 35 años de edad, de ambos sexos, con o sin experiencia laboral. El restaurante propone como recompensa el reconocimiento de sus labores ante sus compañeros de trabajo con el nombramiento de “empleado del mes”. Entre los colaboradores se detallan los cargos de:

- Gerente
- Supervisores
- Hostess
- Mesero
- Bartender
- Personal de cocina
- Busser

Parte fundamental de cada cargo es la actualización y capacitación de servicios, esto se da debido a la búsqueda de especificar la calidad del servicio de cada miembro del restaurante.

Valoración y análisis financiero Muebles y equipos de cocina.

Los muebles y equipos de cocina incluyen a todos los equipos que son necesarios para la elaboración de los insumos que posteriormente se entregaran a los locales franquiciados, están incluidos en este grupo artículos como refrigeradores y congeladores. La inversión en muebles y equipos de cocina contempla un total de \$ 6,750.

Equipos tecnológicos.

Los equipos de computación incluyen tanto a las computadoras como artículos adicionales como impresoras. Se requiere una inversión de \$760. Por concepto de Equipos de computación.

Muebles y equipos de oficina.

Para tener los artículos necesarios de mobiliario y equipos de oficina se requiere de \$ 1,055. En el caso del franquiciador, este requiere realizar algunos gastos para iniciar la constitución del local, principalmente se trata de modificar las instalaciones con las que cuenta para que la distribución de cada equipo y artículos para el almacenaje queden en orden y simplifiquen la distribución.

Publicidad.

El franquiciador se encargará contratar una empresa encargada de la publicidad, análisis de todos los requerimientos y la mejor manera de impulsar la marca. Para esto se tendrá una inversión de \$ 800 a \$2,800 dólares mensuales.

Gastos varios.

En gastos varios están considerados artículos de limpieza y gastos que no están previstos. El estimado por capital de trabajo para 1 mes de trabajo es de \$ 160.00.

Estudio estratégico

Análisis P.E.S.T.E.L.

Factores políticos

Según Torres (2014), los factores políticos y legales hacen referencia al papel que juegan los gobiernos en el desempeño de todo aquello que nos pueda afectar en nuestro camino empresarial.

El gobierno ha estado comprometido con el cambio en la matriz productiva, a través de sectores estratégicos que son fundamentales como motores para el crecimiento y desarrollo, siendo el componente número uno el entorno y la competitividad sistémica, donde se dan las

condiciones económicas e incentivos productivos, y se establece el fortalecimiento del financiamiento y los incentivos a la inversión privada.

En lo que respecta al elemento estructural, se puede apreciar una leve mejora en las condiciones para hacer negocios en Ecuador, según el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (2016), Ecuador está en el ranking 76 de 142 países, tomando en cuenta aspectos como los requerimientos básicos, potenciadores de eficiencia y factores de innovación y sofisticación de los negocios, basándose en la evaluación de variables como la apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de las inversiones, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia. (Banco Mundial, 2017).

Factores económicos

Según Calderón (2011), el entorno económico está conformado por condiciones y tendencias generales de la economía que son relevantes en las actividades de la organización. Desde el 2014, Ecuador ha tratado de equilibrar y adecuar su economía a un contexto internacional desafiante, caracterizado por los bajos precios del petróleo, la apreciación del dólar y el encarecimiento del financiamiento externo. Ante la ausencia de ahorros fiscales, el Gobierno inició un proceso de racionalización de la inversión pública y el gasto corriente. También ha movilizado diferentes fuentes de financiamiento externo y aplicado medidas temporales para incrementar los ingresos públicos no petroleros.

De acuerdo al análisis realizado por la Cámara de comercio de Guayaquil (2019), el riesgo país comienza a disminuir impulsado por la confianza que genero el acuerdo con multilaterales. Pese a aquello, el tener un riesgo país de 630 puntos implica la obtención de “deuda cara”, según lo explica la Cámara de Comercio de Guayaquil en el siguiente gráfico. Mientras que

Factores sociales

El ciudadano guayaquileño se caracteriza por intentar salir siempre de la rutina, en las tardes de los fines de semana los centros comerciales de Guayaquil son muy concurridos. Allí, a más de cafeterías y restaurantes donde se reúnen a comer, tienen los cines, los sitios de expendio de alimentos, van a comprar y eventualmente se puede encontrar con amigos. El Guayaquil es muy social por el contexto en el cual se ha desarrollado a medida que va creciendo y los diferentes sitios sociales de la ciudad son muy frecuentados, pero así mismo tienden a

aburrirse de los mismos lugares si no ofrecen variedad, por lo cual los bares, discotecas y restaurantes deben reinventarse cada cierto tiempo para no pasar de moda y una de las formas más acertadas es la mejora continua en los servicios tangibles e intangibles que ofrece.

Factores tecnológicos

Los millennials es la primera generación de nativos digitales, los primeros que para todas las actividades de su agenda diaria usan el internet. Es evidente el impacto de la tecnología en sus vidas, de acuerdo al estudio Millennials en Latinoamérica, una perspectiva desde Ecuador, los jóvenes encuestados sostuvieron que la tecnología ha cambiado por completo su forma de acceder a las noticias (85.6%), su educación (84.5%), su tiempo libre (77.5%), su vida social (73.8%), así como también otros aspectos de sus vidas (Gutiérrez, 2016).

La tecnología tiene un papel muy importante en nuestro negocio, en la actualidad, las redes sociales se han convertido en el principal medio de publicidad, que resulta efectiva porque llega a más personas a una gran velocidad, permitiendo además tener una segmentación más efectiva.

Factores ecológicos

Guayaquil es la ciudad más poblada del Ecuador, con 2.671.801 habitantes (15.69% del Ecuador), con 1.240.465 personas económicamente activas, con una tasa de crecimiento del 1.4% (INEC, Censos de Población de 2001 y de 2010), siendo además el centro financiero del país, cualidades que permiten que a lo largo de todo el año mantenga una animada vida urbana, con innumerables sitios donde comprar, comer y disfrutar la vida nocturna.

El sector norte de la ciudad (Sauces, Alboradas, Urdesa y Kennedy) es el uno de los de mayor desarrollo, plusvalía y crecimiento a lo largo de la historia de Guayaquil, el crecimiento urbanístico y la gran afluencia de personas a estos sectores ha motivado a que se desarrollen nuevas inversiones en esa zona de la ciudad, hoy en día se ha convertido en un sector de alto tráfico, donde se han evidenciados varias mejoras estructurales en sus centros comerciales, restaurantes, bares y cafeterías, siendo este sector además de rápido acceso para los habitantes de las distintas zonas de la ciudad gracias a las amplias avenidas como la av, Francisco de Orellana y la Av. Juan Tanca Marengo, las conectas con las vías céntricas y periféricas de la ciudad.

Factores legales

Según Calderón (2011), el entorno legal está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada. El Artículo 15 literal b de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad manifiesta que: “La reglamentación técnica comprende la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos necesarios para precautelar los objetivos relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas”

El Ecuador con 31,8% tiene la tasa más alta de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en la región, frente a Colombia con 27,3%; Perú, 25,1%, y Chile, 24,1% (Global Entrepreneurship, 2015), no obstante, aún carece de incentivos legales que promuevan el emprendimiento como una oportunidad más que como una necesidad.

El 5 de diciembre del 2017 se presentó el primer borrador del proyecto de Ley de Emprendimiento ante la Comisión de Desarrollo Económico, Productivo y la Microempresa de la Asamblea Nacional, el cual plantea la creación y fortalecimiento de plataformas de financiamiento colectivo en Ecuador y la creación de un fondo de capital riesgo y capital semilla, así como incentivos para los inversionistas en relación con la deducción del impuesto a la renta. Actualmente, BanEcuador da créditos para emprendimiento en montos hasta \$ 50.000 dólares con una frecuencia de pago personalizado de acuerdo con el flujo de caja de cada proyecto, en la banca privada los créditos pueden ascender hasta los \$ 300.000 dólares

Análisis Foda

Tabla 3. Matriz Foda

Fortalezas	Oportunidades
<p>Cuenta con cristalería y loza que resalta la presentación de platos gastronómicos Tex-mex.</p> <p>Cuenta con un menú variado y opciones vegetarianas diarias.</p> <p>Personal capacitado y con experiencia en la preparación de comida Tex-mex.</p> <p>El diseño del restaurante es colorido y refleja un ambiente temático al estilo Texano.</p> <p>El contenido y precios de la carta son comprensible ante el consumidor.</p> <p>Posee un margen de clientes consolidados y frecuentes semanalmente</p>	<p>Mejorar el porcentaje de ventas del Restaurante en temporada baja (enero-abril). Posibilidad de ampliar la carta.</p> <p>Creciente tendencia por el consumo de restaurantes temáticos.</p> <p>Personas prefieren alimentarse fuera de casa.</p> <p>Buena disposición para dar un servicio personalizado al cliente</p> <p>Ser un Restaurante pionero en la preparación de comida Tex-mex saludable y temática.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Local arrendado</p> <p>Ausencia de una estructura organizacional del Restaurante</p> <p>Posicionamiento de un sector determinado de mercado</p>	<p>Aumento de costos en materia Prima.</p> <p>Competitividad en precios promedio con otros Restaurantes temáticos del medio.</p> <p>Incremento en pago de impuestos por entidades reguladoras</p>

Elaborado por autor

Plan de marketing

Objetivo

El propósito principal para el desarrollo del presente trabajo se establece en el mejoramiento de las experiencias de los clientes del restaurante de comida texana al norte de la ciudad, en el que se pretende establecer estrategias de mejora continua en las actividades del servicio al cliente, buscando generar experiencias novedosas con las cuales se logre la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas del cliente en relación con el nivel del restaurante y los servicios que oferta, generando de esta manera la fidelización del cliente.

Estrategias

Capacitar el personal encargado de la atención y el servicio al cliente Mejorar los tiempos de despacho de pedidos y cobros

Plan de acción

- **Programa de capacitación de servicio y atención al cliente**

La identificación de las deficiencias del personal a cargo del servicio al cliente puede realizarse a través de un checklist o lista de chequeo en el que el administrador a través de la observación determine las deficiencias del personal.

- **Control físico de pedidos y cobros**

El control de la toma, despacho y cobro de pedidos facilitará que el servicio al cliente sea más eficiente y reducirá los errores en el despacho de éstos. Para ello, es necesario que las administradoras elaboren un formato de registro de pedidos para que al momento del despacho no haya en la manera de lo posible errores.

El diseño de nuevos menús para la incursión en nuevos nichos para el restaurante supone una oportunidad de tomar ventaja de la competencia cercana al local, debido a que la implementación de menús dirigidos a personas con diferentes necesidades a la media como la necesidad de consumir comidas bajas en sal o grasa por problemas de salud o simplemente adelgazar, incluso personas vegetarianas o veganas, son un nuevo nicho que incursionar en el mercado local, lo que permitirá generar nuevos ingresos

Capítulo 3: Metodología de la Investigación

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación tiene que ver con las estrategias y pasos que debe tenerse en cuenta, al momento de abordar la investigación. Niño (2011), manifiesta que el diseño de investigación, desde su propuesta amplia tiene que ver con el plan general del proceso de investigación; es decir desde la elección del tema hasta las técnicas, instrumentos y criterios de análisis de los resultados. Mientras que en el aspecto específico tiene que ver con las estrategias y actividades que responde a la particularidad de cada investigación.

Así, el enfoque para esta investigación fue cuantitativo ya que con datos numéricos y el sistema estadístico de los resultados comprueba las teorías de las variables. Es por ello que Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que este enfoque usa la obtención de la información con el fin de corroborar la hipótesis teniendo en cuenta el empleo de los números y la disciplina estadística que permita fijar aspectos comportamentales con el fin de comprobar los enfoques teóricos. Es decir, mide el comportamiento de las variables y la comprobación de las teorías a partir de base de datos numéricos.

Enfoques de la investigación.

Investigación bibliográfica

Según Matos (2017) “La investigación bibliográfica o documental consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información” (p.23).

Por lo tanto se considera importante el abordaje de este tipo de investigación en el presente documento debido a que a través de la revisión de documentos se puede conocer el estado en que se encuentra el tema que se está investigando, a través de un proceso que consiste en la recolección, selección, análisis y presentación de los resultados.

Investigación descriptiva

Tamayo y Tamayo (2006 como se citó en Pérez, 2019) señalan que:

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis, e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos,

caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta. (p. 112)

Bajo esta interpretación, se destaca la pertinencia de este tipo de enfoque para el desarrollo del presente trabajo de titulación debido a que permite mostrar y narran los hechos, situaciones, rasgos, características del eje central del estudio. Esto se logra a través de preguntas formuladas en encuestas, entrevistas, observación, y revisión documental.

Proposiciones.

Premisa general

La elaboración de un plan de mejoras para la optimización del servicio al cliente genera la fidelización y captación de clientes.

Premisas específicas

Un plan de mejoras permite identificar las causas que provocan las debilidades detectadas en el servicio brindado, así como identificar las acciones de mejora a aplicar y analizar su viabilidad

Población

El presente trabajo está dirigido para la Ciudad de Guayaquil, que cuenta con 2083635 de habitantes según los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Censos y estadísticas. Se procura tomar una muestra que se representativa; esto quiere decir que se va a incluir personas que representen las características necesarias de la población de estudio, y que nos ayuda a garantizar la riqueza de la información (León & Palomino, 2017).

Según (Arias, Villacís, & Miranda, 2016) “la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados” (p. 201). Por lo que es oportuno destacar que la población en una investigación hace referencia a todos los elementos que son accesibles pertenecientes al ámbito en el que se desarrolla la investigación.

Por lo tanto, es importante destacar que la población que se ha considerado para la toma del instrumento en este trabajo de titulación corresponde a los clientes que asisten al restaurante texano ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil, en uno de los centros comerciales de mayor afluencia de personas debido a su excelente ubicación. Destacando que se tomara como población base a 80 clientes como media de asistencia diaria, a la semana suman un total de 560 habitantes y al mes 2240 consumidores de los alimentos y bebidas del restaurante texano.

Caracterización de la muestra

En relación a la muestra, (Otzen & Manterola, 2017) señalan que:

Permite extrapolar y por ende generalizar los resultados observados en ésta, a la población accesible; y a partir de ésta, a la población blanco. Por ende, una muestra será representativa o no; sólo si fue seleccionada al azar, es decir, que todos los sujetos de la población blanco tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados en esta muestra y por ende ser incluidos en el estudio; y, por otro lado, que el número de sujetos seleccionados representen numéricamente a la población que le dio origen respecto de la distribución de la variable en estudio en la población. (p. 227)

Por lo tanto, es pertinente señalar que la muestra que se ha obtenido para el presente trabajo corresponde a la técnica de muestreo probabilístico en donde los participantes son seleccionados en base a la aleatoriedad, definiendo esto debido al tamaño de la población, la cual es menor a los 100.000 habitantes. Por lo tanto, se destaca el uso de la siguiente fórmula finita.

Figura 3. Fórmula Finita

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

Fuente: https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php.

Tabla 4. Codificación de la fórmula

n	Tamaño de la muestra
z	Nivel de confianza deseado
p	Probabilidad de éxito
q	Probabilidad de error
e	Nivel de error
N	Tamaño de la población

Elaborado por autor

Tabla 5. Valores de la formula

n	$\zeta?$
z	1,96
p	0,05
q	0,05
e	5%
N	2240

Elaborado por autor

Figura 4. Resolución de la formula

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(2240)}{(0,5)^2 (2240-1)(1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(0,9604)(2240)}{(5,60)(0,96)}$$

$$n = 329$$

Localización geográfica.

Macro localización

Figura 5 Macrolocalización



Fuente: Google Maps

Se realizará en la ciudad de Guayaquil, parte norte

Instalaciones: Son las características del lugar, la distribución y la facilidad de establecer las diferentes equipos dentro de la infraestructura.

Servicios: Tales como agua, luz, teléfono, alcantarillado, gas, etc. Todo lo necesario para el desempeño de las actividades dentro del restaurante.

Cliente Potencial: estar cerca de los clientes potenciales

Clima: Condiciones climáticas que sean favorables por el hecho de la asistencia y consumo del cliente.

Seguridad: Ubicación correcta, mucha vigilancia.

Disponibilidad de personal: accesibilidad de personal con capacidad para laboral.

Micro localización

El propósito es seleccionar la zona donde se va ubicar el restaurante, la cual la mejor parte es el Norte de Guayaquil, en la Av. Francisco de Orellana, ya que otorga facilidad y la ubicación es muy ventajosa para la venta de los productos del restaurante. Es cercano a la parte comercial del Norte de Guayaquil, y tiene mucha influencia de automóviles y paradas de bus.

Figura 6 Microlocalización



Fuente: Google Maps.

Instrumentación

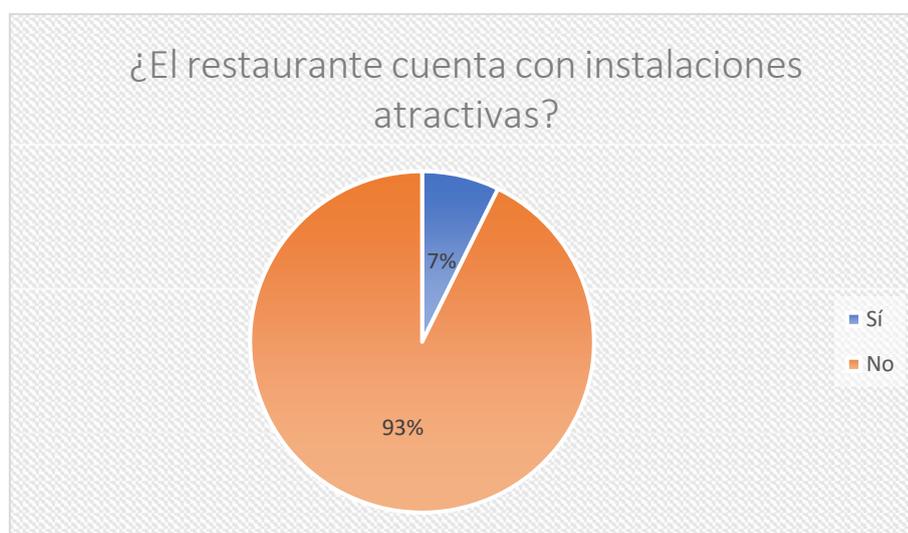
El diseño de la encuesta se realizó en base a los fundamentos del Servqual, para lo cual se realizó un cuestionario personalizado y adaptado al restaurante basada en las 5 dimensiones de esta metodología. Con la versión inicial, se realizó una revisión con distintas personas de cada uno de los ítems con la finalidad de verificar que estos sean de fácil comprensión para el lector. La encuesta se realizó de forma virtual. A través de la plataforma Google Forms, se diseñó el cuestionario para que los clientes puedan resolver la encuesta desde sus celulares personales o computadores.

Recolección de Datos

¿El restaurante cuenta con instalaciones atractivas?

Gráfico 1

Ítem 1



Fuente: Google Forms

De acuerdo con el cuestionamiento acerca de lo atractivo de las instalaciones del restaurante texano, el 7% de los encuestados señalaron que el establecimiento se encuentra adecuado con instalaciones atractivas, mientras que el 93% destacó que dichas instalaciones no las consideran atractivas.

¿El restaurante cuenta con servicio de atención personalizada para sentirme cómodo durante mi estancia?

Gráfico 2

Ítem 2



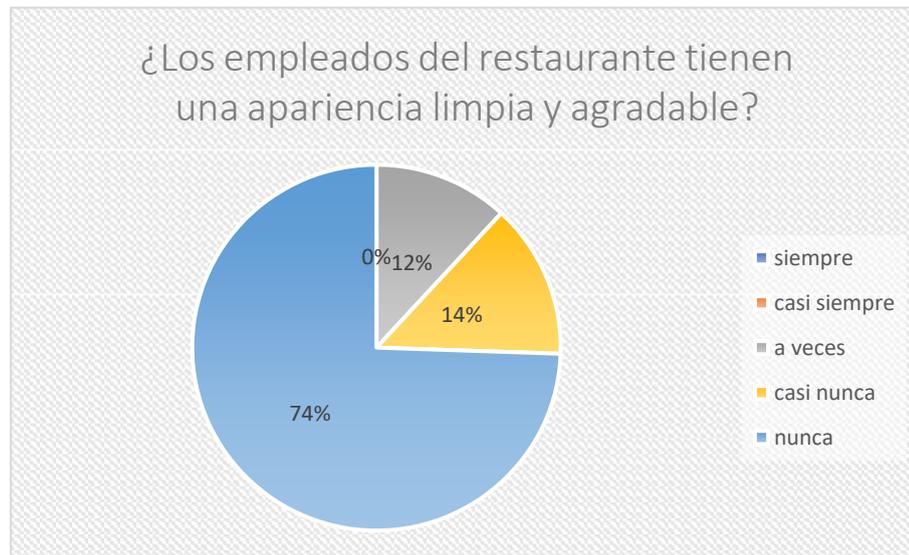
Fuente: Google Forms

En cuanto a la atención personalizada que el cliente revise durante su estancia en el local, el 6% indicó recibir este tipo de servicio durante sus visitas. Por otro lado, el 94% indicaron que cuando asisten al restaurante de comida texana no reciben este tipo de servicio de atención al cliente personalizado.

¿Los empleados del restaurante tienen una apariencia limpia y agradable?

Gráfico 3

Ítem 3



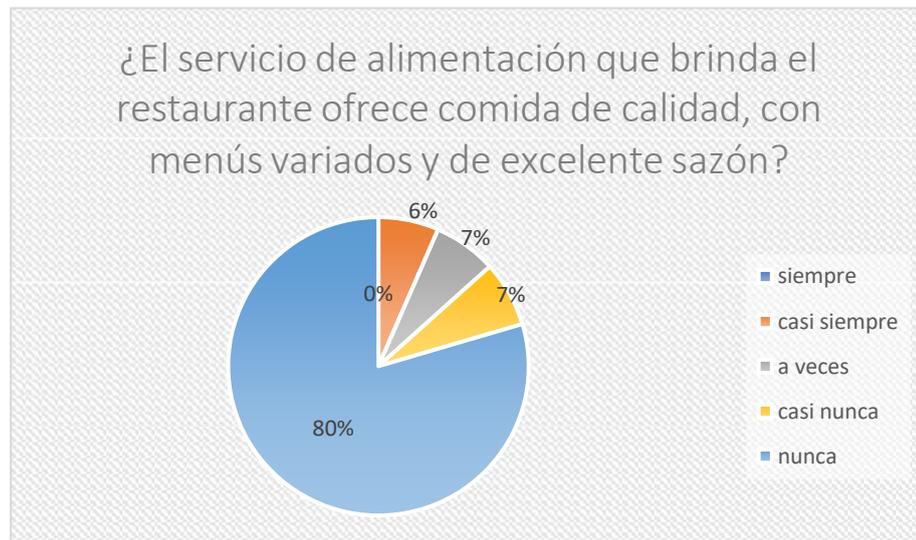
Fuente: Google Forms

En relación con el ítem que referencia la apariencia de los empleados del restaurante de comida, es importante señalar que las respuestas no han sido desfavorables, destacando así que el 74% de comensales indicó que su apariencia nunca es limpia y ni agradable, mientras que el 14% señaló que casi nunca lucen limpios o agradables y el 12% respondió que a veces presentan una apariencia limpia y agradable.

¿El servicio de alimentación que brinda el restaurante ofrece comida de calidad, con menús variados y de excelente sazón?

Gráfico 4

Ítem 4



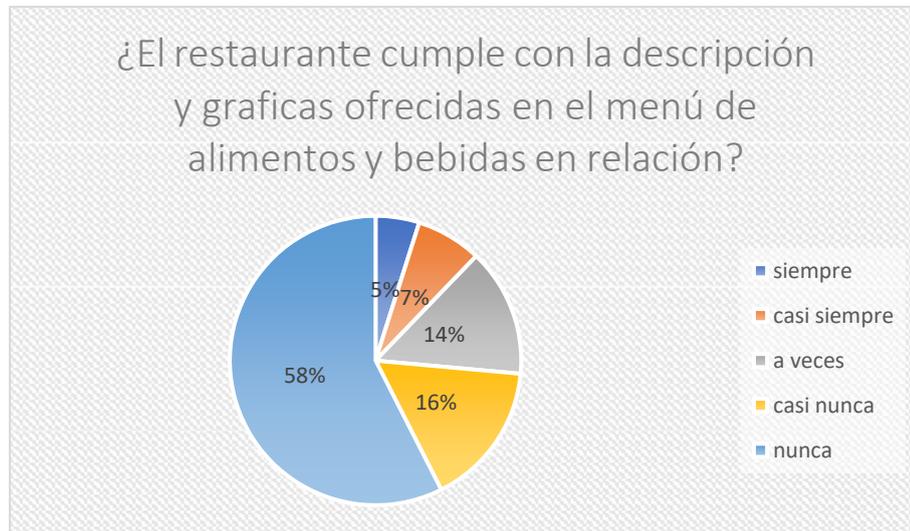
Fuente: Google Forms

En referencia con la calidad de los productos, la variedad del menú y la sazón del restaurante texano, el 80% de comensales encuestados respondieron que el restaurante nunca ofrece estas tres variables como parte de su servicio de alimentos, mientras que el 7% indicó que casi nunca lo hace, otro 7% señaló que a veces lo hace y por último, el 6% restante indicó que casi siempre ha recibido este tipo de variables alimentarias en el servicio de comida del restaurante texano del norte de Guayaquil.

¿El restaurante cumple con la descripción y graficas ofrecidas en el menú de alimentos y bebidas en relación?

Gráfico 5

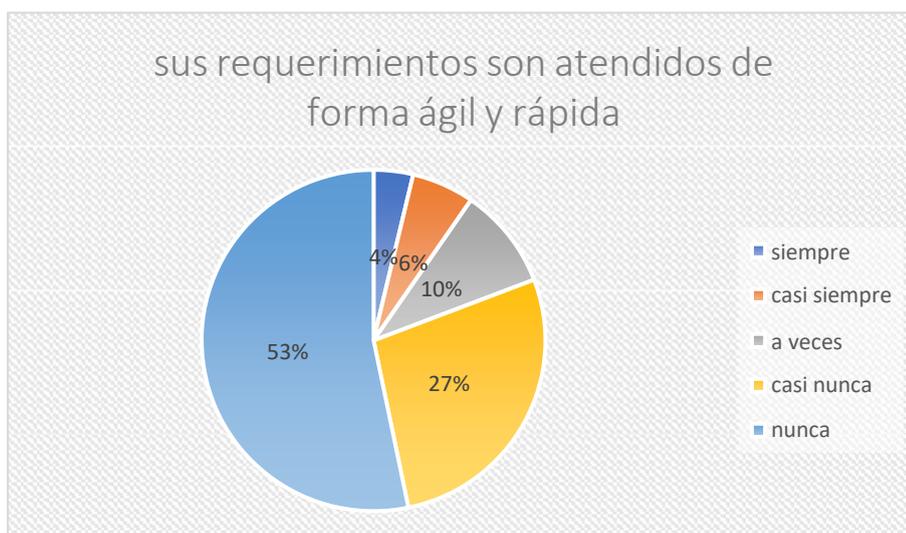
Ítem 5



Fuente: Google Forms

De acuerdo con el cumplimiento de la descripción de los alimentos y similitud con los gráficos que se exponen en los menús de alimentos y bebidas, el 58% de clientes indicaron que nunca cumplen con el ofrecimiento descrito y graficado. El 16% indicó que casi nunca lo cumple, el 14% que a veces, el 7% destacó que casi siempre se asemejan las descripciones de la comida y los gráficos a lo que sirven en el restaurante texano y el 5% destaca que siempre lo cumplen con lo que se expone en los menús de alimentos y bebidas.

¿Sus requerimientos son atendidos de forma ágil y rápida?



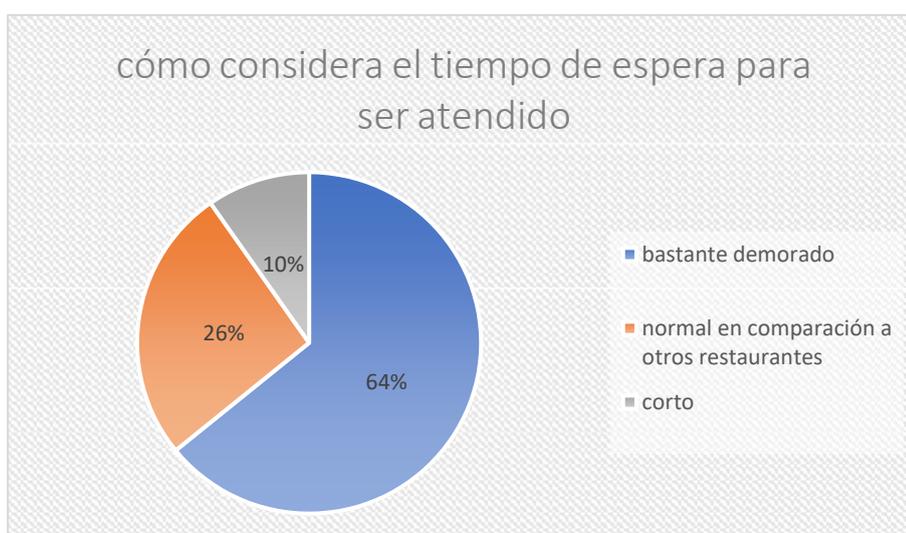
Fuente: Google Forms

En relación con el ítem que referencia a la agilidad y rapidez de la atención, el 54% de encuestados señalaron que nunca son atendidos de manera ágil y rápida, el 27% casi nunca es atendido de esta manera, el 10% destacó se atendido de esta forma a veces. Por otro lado, el 6% y 4% indicaron ser atendidos con rapidez y agilidad casi siempre y siempre respectivamente.

¿Cómo considera el tiempo de espera para ser atendido?

Gráfico 6

Ítem 6



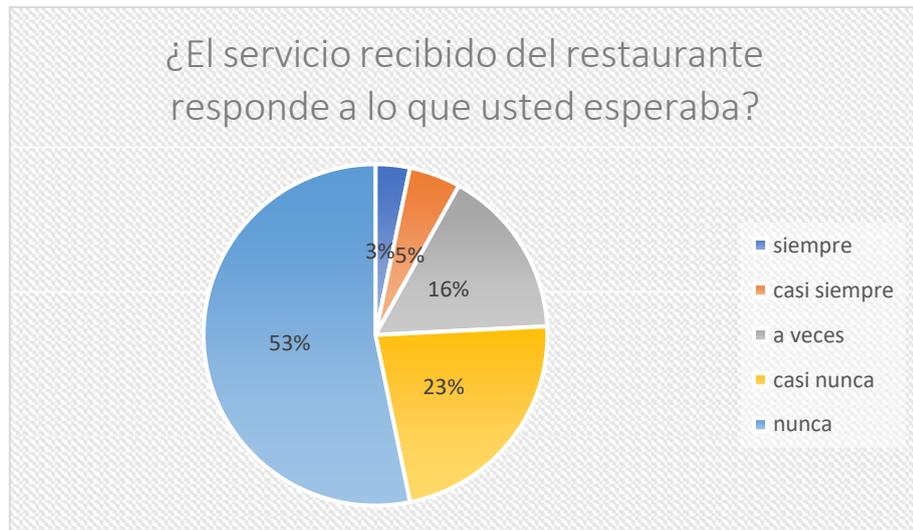
Fuente: Google Forms

De acuerdo con el tiempo de espera para recibir la atención dentro del restaurante texano, el 64% señala que el tiempo de espera es bastante demorado, el 26% indicó que el tiempo de espera es normal en comparación a restaurantes del mismo estilo y el 10% considera que el tiempo que espera para ser atendido es corto.

¿El servicio recibido del restaurante responde a lo que usted esperaba?

Gráfico 7

Ítem 7



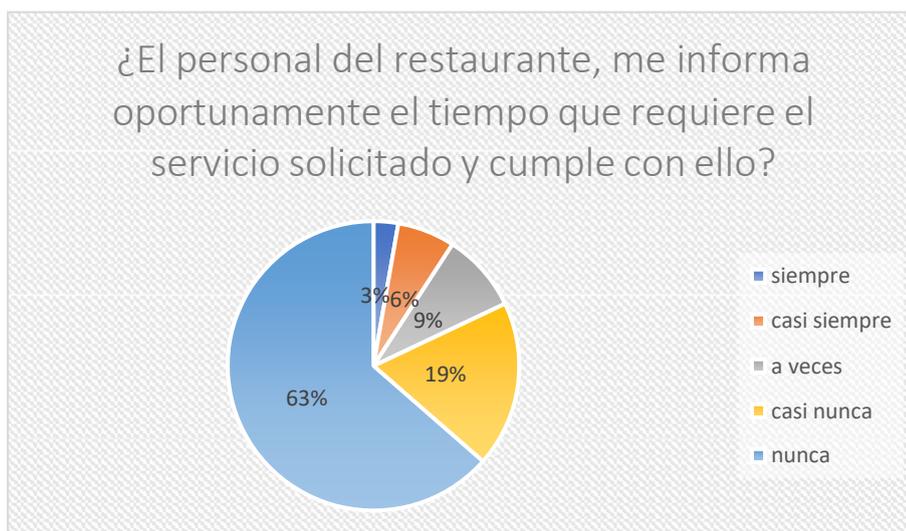
Fuente: Google Forms

De acuerdo con las expectativas del consumidor en relación con el servicio esperado del restaurante texano, el 53% señalaron que nunca reciben el servicio que esperan, el 23% destaca que casi nunca reciben el servicio esperado, el 16% mencionaron que a veces, el 5% resaltaron que casi siempre reciben el servicio que esperan y el 3% que el servicio del restaurante siempre responde a lo que espera.

¿El personal del restaurante, me informa oportunamente el tiempo que requiere el servicio solicitado y cumple con ello?

Gráfico 8

Ítem 8



Fuente: Google Forms.

En relación con el tiempo de espera para los servicios requeridos, el 63% señaló el restaurante nunca le informa de este tiempo, el 19% que casi nunca lo hace, el 9% que a veces reciben esta información, el 6% que casi siempre se les informa del tiempo a esperar y el 3% señalaron en la encuesta que siempre se les informa del tiempo de espera de los servicios requeridos.

¿El personal le brinda una excelente atención?

Gráfico 9

Ítem 9



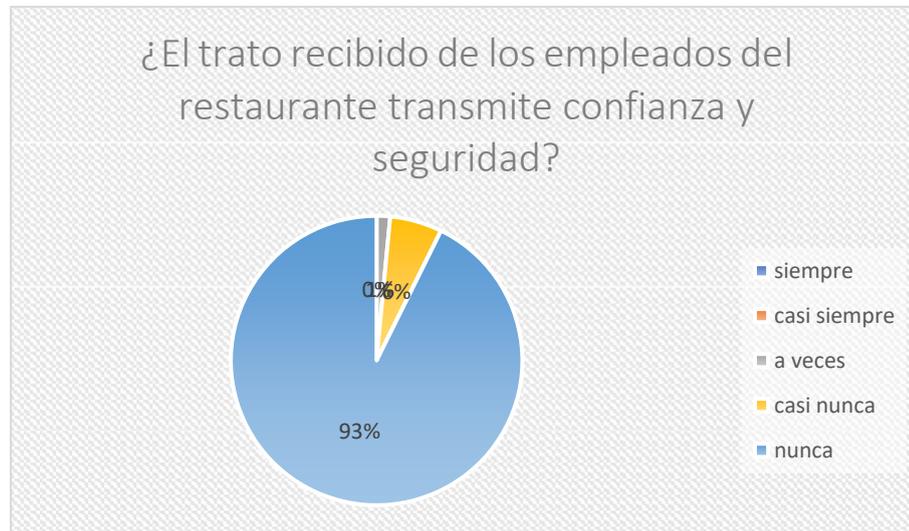
Fuente: Google Forms

En relación con la excelencia del servicio que brindan los colaboradores del restaurante texano, el 91% de comensales indicaron nunca reciben este tipo de atención de parte del personal que los atiende, mientras que el 6% indico recibirlo casi nunca y el 2% mencionó recibir una excelente atención a veces.

¿El trato recibido de los empleados del restaurante transmite confianza y seguridad?

Gráfico 10

Ítem 10



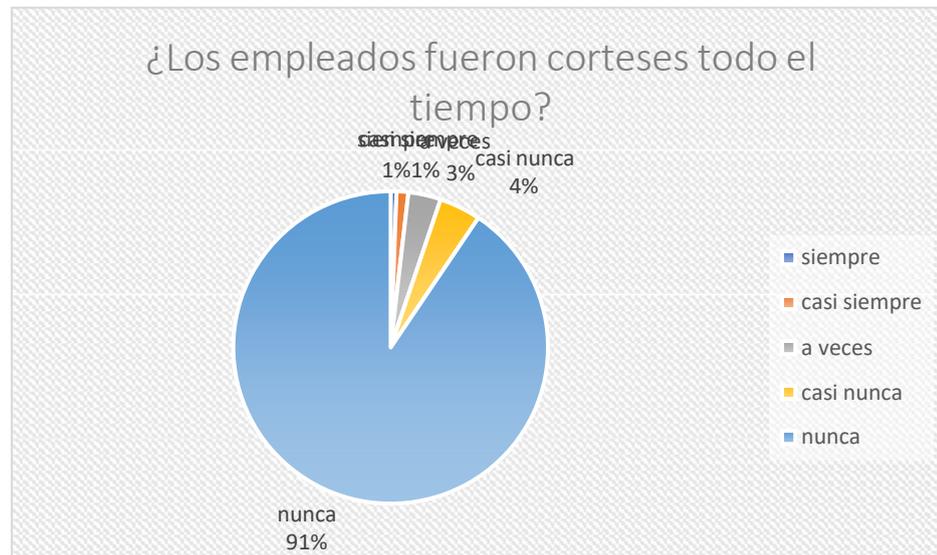
Fuente: Google Forms

Mientras que en relación con la percepción de confianza y seguridad que transmiten los empleados del restaurante texano a los comensales, el 93% de encuestados señalaron que los colaboradores del local nunca reflejan seguridad y confianza y el 6% lo percibe casi nunca y el 1% a veces.

¿Los empleados fueron corteses todo el tiempo?

Gráfico 11

Ítem 11



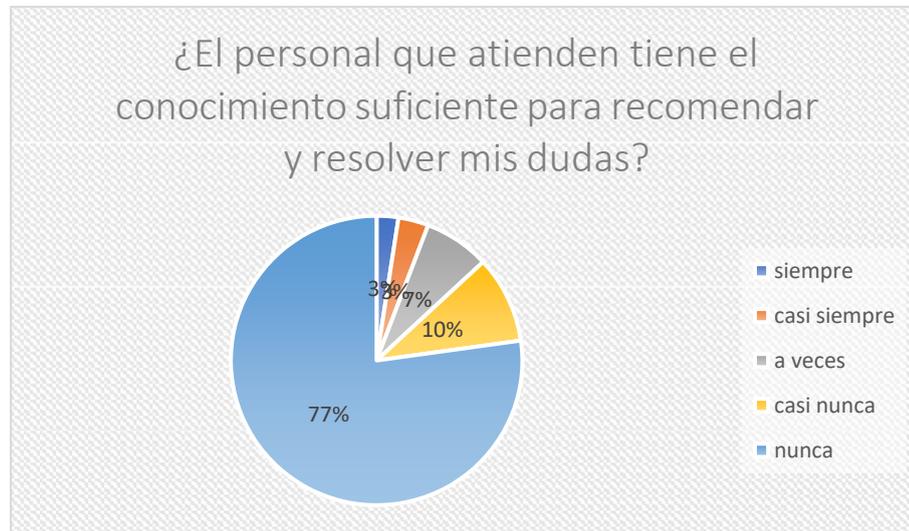
Fuente: Google Forms

Al consultar a los comensales del restaurante texano acerca del comportamiento cortés de los empleados del local, el 91% destacó que los empleados nunca se comportaron de esta manera, el 4% destacaron que casi nunca se comportan de esta manera cuando visitan el local, el 3% que a veces y el 2% restante se divide en que casi siempre y siempre los colaboradores del restaurante texano se comportan de manera cortés con los comensales durante su estadía.

¿El personal que atienden tiene el conocimiento suficiente para recomendar y resolver mis dudas?

Gráfico 12

Ítem 12



Fuente: Google Forms

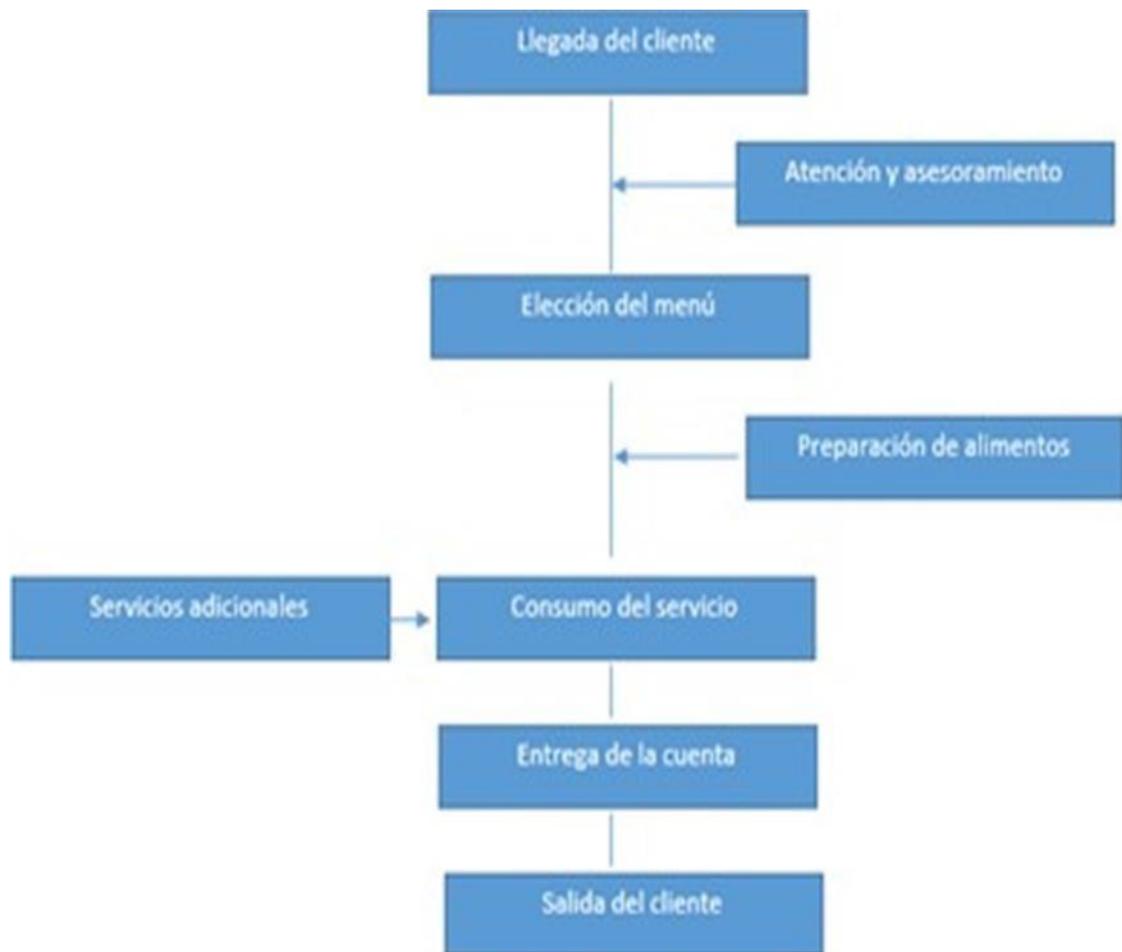
En relación con el último ítem, el cual hace referencia al conocimiento de los empleados del restaurante para recomendar y resolver las dudas de los comensales, el 77% señaló que los empleados nunca resuelven y aclaran las dudas de los clientes, el 10% destacan que casi nunca lo hacen, el 7% señalaron que a veces lo hacen, mientras que el último 6% de encuestados destacan en un 3% que casi siempre lo hacen y otro 3% que siempre lo hacen.

Capítulo 4: Propuesta

Estudio técnico del servicio

Este estudio debe llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del servicio.

Figura 7 Estructura de servicios.



Elaborado por Autor.

- Llegada del cliente: En este punto se quiere identificar la llegada del cliente al restaurante de comida Texana

- Atención y asesoramiento: Una vez que el cliente se encuentra en el establecimiento, el anfitrión quien es encargado de dar la bienvenida a los mismos deberá darle la respectiva asesoría indicando cada uno de los servicios que se dan en el restaurante.

- Elección del menú: Los meseros le mostrarán las diferentes opciones del menú y tomarán la orden del cliente para luego servirle en unos minutos después.

- Preparación de alimentos: El chef con sus ayudantes se encargarán de preparar los alimentos detallados en la orden que lleva el mesero.

- Consumo del servicio: Una vez preparada la orden se la sirve al cliente para que él mismo la consuma en el tiempo que él necesite.

- Prestación de servicios adicionales: Mientras el cliente degusta la comida, podrá disfrutar de servicios adicionales como la opción de bebidas alcohólicas durante el Happy Hour o la celebración de un cumpleaños.

- Entrega de la cuenta: El mesero que le atendió será el encargado de entregar el detalle del consumo incluido en el mismo el IVA.

- Salida satisfactoria del cliente: Como todo negocio, se busca que el cliente tenga una agradable experiencia en el lugar y así pueda tener una salida satisfactoria.

Factores de localización

Los factores de localización son los factores que influyen en la decisión de localización de un proyecto. Para realizar este estudio se han considerado importante los siguientes factores:

- Posibilidad de desprenderse de desechos. - comprende con cuanta frecuencia pasa el camión de basura por dichos establecimientos debido a que el restaurante es un negocio de comida constantemente habrá desperdicios que no se los podrá mantener por mucho tiempo para que no generen malos olores o contaminen el negocio.

- Disponibilidad de terreno y costos. - este factor es importante para poder localizar en donde es más fácil encontrar un terreno disponible para construir o un local para ser rentado, además de esto nos indicará cuales son los costos que se incurrirán en dichos lugares.

- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros. - Comprende el hecho de tener siempre los servicios básicos que son indispensables para este tipo de negocio y que para encontrar la ubicación exacta del lugar, la elegida deberá contar con estos servicios indiscutiblemente.

- Ubicación del mercado. - considera que tan atractivo es el lugar para ubicar el establecimiento, considerando si es comercial o industrial. Además se considerará si existe vías de acceso disponibles, el tráfico en las vías, el estado de estas y que tan lejos le resulta al cliente llegar a la ubicación.

•Disponibilidad de parqueo. - en este factor se quiere encontrar si la ubicación a estudiarse tiene acceso a parqueos cercanos en el caso de que el del edificio se encuentre copado. Este factor se considera importante ya que el mercado al cual está dirigido se encuentra en la clase media alta hasta la clase alta.

Alcance estudio ingeniería y efectos económicos

Balance de maquinarias y equipos

El balance de maquinarias y equipos incluye todos los activos físicos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento operativo, administrativo y comercial de nuestro restaurante, estos incluyen: equipos de cocina, equipos de oficina del personal administrativo y otros equipos que pertenecerán en cada área del establecimiento donde estarán situados los clientes.

Activos Fijos	Cantidad
----------------------	-----------------

Utensilios e implementos

cucharon para salsa	3
pinza #6	3
tabla para cortar Grande	3
tabla para cortar mediana	3
colador de acero	3
salero y pimentero c/base	50
charol rectangular (61440/490)	12
vaso monte (28020)	100
copa cervecero (54380/24)	24
copa / helado 3x15	24
set asadero x3	1
taza medidora 1/2	1
juego de pirex	1
taza medidora 1/4	1

organizador redondo 20 lts	3
plato tendido 11" (fbe- 110)	
bowl 5.5" / mw-55	
plato tendido 6" (swa-60)	
azucarera c/tapa (te-40)	
plato p/ taza 5.5" (p-55)	
bowl pie alto 4.5" /sgw	
bowl pie bajo 4.5	
plato cuadra	
juego d	
hac	

Equipos de Oficina

Escritorio en "L" con Cajonera	1
Archivador 4 gavetas metálico	6
Sillón ejecutivo	1
Silla Sensa:	3
Escritorio recto	3

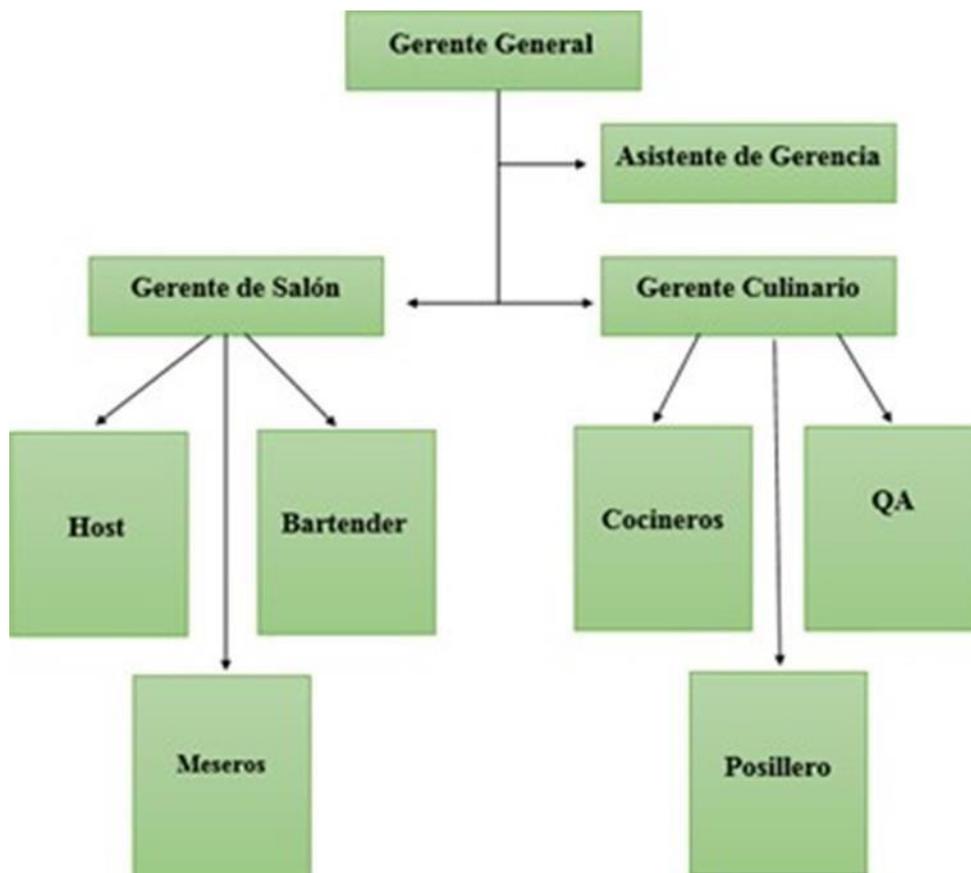
cocina de 6 quemadores	1
Olla arrocera 16 lb.	1
Batidora 10 litros. Importada	1
Parrilla 70 x 70 x 90 Importado	1
Refrigeradora Vertical TAI de 2 puertas	1
Cafetera 8C 55 tazas	1
Procesador de alimentos	1
juguera	2
Campana Extractora de Calor	1
Horno industrial a gas	1
Mesa de Pared con estantería para platos	1
Mesa de Pared	1
Mesa Central	1
Mesa de apoyo con baño María	1

Balance de personal técnico

Ítem	Cantidad
Gerente	1
Chef	2
Supervisor	2
Ayudantes de cocina	4
Meseros	7
Total de personas	16

Estudio organizacional

Figura 8 Organigrama



Es importante destacar que al ser un restaurante de tipo franquicias, el presente organigrama es dirigido de forma macro por el gerente de operaciones nacional.

Perfiles de Puestos

Gerente General: Representará a la franquicia y a la dirección con todos los deberes y responsabilidades que le imponga la ley. Los procesos, proyectos, programas y acciones financieras y operativas deben ser planificados, organizados, dirigidos y controlados para lograr resultados positivos para la empresa. A corto y largo plazo, debe realizar análisis, planificación y toma de decisiones para sus inversiones y financiamiento. Convoca una reunión de la junta y hace cumplir las mismas disposiciones.

- Estudios superiores en gestión de talento y/o gestión por procesos
- Manejo de contabilidad general y costos
- Marco legal
- Tributación ecuatoriana
- Toma de decisiones
- Evaluación financiera
- Adaptarse a varias situaciones imprevistas.
- Agudeza visual
- Alta capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de prevenir
- Espíritu crítico
- Fluidez verbal
- Liderazgo

Asistente de Gerencia: Brindará apoyo en todos los procesos administrativos y secretariales que realice el departamento de gerencia. Llevar un control óptimo de la agenda, calendarizar actividades, reuniones, citas. Contestar y revisar todo tipo de documentos, como E-mail, llamadas telefónicas, correspondencia y pasar a quien corresponda la información recibida.

- Grado de Bachiller o Titulado de las carreras de Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines.

- Experiencia mínima de 1 año realizando funciones similares al puesto.
- Con conocimientos en Manejo de Office a nivel intermedio.
- Buena presencia

Experiencia en:

- Organización de agendas.
- Asistir a la Gerencia y Jefaturas, coordinando reuniones y la logística necesaria para las mismas.
- Redacción de documentos.
- Comunicación con los directivos y colaboradores.
- Elaboración de Informes.
- Apoyo en actividades propias de la empresa.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de comunicación y de relaciones interpersonales.
- Alto nivel de compromiso y disciplina personal.

Gerente Culinario: brindará seguridad en las operaciones internas en relación a la cocina de la franquicia, debe tener capacidad en la gestión de crisis, habilidad para la presentación de informes sobre resultados, una rápida gestión del cambio y agudeza en el análisis y reformulación de los diferentes procesos.

- Liderazgo
- Gestión de proyectos
- Organización
- Administración
- Logística
- Comunicación interna para la estandarización de procesos y gestión de operaciones
- Calidad y Servicio al Cliente

Gerente de Salón: deberá planificar y organizar el servicio de restauración y bar, coordinando la cocina con la sala, dirigiendo y supervisando el servicio de mesas y atendiendo las necesidades del cliente. En la actualidad también se responsabiliza de la venta y promoción del servicio.

- Planificar y organizar el servicio de restaurante y bar.
- Organizar los recursos para la correcta prestación del servicio.
- Definir los servicios que se van a prestar (carta, menú, autoservicio, plancha, etc.).
- Determinar el equipo de meseros y los turnos de trabajo.
- Supervisar la decoración y la ambientación del salón
- Definir los procesos a seguir antes, durante y después del servicio.
- Asesorar al cliente en aspectos gastronómicos

Host: deberá ser la primera persona del establecimiento que mantendrá el contacto con los clientes, por ello, tiene gran repercusión en la impresión inicial del cliente. Este empleado habrá de saludar cortésmente a todo cliente que entre en el establecimiento y acomodarlos en la mesa pertinente.

- Conocimiento, experiencial de la operativa de restauración.
- Altamente orientado al cliente. • Conocimiento administrativo de restaurantes.
- Conocer a la perfección todos los protocolos base de restauración.
- Capacidad para recibir y actuar acordeamente con las quejas de clientes.
- Amplio conocimiento del sistema de gestión utilizado en la empresa.
- Excelente presentación y alto nivel de aseo personal.
- Resiliencia ante contratiempos
- Innovador y originalidad en las posibles implementaciones.
- Interés por el orden y la limpieza.
- Trabajo en equipo.

- Fuerte sentido del compromiso y de indiscutible integridad.
- Capacidad de permanecer de pie en el puesto de trabajo durante periodos de tiempo prolongados.
- Actitud paciente y cordial en todo momento

Bartender: deberá combinar y servir bebidas alcohólicas y no alcohólicas para los clientes del restaurante, también debe registrar el consumo, organizar, limpiar y cuidar la barra o mostrador donde se acomodan los comensales, controla la existencia de los insumos y solicita su reposición.

- Organizar el Bar o salón de Bar.
- Cuidar de la limpieza.
- Preparar y servir cocteles y demás bebidas alcohólicas.
- Supervisar la labor de sus ayudantes, aprendices o azafatas.
- Atender a los clientes.
- Controlar el stock de Bar y solicitar su reposición.

Mesero: será el encargado de procesar pedidos y servirlos en la mesa, administrar quejas y cumplidos, procesar pagos y facturación, etc.

- Estudios secundarios
- Servicio al cliente
- Cursos en servicio de comedor y bar, gastronomía, y de Vinos y licores.
- Honestidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Hospitalidad
- Respeto
- Disponibilidad
- Puntualidad

- Organización
- Limpieza.

Cocinero: Realizará la preparación, aderezo y presentación de platos utilizando las técnicas más idóneas. Colaborará en los pedidos y conservación de materias primas y productos de uso en la cocina. Deberá estar capacitado para la elaboración de menús acorde a las necesidades del establecimiento y considerando variables como por ejemplo, costos, equilibrio nutricional, perfil de negocio.

- Preparar los ingredientes para consumir o cocinar
- Pesar, medir y mezclar ingredientes según las recetas y el criterio personal, utilizando diferentes utensilios y equipos de cocina.
- Regular la temperatura de hornos, parrillas, asadores y otros equipos de cocina.
- Condimentar y cocinar el alimento según las recetas, el criterio personal o la experiencia, utilizando una serie de métodos.
- Dividir el alimento en porciones y asegurarse de que está bien presentado.
- Entregar los platos a los meseros.
- Preparar menús y calcular las necesidades de alimentos y los costes.
- Controlar, pedir, recibir y almacenar los suministros y evitar que se estropeen.
- Inspeccionar y limpiar la cocina, el equipo de cocina, las áreas de servicio, etc., para garantizar la seguridad y las prácticas higiénicas de manejo de alimentos.

QA: se encargará de la seguridad alimentaria del local, así como de la higiene de los alimentos, la calidad y la salud alimentaria enfocado en las políticas y acciones que se toman para informar sobre el consumo adecuado de los alimentos, efectos adversos que generan algunos.

- Tecnólogo en alimentos
- Conocimiento y observación de toda la normativa legal que rige los procesos de elaboración y comercialización de productos destinados al consumo humano
- Responsable de control de calidad de una empresa del sector alimentación

- Verificación salubre del inventario.

Posillero: deberá limpiar, lavar, higienizar, almacenar, organizar, inventariar utensilios y equipos, además de dar soporte en las áreas que se lo requiera.

- Lectura de instrucciones simples e identificación de placas, señales de advertencia y símbolos más usuales del sector;
- Manipular correctamente los utensilios, equipos menores y equipos mayores;
- Manipular y transportar objetos, instrumentos y equipos de tamaño pequeño y mediano;
- Arreglar o reparar daños menores de equipos y utensilios;
- Almacenar y organizar utensilios;
- Administrar inventarios de utensilios.

Manual de Funciones

Manual de proceso del área de servicio:

El área de servicio en sus actividades consta de procesos que deben ser realizados correctamente. Antes de comenzar con el detalle de los procesos, se debe mencionar ciertos aspectos importantes a tomar en cuenta

- El horario que empieza el servicio es desde las 10:00 am hasta las 9 pm que es la hora de cierre del restaurante.
- Las mesas no llevan ningún tipo de montaje con excepción del petit menage (sal, ají, salsas), caso contrario que haya un evento que lleve un montaje especial.

Para el desarrollo del servicio será importante realizar un correcto servicio aplicando los procesos establecidos y protocolos:

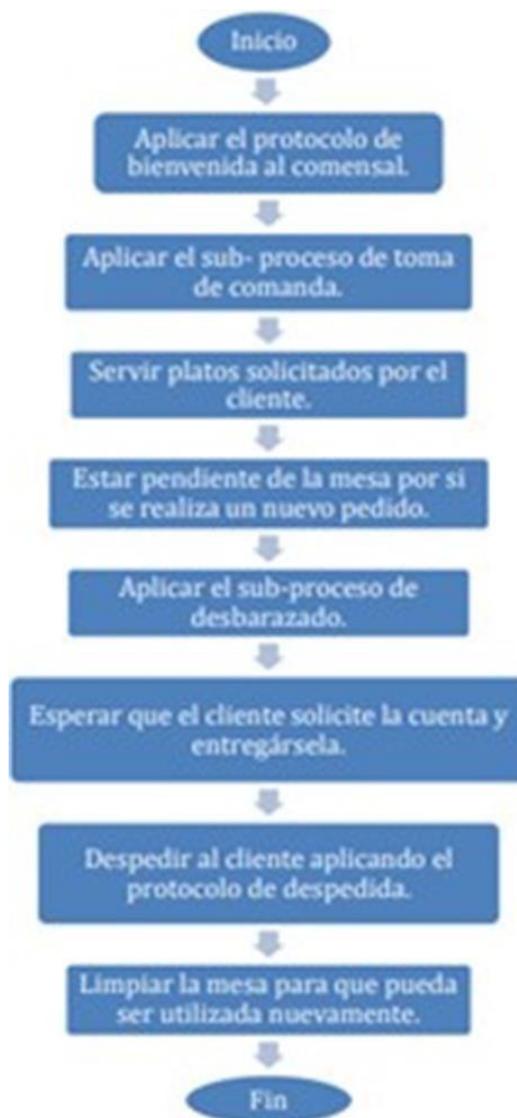
Protocolo de bienvenida: Consiste en dar la bienvenida a los clientes en el ingreso del restaurante o si se han sentado en las mesas. El saludo será de acuerdo al horario que se encuentre y siempre atendiendo con amabilidad.

Protocolo de despedida: Se lo realizara cuando el cliente se levante de su asiento y se disponga a salir del restaurante, primero se debe dar las gracias por la visita. Al final el despido será de acuerdo al horario que se encuentre.

Para el desarrollo del servicio por pasos se deberá seguir el siguiente orden:

- Aplicar el protocolo de bienvenida al comensal. (Host)
- Aplicar el sub-proceso de toma de comanda (Mesero)
- Servir platos solicitados por el cliente. (Mesero)
- Estar pendiente de la mesa por si se realiza un nuevo pedido. (Mesero)
- Aplicar el sub-proceso de desbarasado (Retirar toda la vajilla y cubiertos de la mesa). (Mesero)
- Esperar que el cliente solicite la cuenta y entregársela. (Mesero)
- Despedir al cliente aplicando el protocolo de despedida. (Mesero)
- Limpiar la mesa para que pueda ser utilizada nuevamente. (Mesero)

Flujograma de servicios



Sistemas de formación

Política de capacitación

La política empresarial de desarrollo y capacitación de empleados se refiere a los programas y actividades de aprendizaje y desarrollo de la empresa. En el entorno competitivo moderno, los empleados necesitan reponer sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades para hacer mejor su trabajo. Esto beneficiará tanto a ellos como a la empresa. La empresa quiere que se sientan seguros de mejorar la eficiencia y la productividad, así como de encontrar nuevas formas de desarrollo y éxito personal.

Esta política se aplica a todos los empleados permanentes, de tiempo completo o parcial de la empresa. Los empleados con contratos temporales / a corto plazo pueden asistir a

capacitaciones a discreción de su gerente. Esta política no cubre a los empleados suplementarios como contratistas o consultores externos.

Programas de entrenamiento individual

La empresa tiene determinadas disposiciones relativas a los programas de formación individual. Todos los empleados que han trabajado para la empresa más de cuatro meses son elegibles para participar en programas de formación externa de forma individual o en equipos. Estableceremos un presupuesto para cada empleado al comienzo de un año, que se renovará anualmente.

Los empleados pueden elegir asistir a tantos programas de capacitación como deseen, siempre que no excedan el presupuesto y el límite de días. Si lo hacen, tendrán que usar su tiempo libre pagado y pagar las tarifas adicionales ellos mismos. Es posible que los empleados tengan que traer prueba de asistencia.

Cualquier capacitación de empleados que la empresa requiera (por ejemplo, debido a deficiencias en el desempeño de un empleado o cambios en la descripción de su trabajo) está excluida del presupuesto de capacitación y del límite de tiempo. La empresa puede hacerse cargo del costo total.

Aplicaciones de estrategias.

Estrategia	Capacitar el personal encargado de la atención y el servicio al cliente		
Proyecto	Programa de capacitación de servicio y atención al cliente		
Objetivo	Mejorar la atención y servicio al cliente en el restaurante.		
Responsable	Administrador		
Meta	Reducir los errores y demoras en las horas pico y fines de semana		
Actividades	Duración	Responsable	Costo estimado
Identificar las deficiencias del personal a cargo del servicio y atención al cliente	2 semanas	Capacitador	\$400,00
Capacitar al personal	8 semanas	Capacitador	\$1.600,00

La identificación de las deficiencias del personal a cargo del servicio al cliente puede realizarse a través de un checklist o lista de chequeo en el que el capacitador a través de la observación determine las deficiencias del personal.

Lista de chequeo

Afirmaciones		Cumple	No cumple
Aspecto			
1	El empleado tiene un aspecto limpio		
2	El empleado viste de manera adecuada para la labor.		
Actitud			
3	El empleado se muestra servicial hacia los clientes.		
4	El empleado es respetuoso con los clientes.		
5	El empleado es amable con los clientes.		
6	El empleado labora con actitud proactiva y positiva		
7	El empleado es asertivo en el momento de algún reclamo o solicitud de los clientes		
Aptitud			
8	El empleado es puntual		
9	El empleado es responsable por los pedidos y el despacho de Estos		
10	El empleado es honesto		

Estrategia	Mejorar los tiempos de despacho de pedidos y cobros		
Proyecto	Control físico de pedidos y cobros		
Objetivo	Elaborar un formato para la toma de pedidos		
Responsable	Administrador		
Meta	Mejorar la atención al cliente y reducir los errores en los despachos de pedidos		
Actividades	Duración	Responsable	Costo estimado
Identificar los pasos en el proceso de toma y despacho de pedidos y cobro	2 semanas	Administrador	\$0,00
Elaboración del formato de pedido y cobro	2 semanas	Administrador	\$100,00

El control de la toma, despacho y cobro de pedidos facilitará que el servicio al cliente sea más eficiente y reducirá los errores en el despacho de éstos. Para ello, es necesario que las administradoras elaboren un formato de registro de pedidos para que al momento del despacho no haya en la manera de lo posible errores.

Formato propuesto para la toma de pedido

Restaurante Texano		
Pedido		
Mesa		
Cliente		
Descripción del pedido		
Cantidad	Descripción	Total
Total		

Conclusiones

Se concluye que las teorías investigadas y descritas en el presente trabajo sustentan de manera adecuada los procedimientos realizados, de modo que se constata que la aplicación de las bases teóricas presentes en la investigación han permitido el desarrollo del análisis de la situación de la empresa, el diseño de las estrategias para la solución de deficiencias a fin de que el restaurante Texano pueda tomar la decisión de aplicar lo propuesto en este documento para la mejora del servicio y la atención a los clientes, problema que a futuro puede acarrear ventas insuficientes sino se toman medidas de control

Las estrategias de definición de perfiles de puestos; manuales de funciones y los sistemas de formación enfocados en políticas de capacitación y los programas de entrenamiento individual, diseñados como propuesta para el mejoramiento de la calidad del servicio y atención al cliente del restaurante Texano son viables en términos cualitativos y cuantitativos, demostrando que la decisión para su implementación son una gran oportunidad para mejorar este aspecto tan importante como lo es el servicio al cliente es el restaurante. Además de que su inversión no solo permitirá fidelizar a los clientes frecuentes, sino también captar nuevos clientes con el fin de aumentar el volumen de ventas, los modelos de control permitirán maximizar las ventas ya que se reducirán los errores y los riesgos que puedan traducirse a términos monetarios.

Recomendaciones

En correspondencia al presente epígrafe se señala la implementación de recomendaciones, las mismas que están basadas en las aportaciones dadas en el presente trabajo de titulación y son elaboradas con la consigna de contribuir a la mejora del servicio al cliente del restaurante texano. Por lo que se recomiendan las siguientes pautas:

Deben realizarse evaluaciones al personal y se lleve un control de las ventas del negocio con el motivo de la reevaluación de las estrategias implementadas y dirigir el modelo de negocio a uno centrado en un modelo de mejora continua de los procesos con el fin de alcanzar la eficiencia en términos de productividad.

Las administradoras deberían dedicar un día a la semana para reunirse y planificar la producción de la semana y determinar el nivel de inventario que deben tener, lo que ayudaría a reducir los costos de venta y poder maximizar las utilidades. Además, las administradoras deben realizar una evaluación de las ventas de los nuevos menús ofrecidos al nuevo nicho con el fin de llevar el control para su planificación, además de tomar en cuenta las preferencias de los clientes para mejorar los menús y pueda atraer a más clientes a futuro.

En cuanto a la mejora del servicio al cliente, se recomienda al restaurante Texano la implementación del sistema de formación sugerido en este trabajo. El mismo que proponer añadir políticas de capacitación en la empresa, además de incluir un programa de entrenamiento individual. Como parte de estas estrategias también es importante la revisión de las deficiencias de los servicios de los colaboradores, por dicho motivo se ha elaborado una lista de chequeo que permita identificar dichas deficiencias, lo cual es recomendable que la empresa implemente para mejorar la calidad del servicio que reciben los consumidores del restaurante Texano.

Bibliografía

- Alcaide. (2017). Fidelización de clientes. Madrid: ESIC.
- Alonso , A., & Felipe, P. (2017). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Economía y Desarrollo*, 152(2), 184-192.
- Betancourt, J., Aldana, L., & Gómez, G. (2019). Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá. Estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar. *Entramundo*, 60-74.
- Cardozo, L. (1 de Marzo de 2021). *Zenvia*. Obtenido de Calidad del servicio: qué es, su importancia y los 5 pilares fundamentales: <https://www.zenvia.com/es/blog/calidad-del-servicio/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20calidad%20de,el%20consumidor%20y%20la%20marca>.
- Da Silva, D. (1 de junio de 2020). *¿Qué es atención al cliente? Definición, elementos e importancia para las empresas en la actualidad*. Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-atencion-al-cliente/>
- Dabholkar, Thorpe, & Rentz. (1996). A measure of service quality or retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16.
- Duran, F., Garcia, E., & Gutierrez, M. (2019). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press., 60-74
- Guzmán, A., & Cárcamo, M. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”. *Acta Universitaria*, vol. 24, núm. 3., 35-49. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/416/41631291004.pdf>.
- Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T., & Onofre, R. (2019). El modelo de negocio: metodología CANVAS como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 4, 87-99. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7368617>

- Maldonado, Guillen, & Carranza. (2013). Factores determinantes de la calidad del servicio de una cafetería en el campus de una universidad pública. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(1), 109-118.
- Martín , M., & Díaz , E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios* (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
- Mesias , L. (2012). *Garantía del servicio y su influencia en la Decisión de compra del Restaurante Stars del Cantón Patate*. Ambato: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Orellana , P. (11 de abril de 2020). *Proceso de mejora continua*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-mejora-continua.html>
- Organos de Palencia. (23 de Diciembre de 2021). *¿Qué es un plan de mejora?* Obtenido de organosdepalencia.com: <https://organosdepalencia.com/biblioteca/articulo/read/236301-que-es-un-plan-de-mejora>
- Oropeza. (2016). *caracterización de la gestión de calidad bajo el modelo servqual en las micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro otras actividades de entretenimiento (karaokes) del distrito de huaraz, 2016*. huaraz: uladech.
- Parra, G. (2016). *Plan de mejoras institucional (PMI) 2014 - 2016*. Guayaquil.: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://www.ups.edu.ec/documents/10184/14643/Plan+de+mejoras+intitucional+%28>
- Peiró, R. (04 de Junio de 2020). *Calidad*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>
- Pérez , J., & Merino, M. (2022). *Definición de restaurante*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/restaurante/>

- Pincay, Y., & Parra, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 1118-1142. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7539747.pdf>
- Pride , w., & Ferrel, o. (2017). marketing. ohio: cengage learning, mason.
- prieto, j. (2018). gerencia del servicio. la clave para ganar todos. bogotá: ecoe.
- Raajpoot. (2004). reconceptualizing service encounter quality in a non-western contex. journal of service research (jsr), 7(2), , 181-201.
- Raajpoot. (2004). Reconceptualizing Service encounter quality in a Non-Western contex. *Journal of Service Research (JSR)*, 7(2), , 181-201.
- Ramirez, a. (2018). calidad del servicio en los restaurantes de comida rápida en puerto ordaz, venezuela. caso: makumba pizza- café. *strategos*, 5(10), 45-61.
- Reglamento de funcionamiento de establecimientos sujetos a control sanitario. (2018).
- Salazar, G. (2016). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LOS RESTAURANTES CATEGORÍA I DE LA ZONA URBANA DE RIOBAMBA, EN EL PERÍODO 2015*. Riobamba: UNACH.
- Sánchez , J. (13 de Febrero de 2016). *Economipedia.com*. Obtenido de Servicio: <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- Schmal, R., & Olave, T. (2018). Optimización del Proceso de Atención al Cliente en un Restaurante durante Períodos de Alta Demanda. *Información Tecnológica* 25(4),, 27-34.
- Solano, & Uzcategui. (2017). validez y confiabilidad de una escala de medida para la calidad del servicio de los restaurantes ubicados en la zona turística de puerto bolívar. *Universidad y Sociedad*, 52-59.

Solano, J., & Uzcategui, C. (2017). Validez y confiabilidad de una escala de medida para la calidad del servicio de los restaurantes ubicados en la zona turística de puerto bolívar. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 52-59.

Williams, K. (2017). Core qualities of successful marketing relation-ships. *Journal of Management and Marketing Research*, 1-29.

Zavala, F., & Vélez, E. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios - Ecuador. *Ciencias económicas y empresariales*, 264-281. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/1284/2179>