



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE INGENIERÍA MARÍTIMA Y CIENCIAS DEL MAR

LICENCIATURA EN TURISMO

**“LA INCIDENCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA
LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.
ESTUDIO A REALIZARSE EN LAS CAFETERÍAS DE PRIMERA
EN LA ZONA NORTE (LAS MONJAS) DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”**

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

LICENCIADO EN TURISMO

Presentada por:

**Larry Wilson Morán Rugel
Jessica Mireya Nicolalde Barrios**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2006

DEDICATORIA

A Dios, por darme la sabiduría y las fuerzas para ir siempre por el camino correcto.

A mis padres: Reinaldo B. Morán Bajaña y Nelly G. Rugel Bajaña, por brindarme su amor y apoyo incondicional en todo momento de mi vida.

Al Lic. Carlos Corral por el apoyo y asesoría en la realización de este trabajo.

A mi tía Elsy, mis primos y amigos que nos brindaron su colaboración para la realización de esta tesis.

Larry

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por bendecirme con la familia que poseo, en especial por mis maravillosos padres: Gonzalo Nicolalde y Ludivina Barrios, quienes han sido la luz de mi camino y la fuerza de mis pasos.

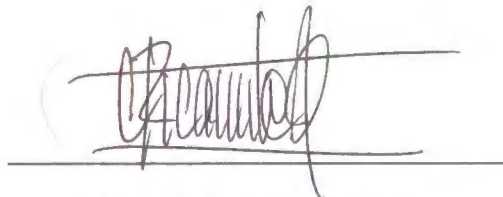
A mis hermanos y amigos que nunca me abandonaron, en especial Camilo Andrade que fue parte fundamental en el alcance y culminación de este gran proyecto.

Al Lic. Carlos Corral por la orientación y apoyo brindado a lo largo de este trabajo de tesis.

Dedico todo este esfuerzo a mi Kilo que está conmigo en espíritu.

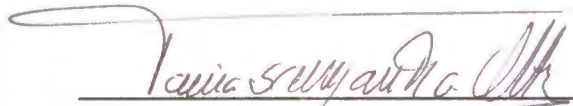
Jessica.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



M.Sc. Carla Ricaurte Quijano

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Lic. Samantha Ortiz

MIEMBRO PRINCIPAL



Lic. Carlos Corral

DIRECTOR DE TESIS

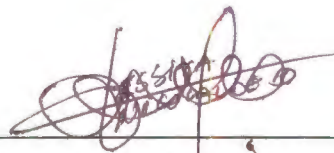
DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, corresponden exclusivamente a su autor, y el patrimonio intelectual de la Tesis de Grado corresponde a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”.

(Reglamento de Exámenes y Títulos Profesionales de la ESPOL)



Larry Wilson Morán Rugel



Jessica Mireya Nicolalde Barrios

RESUMEN

La Incidencia del Manual de Procedimiento para la Atención al Cliente en la calidad del Servicio, permite evaluar e identificar que no existe una estandarización en los procedimientos de atención del cliente, obteniendo como resultado una atención personalizada en ciertas cafeterías y en otras una atención desorganizada, siendo este un problema para alcanzar un óptimo nivel de atención para el público consumidor en esta área de la restauración.

En el capítulo I, "Generalidades", se detalla información general sobre las cafeterías: definición de cafetería, historia, requisitos que debe poseer una cafetería para ser considerada de primera, cafeterías de primera de la ciudad de Guayaquil. Por otro lado en el capítulo II, "Metodología", se hace referencia al nivel y diseño del estudio a desarrollarse. En el capítulo III, "Aplicación de la Metodología", se expone la información obtenida mediante la aplicación de encuestas, a través de gráficos y tablas estadísticas. En el capítulo IV, "Propuesta", se desarrolla el manual de procedimientos para la atención al cliente en las cafeterías de Primera. Por último, en el capítulo V, "Aplicación del Manual y medición de los resultados", se realiza la aplicación, medición y validación de manual desarrollado en el capítulo anterior.

INDICE GENERAL

	<u>PAG</u>
RESUMEN.....	VI
INDICE GENERAL.....	VII
INDICE DE FOTOS.....	XII
INDICE DE FIGURAS.....	XVII
INDICE DE GRÁFICOS.....	XVIII
INDICE DE TABLAS.....	XXX
INDICE DE ANEXOS.....	XXXVII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Generalidades	
1.1. Definición de Cafetería	3
1.1.1. Cafeterías.....	3
1.1.2. Clasificación de las Cafeterías.	3
1.1.2.1. Clasificación Internacional.....	3
1.1.2.2. Clasificación Nacional.....	4
1.2. Historia de las Cafeterías.....	5
1.2.1. Europa.....	7
1.2.2. América.....	9
1.3. Requisitos que debe poseer una cafetería para ser considerada de Primera. 11	
1.3.1. Requisitos Internacionales.....	11
1.3.1.1. Categoría Tres Tazas o Especial.....	11

1.3.1.2.	Categoría de Dos Tazas o Primera.....	12
1.3.1.3.	Categoría de Una Taza o Segunda.....	13
1.3.2.	Requisitos Nacionales.....	13
1.3.2.1.	Cafeterías de Lujo.....	14
1.3.2.2.	Cafeterías de Primera.....	15
1.3.2.3.	Cafeterías de Segunda.....	16
1.3.2.4.	Cafeterías de Tercera.....	17
1.3.2.5.	Cafeterías de Cuarta.....	17
1.4.	Cafeterías de Primera de la Ciudad de Guayaquil.....	18
1.4.1	Detalle gráfico de las Cafeterías existentes en la ciudad de Guayaquil, según sus diferentes Categorías.....	18
1.4.2	Listado de los establecimientos que ostentan la categoría de Primera en la Ciudad de Guayaquil.....	20
2.	Metodología	
2.1.	Nivel de estudio.....	24
2.2.	Diseño del estudio.....	26
2.2.1.	Sujetos de estudio.....	26
2.2.1.1.	Liverpool Coffee Station.....	28
2.2.1.2.	Café Nuvó.....	34
2.2.1.3.	Piazza Gourmet.....	38
2.2.2.	Muestra.....	43

2.2.3. Técnica e Instrumentos que se usaran para obtener los datos.....	45
2.2.3.1. Observación Directa.....	46
2.2.3.2. Entrevista.....	47
2.2.3.2.1. La colocación.....	48
2.2.3.3. Encuesta.....	50
2.2.3.3.1. Estilo de preguntas.....	51
3. Aplicación de la Metodología	
3.1. Estudio piloto.....	53
3.2. Procesamiento de los datos.....	54
3.2.1. Presentación de datos.....	54
3.2.1.1. Encuesta dirigida a los Clientes.....	54
3.2.1.2. Encuesta dirigida a los Empleados.....	58
3.2.2. Exposición Gráfica de los Datos Obtenidos en las Encuestas.....	61
3.2.2.1. Encuesta dirigida a los clientes de cada establecimiento.....	62
3.2.2.2. Encuesta dirigida a los empleados de cada establecimiento..	79
3.2.3. Explicación detallada de los Resultados Obtenidos en las Encuestas.....	100
3.2.3.1. Liverpool Coffee Station.....	101
3.2.3.2. Café Nuvó.....	103
3.2.3.3. Piazza Gourmet.....	105

4. Propuesta

4.1. Definición de Manual de Procedimientos.....	108
4.1.1. Manual de Procedimientos.....	108
4.1.1.1. Objetivos.....	108
4.1.1.2. Ventajas y disposición de uso de los Manuales.....	109
4.1.1.3. Limitaciones de los manuales.....	110
4.1.1.4. Características de los Manuales de procedimientos.....	111
4.1.1.5. Contenido y estructura de un manual de procedimientos.....	112
4.2. Desarrollo del Manual de Procedimientos para la atención de clientes aplicable a las Cafeterías de Primera.....	114

5. Aplicación del Manual y medición de los resultados.

5.1. Aplicación del Manual en uno de los Sujetos de estudio.....	171
5.2. Resultados obtenidos.....	172
5.2.1. Presentación y exposición gráfica de datos obtenidos en las encuestas.....	173
5.2.2. Explicación detallada de los resultados obtenidos en las encuestas.	183
5.2.3. Comparación gráfica de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la Cafetería Piazza Gourmet antes y después de la aplicación del Manual.....	185

CONCLUSIONES..... 190

RECOMENDACIONES..... 192

ANEXOS..... 194

BIBLIOGRAFÍA..... 199

INDICE DE FOTOS

FOTO # 1	PAG.
Logotipo de la Cafetería Liverpool Coffee Station.....	28
 FOTO # 2	
Salón y Bar de la Cafetería Liverpool Coffee Station.....	30
 FOTO # 3	
Exterior de la Cafetería Liverpool Coffee Station.....	33
 FOTO # 4	
Logotipo de la Cafetería Café Nuvó.....	34
 FOTO # 5	
Interior de la Cafetería Café Nuvó.....	35
 FOTO # 6	
Exterior de la Cafetería Café Nuvó.....	37

FOTO # 7

Logotipo de la Cafetería Piazza Gourmet..... 38

FOTO # 8

Área de Jardín y Bar de la Cafetería Piazza Gourmet..... 40

FOTO # 9

Exterior de la Cafetería Piazza Gourmet..... 42

FOTO # 10

Presentación apropiada del personal de servicio..... 118

FOTO # 11

Mobiliario que integra el área del comedor..... 123

FOTO # 12

Aparador..... 125

FOTO # 13

Copa de agua, copa de vino tinto, copa de vino blanco, copa de cóctel, copa balón de brandy, vaso de whisky y copa de cava flauta..... 126

FOTO # 14

Aceiteras y Vinagreras..... 130

FOTO # 15

El Petit – mensaje..... 131

FOTO # 16

Presentación de la Carta..... 135

FOTO # 17

Segmentos de una carta..... 136

FOTO # 18

Correcta manipulación de la vajilla..... 137

FOTO # 19

Transporte de platos sin Bandeja..... 138

FOTO # 20

Transporte de Bandeja..... 139

FOTO # 21

Correcta manipulación de la cristalería..... 141

FOTO # 22

Correcta presentación de los vinos..... 143

FOTO # 23

Correcta presentación del vino al cliente..... 145

FOTO # 24

Toma del pedido..... 154

FOTO # 25

Manipulación de cubiertos..... 156

FOTO # 26

Servicio de bajativos..... 159

FOTO # 27

Procedimiento de cambio de ceniceros..... 162

INDICE DE FIGURAS

FIGURA # 1	PAG.
Mapa de los Establecimientos ubicados en la Av. Las Monjas. Guayaquil – Ecuador.....	23
 FIGURA # 2	
Modelo de Comanda.....	151

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO #1	PAG.
Cafeterías de la Ciudad de Guayaquil por Categoría.....	19
 GRÁFICO # 2	
Edades de los clientes de la Cafetería Liverpool Coffee Station.....	62
 GRÁFICO # 3	
Edades de los clientes de la Cafetería Café Nuvó.....	63
 GRÁFICO # 4	
Edades de los clientes de la Cafetería Piazza Gourmet.....	63
 GRÁFICO # 5	
Sexo de los clientes de la Cafetería Liverpool Coffee Station.....	64
 GRÁFICO # 6	
Sexo de los clientes de la Cafetería Café Nuvó.....	64

GRÁFICO # 7

Sexo de los clientes de la Cafetería Piazza Gourmet..... 65

GRÁFICO # 8

Bienvenida a los clientes, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 65

GRÁFICO # 9

Bienvenida a los clientes, Cafetería Café Nuvó..... 66

GRÁFICO # 10

Bienvenida a los clientes, Cafetería Piazza Gourmet..... 66

GRÁFICO # 11

Ubicación adecuada, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 67

GRÁFICO # 12

Ubicación adecuada, Cafetería Café Nuvó..... 68

GRÁFICO # 13

Ubicación adecuada, Cafetería Piazza Gourmet..... 68

GRÁFICO # 14

Oferta de Aperitivos, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 69

GRÁFICO # 15

Oferta de Aperitivos, Cafetería Café Nuvó..... 69

GRÁFICO # 16

Oferta de Aperitivos, Cafetería Piazza Gourmet..... 70

GRÁFICO # 17

Demora del pedido, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 70

GRÁFICO # 18

Demora del pedido, Cafetería Café Nuvó..... 71

GRÁFICO # 19

Demora del pedido, Cafetería Piazza Gourmet..... 71

GRÁFICO # 20

Oferta de Bajativos, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 72

GRÁFICO # 21

Oferta de Bajativos, Cafetería Café Nuvó..... 73

GRÁFICO # 22

Oferta de Bajativos, Cafetería Piazza Gourmet..... 73

GRÁFICO # 23

Evaluación del Producto, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 74

GRÁFICO # 24

Evaluación del Producto, Cafetería Café Nuvó..... 74

GRÁFICO # 25

Evaluación del Producto, Cafetería Piazza Gourmet..... 75

GRÁFICO # 26

Evaluación del Servicio, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 75

GRÁFICO # 27

Evaluación del Servicio, Cafetería Café Nuvó..... 76

GRÁFICO # 28

Evaluación del Servicio, Cafetería Piazza Gourmet..... 76

GRÁFICO # 29

Quejas frecuentes, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 77

GRÁFICO # 30

Quejas frecuentes, Cafetería Café Nuvó..... 78

GRÁFICO # 31

Quejas frecuentes, Cafetería Piazza Gourmet..... 78

GRÁFICO # 32

Tiempo de Trabajo, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 79

GRÁFICO # 33

Tiempo de Trabajo, Cafetería Café Nuvó..... 80

GRÁFICO # 34

Tiempo de Trabajo, Cafetería Piazza Gourmet..... 80

GRÁFICO # 35

Método de Capacitación, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 81

GRÁFICO # 36

Método de Capacitación, Cafetería Café Nuvó..... 82

GRÁFICO # 37

Método de Capacitación, Cafetería Piazza Gourmet..... 82

GRÁFICO # 38

¿Quién lo capacitó?, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 83

GRÁFICO # 39

¿Quién lo capacitó?, Cafetería Café Nuvó..... 84

GRÁFICO # 40

¿Quién lo capacitó?, Cafetería Piazza Gourmet..... 85

GRÁFICO # 41

Duración de la Capacitación, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 85

GRÁFICO # 42

Duración de la Capacitación, Cafetería Café Nuvó..... 86

GRÁFICO # 43

Duración de la Capacitación, Cafetería Piazza Gourmet..... 87

GRÁFICO # 44

Cada cuanto los capacitan, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 88

GRÁFICO # 45

Cada cuanto los capacitan, Cafetería Café Nuvó..... 88

GRÁFICO # 46

Cada cuanto los capacitan, Cafetería Piazza Gourmet..... 89

GRÁFICO # 47

Mesas a su cargo, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 90

GRÁFICO # 48

Mesas a su cargo, Cafetería Café Nuvó..... 90

GRÁFICO # 49

Mesas a su cargo, Cafetería Piazza Gourmet..... 91

GRÁFICO # 50

Quejas Frecuentes, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 91

GRÁFICO # 51

Quejas Frecuentes, Cafetería Café Nuvó..... 92

GRÁFICO # 52

Quejas Frecuentes, Cafetería Piazza Gourmet..... 92

GRÁFICO # 53

¿Quién soluciona las quejas?, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 93

GRÁFICO # 54

¿Quién soluciona las quejas?, Cafetería Café Nuvó..... 94

GRÁFICO # 55

¿Quién soluciona las quejas?, Cafetería Piazza Gourmet..... 94

GRÁFICO # 56

Se siente motivado, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 95

GRÁFICO # 57

Se siente motivado, Cafetería Café Nuvó..... 95

GRÁFICO # 58

Se siente motivado, Cafetería Piazza Gourmet..... 96

GRÁFICO # 59

Conformidad con el sueldo, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 96

GRÁFICO # 60

Conformidad con el sueldo, Cafetería Café Nuvó..... 97

GRÁFICO # 61

Conformidad con el sueldo, Cafetería Piazza Gourmet..... 97

GRÁFICO # 62

Formas de Motivación, Cafetería Liverpool Coffee Station..... 98

GRÁFICO # 63

Formas de Motivación, Cafetería Café Nuvó..... 99

GRÁFICO # 64

Formas de Motivación, Cafetería Piazza Gourmet..... 99

GRÁFICO # 65Procedimiento de Atención al Cliente, Preguntas de la 1 a la 5, Cafetería Liverpool
Coffee Station..... 102**GRÁFICO # 66**Procedimiento de Atención al Cliente, Preguntas de la 1 a la 5, Cafetería Café
Nuvó..... 104**GRÁFICO # 67**Procedimiento de Atención al Cliente, Preguntas de la 1 a la 5, Cafetería Piazza
Gourmet..... 106**GRÁFICO # 68**

Edades de los clientes de la Cafetería Piazza Gourmet..... 173

GRÁFICO # 69

Sexo de los clientes de la Cafetería Piazza Gourmet..... 174

GRÁFICO # 70

Bienvenida a los clientes, Cafetería Piazza Gourmet..... 175

GRÁFICO # 71

Ubicación adecuada, Cafetería Piazza Gourmet..... 176

GRÁFICO # 72

Oferta de Aperitivos, Cafetería Piazza Gourmet..... 177

GRÁFICO # 73

Demora del pedido, Cafetería Piazza Gourmet..... 178

GRÁFICO # 74

Oferta de Bajativos, Cafetería Piazza Gourmet..... 179

GRÁFICO # 75

Evaluación del Producto, Cafetería Piazza Gourmet..... 180

GRÁFICO # 76

Evaluación del Servicio, Cafetería Piazza Gourmet..... 181

GRÁFICO # 77

Quejas Frecuentes..... 182

GRÁFICO # 78

Procedimiento de Atención al Cliente, Preguntas de la 1 a la 5, Cafetería Piazza
Gourmet..... 184

GRÁFICO # 79

Procedimiento de Atención al Cliente, Preguntas de la 1 a la 5, Cafetería Piazza
Gourmet antes de la aplicación del manual..... 186

GRÁFICO # 80

Procedimiento de Atención al Cliente, Preguntas de la 1 a la 5, Cafetería Piazza
Gourmet después de la aplicación del manual..... 187

GRÁFICO # 81

Gráfico Comparativo..... 188

INDICE DE TABLAS

TABLA # 1	PAG.
Establecimientos de la Ciudad de Guayaquil según sus categorías a Marzo de 2005.....	19
TABLA # 2	
Listado de las Cafeterías de Primera existentes en la Ciudad de Guayaquil.....	21
TABLA # 3	
Horario de Labores de la Cafetería Liverpool Coffee Station.....	29
TABLA # 4	
Horario de Labores de la Cafetería Piazza Gourmet.....	39
TABLA # 5	
Empleados del área de Servicio de cada Establecimiento.....	43
TABLA # 6	
Formula para determinar la muestra de los Clientes que asisten por mes a cada Establecimiento.....	44

TABLA # 7

Cuadro que vincula Fuentes de Información, Método, técnica e Instrumento..... 45

TABLA # 8

Edades de los Clientes Encuestados..... 54

TABLA # 9

Sexo de los Clientes Encuestados..... 55

TABLA # 10

Respuestas a la Pregunta #1..... 55

TABLA # 11

Respuestas a la Pregunta #2..... 55

TABLA # 12

Respuestas a la Pregunta #3..... 56

TABLA # 13

Respuestas a la Pregunta #4..... 56

TABLA # 14

Respuestas a la Pregunta #5.....	56
----------------------------------	----

TABLA # 15

Respuestas a la Pregunta #6.....	57
----------------------------------	----

TABLA # 16

Respuestas a la Pregunta #7.....	57
----------------------------------	----

TABLA # 17

Comentarios de los Encuestados.....	57
-------------------------------------	----

TABLA # 18

Respuestas a la Pregunta #1.....	58
----------------------------------	----

TABLA # 19

Respuestas a la Pregunta #2.....	58
----------------------------------	----

TABLA # 20

Respuestas a la Pregunta #3.....	58
----------------------------------	----

TABLA # 21

Respuestas a la Pregunta #4..... 59

TABLA # 22

Respuestas a la Pregunta #5..... 59

TABLA # 23

Respuestas a la Pregunta #6..... 59

TABLA # 24

Respuestas a la Pregunta #7..... 60

TABLA # 25

Respuestas a la Pregunta #8..... 60

TABLA # 26

Respuestas a la Pregunta #9..... 60

TABLA # 27

Respuestas a la Pregunta #10..... 61

TABLA # 28

Respuestas a la Pregunta #11.....	61
-----------------------------------	----

TABLA # 29

Ejemplo de Sumatoria de Respuestas.....	100
---	-----

TABLA # 30

Sumatoria de Respuestas, Cafetería Liverpool Coffee Station.....	101
--	-----

TABLA # 31

Sumatoria de Respuestas, Cafetería Café Nuvó.....	103
---	-----

TABLA # 32

Sumatoria de Respuestas, Cafetería Piazza Gourmet.....	105
--	-----

TABLA # 33

Normas de Higiene.....	118
------------------------	-----

TABLA # 34

Aptitudes del prestador del Servicio.....	119
---	-----

TABLA # 35

Edades de los Clientes Encuestados, Cafetería Piazza Gourmet..... 173

TABLA # 36

Sexo de los Clientes Encuestados..... 174

TABLA # 37

Respuestas a la Pregunta #1..... 175

TABLA # 38

Respuestas a la Pregunta #2..... 176

TABLA # 39

Respuestas a la Pregunta #3..... 177

TABLA # 40

Respuestas a la Pregunta #4..... 178

TABLA # 41

Respuestas a la Pregunta #5..... 179

TABLA # 42

Respuestas a la Pregunta #6.....	180
----------------------------------	-----

TABLA # 43

Respuestas a la Pregunta #7.....	181
----------------------------------	-----

TABLA # 44

Comentarios de los Encuestados.....	182
-------------------------------------	-----

TABLA # 45

Sumatoria de Respuestas.....	184
------------------------------	-----

TABLA #46

Sumatoria de Respuestas obtenidos en la Primera Medición.....	186
---	-----

TABLA #47

Sumatoria de Respuestas obtenidas en la Segunda Medición.....	187
---	-----

TABLA #48

Sumatoria de Respuestas.....	188
------------------------------	-----

INDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1	PAG.
Guía de observación.....	195
 ANEXO # 2	
Guía de entrevista.....	196
 ANEXO # 3	
Encuesta dirigida a los empleados de los establecimientos.....	197
 ANEXO # 4	
Encuesta para medir la calidad del servicio.....	198

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Guayaquil a través de los años ha tenido un desarrollo positivo a favor del turismo mediante la regeneración urbana, convirtiéndose de ésta forma en uno de los destinos turísticos más importantes del país; este crecimiento ha provocado que la oferta turística se diversifique e innove, es por esta razón que se ha tomado como sujeto des estudio el área de alimentos y bebidas, en la cual las cafeterías de primera han tenido una gran acogida durante estos últimos años.

En la restauración se ha podido detectar un serio problema en el área de atención al cliente, ya que no existe un ente regulador o un parámetro general que sirva de guía para la prestación de un servicio óptimo y que mantenga los mismos estándares de calidad en todos los establecimientos de alimentos y bebidas.

El presente estudio se desarrolló en la zona norte de la ciudad de Guayaquil, específicamente en la Av. Las Monjas debido a que esta área es considerada un corredor comercial y en ella se encuentran alojados 16 establecimientos de alimentos y bebidas. Permitiendo elegir tres cafeterías de Primera que cumplen con las características de este estudio, donde se realizaron encuestas para medir la calidad del servicio existente.

Con la información obtenida se procedió a desarrollar un manual de procedimientos dirigido al área de servicio, el mismo que fue aplicado y medido en uno de los sujetos de estudio, obteniendo validación de la hipótesis planteada: “La aplicación del manual de procedimiento para la atención al cliente incide de manera positiva en la calidad del servicio en las cafeterías de primera”.

Los principales objetivos del presente estudio son:

- Desarrollar el manual de procedimientos para la atención al cliente.
- Proporcionar el manual de atención al cliente como base para ser aplicada como una herramienta reguladora para los establecimientos de alimentos y bebidas, específicamente las cafeterías de primera categoría.
- Ofrecer a los establecimientos una herramienta que les permita alcanzar un nivel óptimo de calidad.
- Ofrecer a las personas que trabajan en el medio una herramienta teórico-práctica para lograr la excelencia profesional en su trabajo.
- Aplicar y medir la eficacia del manual desarrollado.

1. GENERALIDADES

1.1 DEFINICIÓN DE CAFETERÍAS

1.1.1 Cafeterías

Por cafetería se entiende aquel establecimiento, cualquiera que sea su denominación, en el que, además de helados, batidos, refrescos, infusiones y bebidas en general, se sirve al público mediante precio, principalmente en la barra o mostrador y a cualquier hora dentro de las que permanezca abierto el establecimiento, platos fríos y calientes, simples o combinados, confeccionados generalmente a la plancha para refrigerio rápido.¹

La palabra cafetería proviene el francés “*café*”.

1.1.2 Clasificación de las Cafeterías

1.1.2.1 Clasificación Internacional

Las cafeterías en el ámbito internacional poseen tres categorías en función al servicio que ofrecen y sus instalaciones.

¹ Orden Ministerial de 18 de Marzo de 1965, modificada por las de 19 de Junio de 1970 y 29 de Junio de 1978, establecidos en Madrid – España

Estas categorías se distinguen por el número de tazas:

- Tres tazas = categoría especial
- Dos tazas = categoría de primera
- Una taza = categoría de segunda

Cada una de estas categorías exige el cumplimiento de una serie de condiciones mínimas en lo que instalaciones y servicios se refiere.²

1.1.2.2 Clasificación Nacional

En Ecuador el nivel de clasificación de este tipo de establecimientos está dado de la siguiente manera:

- Cafeterías de Lujo
- Cafeterías de Primera Categoría
- Cafeterías de Segunda Categoría
- Cafeterías de Tercera Categoría
- Cafeterías de Cuarta Categoría

Siendo la mayor denominación la categoría de Lujo.³



LICTUR - BIBLIOTECA

² Ídem.

³ Registro Oficial No. 292 de 11 de Octubre de 1989, Ley de Turismo. Quito – Ecuador.

Vale recalcar que ninguna cafetería independiente en la ciudad de Guayaquil posee la categoría de lujo, ya que no cumplen con los requerimientos expuestos por la entidad reguladora de ésta actividad, que es la Subsecretaría de Turismo de Guayaquil.

En Ecuador se debería tomar en consideración y aplicar la categorización internacional, ya que de esta manera se podría regular de mejor forma esta actividad y controlar su funcionamiento. Se establecería un mayor nivel de exigencias para los dueños de este tipo de establecimientos, los cuales buscarían mejorar sus instalaciones y servicios con el fin de alcanzar una mejor categorización.

1.2 HISTORIA DE LAS CAFETERÍAS

Para poder hablar de la historia de las cafeterías, primero hay que hablar de la historia de la actividad de donde nace esta terminología, como es la historia de los restaurantes:

Las tabernas fueron los primeros establecimientos en los que se brindaba el servicio de alimentación; estos ya existían en el año 1700 A.C., se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 A.C., que tenía un menú limitado, en el cual sólo servía un plato preparado a base de: cereales, aves salvajes y cebolla. No obstante, los egipcios utilizaban una amplia selección de alimentos tales como: el guisante, la lenteja, la sandía, la alcachofa, la lechuga, el rábano, la cebolla, la carne, la miel, el dátil, el queso, la mantequilla, etc.

El ingreso a estos establecimientos estaba prohibido para las mujeres, en aquella época. Sin embargo, hacia el año 402 A.C., las mujeres comenzaron a formar parte del ambiente de las tabernas. Los niños pequeños también podían asistir si iban acompañados de sus padres pero las niñas no podían hacerlo hasta que no estuvieran casadas.

Los antiguos romanos salían a comer fuera de sus casas con bastante frecuencia; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 D.C., fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio.

Después de la caída del Imperio Romano, las comidas fuera de casa se realizaban generalmente en las tabernas o posadas, pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comida en Londres, París y algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados.

El primer restaurante propiamente dicho tenía la siguiente inscripción en la puerta: "Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos". No eran muchos los parisinos que en el año 1765 sabían leer francés y menos aún latín, pero los que comprendían sabían que Monsieur Boulanger, el propietario, decía: "Venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré".⁴

⁴ <http://www.elmoroco.com/historia.htm>

Las cafeterías o casas de café son también un antepasado de los restaurantes. En Europa aparecieron entre los siglos XVII y XVIII en el siguiente orden cronológico y geográfico:

1.2.1 Europa

1615, Venecia - Italia: En Europa, el café ya elaborado y preparado para ser consumido fue introducido por los comerciantes venecianos, es decir, bastante antes de que la planta fuera importada por los holandeses. Así pues, la primera ciudad europea que comercializó el café fue Venecia. También en esta ciudad, en 1625, se abrió el primer local público en el que se podía consumir la nueva bebida.

1650, Oxford - Inglaterra: En ningún sitio el café tuvo un impacto tan dinámico e inmediato como en Inglaterra. La bebida hizo su entrada en la Universidad de Oxford, donde Jacobs, un judío libanés, abrió la primera cafetería. En aquel entonces el café era considerado un "curalotodo". En 1657 aparecieron en Londres, donde podía verse un anuncio que decía: "...el café sana los orificios del estómago, calienta el cuerpo, ayuda a la digestión... es bueno para los resfriados y el catarro...". Aunque las cafeterías tuvieron mucho éxito, el ataque más fuerte hacia estos sitios surgió de las mujeres, ya que estaban excluidas de la sociedad masculina. En 1674, la petición de las mujeres contra el café señalaba que la jornada de un hombre típico incluía pasar la mañana en una taberna hasta que alguno de ellos se emborrachaba, entonces se iban a la cafetería y bebían para estar sobrios nuevamente. Luego regresaban a la taberna y volvían otra vez tambaleándose para ponerse sobrios una vez más con el café. Ante

esto, el 29 de diciembre de 1675, el Rey Carlos II hizo pública la proclamación para la supresión de las cafeterías. En ella las prohibía a partir del 10 de enero de 1676, dado que se habían convertido en el gran centro de reunión de holgazanes. Pero al cabo de una semana, cuando todo indicaba que la monarquía podía volver a ser derrocada por este decreto, el Rey se arrepintió antes de que esta entrara en vigor, con lo cual, para 1700 aparecieron más de 2.000 establecimientos.

1669, París - Francia: Las fiestas en París se encontraban en pleno apogeo. El embajador de Turquía, Solimán Aga, acudió a uno de estos festejos y dejó fascinada a la nobleza con las fantásticas riquezas de Oriente. Sus esclavos servían una bebida oscura de sabor ligeramente amargo. De esta forma, el café se introdujo a Francia; y 20 años más tarde se abrieron las puertas de las famosas cafeterías a las que asistirían músicos, actores, pintores y dramaturgos para sostener conversaciones literarias.

1670, Prusia - Alemania: El café y las cafeterías llegaron a Prusia en la década de 1670. Durante algún tiempo, el hábito de tomar café quedó limitado a las clases altas. En 1777, el brebaje caliente se había popularizado tanto que Federico el Grande de Prusia hizo público un manifiesto a favor de la bebida más tradicional: "Resulta indignante notar el aumento en la cantidad de café consumido por mis súbditos. Mi pueblo debe beber cerveza. Su Majestad fue criado con cerveza". Cuatro años más tarde, se promulgó un decreto para reservar el consumo del café sólo a las clases altas.⁵

⁵ http://www.cafesaula.com/formacio_cont.htm.

1715, Madrid – España: A mediados del siglo XVIII, las cafeterías ya formaban parte de la vida madrileña, pues esta bebida llegó a España como parte de los productos coloniales. Enseguida adquirieron la fama de ser los mejores lugares para saborear un buen café; cabe destacar el "Café Príncipe" y "El Pombo", ambos centro de reunión de políticos e intelectuales.

1888, Viena – Austria: Por su parte, el café y las cafeterías en Viena tuvieron un papel muy importante, aunque el primer local no se abría sino hasta 1888. Se dice que, en 1683, cuando los turcos huyeron derrotados ante Viena, abandonaron 500 sacos de café con los que nadie sabía que hacer. Sin embargo, un polaco que había probado la bebida en Turquía, abrió un establecimiento en el que vendía café filtrado azucarado con crema. Es así como el café cobró verdadera importancia social. Cada vienés tenía su café o cafetería al que acudía a diario y donde se reunía con sus amigos o trataba negocios. Asimismo, se escuchaba música, se jugaba billar y se leían periódicos. Había salones para poetas, políticos y hasta para mujeres.⁶

1.2.2 América

Estas cafeterías eran también muy populares en las Colonias Inglesas asentadas en América; existían muchas en Boston, Virginia y Nueva York.

⁶ http://www.cafesaula.com/formacio_cont.htm.

Los estadounidenses se aficionaron más al café durante la primera mitad del siglo XIX, sobre todo después de la guerra de 1812, que impidió temporalmente el acceso al té. En ese momento, fue más fácil adoptar el café que el té como la bebida de su preferencia, ya que este se cultivaba mucho más cerca de su país (en Brasil) y, por lo tanto, resultaba más económico. De ahí, que el consumo Per. Cápita incrementara a 1,400 kilos en 1830, a 2,500 kilos en 1850 y a 3,600 kilos en 1859.⁷

Asimismo, los nativos norteamericanos también lo adoptaron. La tribu de los Sioux lo llamaba kazuta sapa - medicina negra -. De hecho, los indios asaltaban infinidad de trenes para poder conseguir whisky, tabaco, azúcar y, obviamente, café. Y como ya era costumbre que los blancos abusaran de ellos, esta no fue la excepción, pues hacían tratos injustos que consistían, por ejemplo, en cambiar una taza de café por una piel de búfalo.

Es de esta manera como han ido evolucionando las cafeterías a través del tiempo, hasta llegar a ser un ente generador de ingresos, con un amplio potencial de desarrollo para el futuro, el mismo que ha tenido un promedio de crecimiento de 1 local cada tres meses, según apreciaciones de la Chef. Stephanie Lebed, propietaria del local Piazza Gourmet, ubicado en la zona de estudio (Las Monjas)⁸

⁷ http://www.conocedoresnescafe.com.mx/fTodoSobre/historia_03.html

⁸ Diario Expreso, 20 de Enero de 2.005, Guayaquil – Ecuador

1.3 REQUISITOS QUE DEBE POSEER UNA CAFETERÍA PARA SER CONSIDERADA DE PRIMERA.

1.3.1 Requisitos Internacionales

Las cafeterías en el ámbito internacional poseen una denominación muy diferente a la que en nuestro país se aplica, esta categoría se basa de acuerdo al Orden Ministerial del 18 de Marzo de 1965, modificada por las del 19 de Junio de 1970 y 29 de Junio de 1978, establecidos en Madrid – España.

A continuación se detallará los requerimientos que cada una de estas categorías demanda:

1.3.1.1 Categoría Tres Tazas o Especial:

Según el Art. 16º esta categoría deberá reunir como mínimo las siguientes condiciones:

Entrada para los clientes, independiente de la del personal de servicio, guardarropa, teléfono, calefacción y refrigeración, servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos, decoración y mobiliario en armonía con el rango del establecimiento, cubertería, vajilla y cristalería de gran calidad, cafetera "Express", fuente de soda, plancha, cámara frigorífica, oficina, fregaderos y local para almacén, menaje de primera calidad, barra o mostrador adecuado, tanto a la categoría como a la capacidad del establecimiento, vestuarios y aseos independientes para el personal masculino y femenino. La carta tendrá, como

mínimo, la composición que determina el artículo 24. El personal debidamente uniformado de acuerdo con el rango del establecimiento, será el adecuado para garantizar un servicio rápido y eficiente.⁹

1.3.1.2 Categoría de Dos Tazas o de Primera:

Según Art. 17º ésta categoría deberá reunir las siguientes condiciones mínimas:

Entrada para los clientes, independiente de la del personal o, en su defecto, en las horas en que esté abierto el establecimiento a la clientela, los proveedores de mercancías no utilizarán el mismo acceso. Teléfono; calefacción; servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, con agua caliente y fría en los lavabos; cubertería, vajilla y cristalería de calidad; cafetera "Express"; fuente de soda; planchas; cámara frigorífica; fregaderos y local para almacén; menaje de buena calidad; barra o mostrador adecuado tanto a la categoría como a la capacidad del establecimiento; vestuarios y servicios sanitarios independientes para el personal masculino y femenino. La composición de la carta será, como mínimo, la establecida en el artículo 24. El personal, debidamente uniformado de acuerdo con el rango del establecimiento, será el adecuado para garantizar un servicio rápido y eficiente.¹⁰

⁹ Escuela de Hostelería y Turismo. "Servicio de Bares y Restaurantes, Snack Bar y Cafeterías". Ediciones Dely, S.L., Málaga – España.

¹⁰ Ídem

1.3.1.3 Categoría de Una Taza o de Segunda:

Según el Art. 18º ésta categoría deberá reunir como mínimo las siguientes condiciones:

Teléfono, servicios sanitarios independientes para señoras y caballeros, cubtería inoxidable, vajilla y cristalería en buen estado de conservación, cafetera “expreso”, plancha, cámara frigorífica, fregaderos, menaje de calidad, barra o mostrador adecuado a la capacidad del establecimiento. La carta tendrá la composición mínima determinada por el artículo 24. El personal, uniformado, será el adecuado para un servicio rápido y eficiente.

Es obligatorio exponer este distintivo a la vista de los clientes, es decir en el exterior de la cafetería, en las cartas y menús, en las facturas, en las propagandas del establecimiento, etc.¹¹

1.3.2 Requisitos Nacionales

Según la RESOLUCIÓN # 172 del DIRECTORIO EJECUTIVO DE LA CORPORACIÓN ECUATORIANA DE TURISMO, se estableció un instructivo que regule la clasificación y categoría de cada tipo y subtipo de las diferentes actividades turísticas.

¹¹ Escuela de Hostelería y Turismo, “*Servicio de Bares y Restaurantes, Snack Bar y Cafeterías*”. Ediciones Dely, S.L., Málaga – España.

Es en ésta resolución que encontramos los requisitos indispensables que debe poseer un establecimiento para ostentar cualquiera de las siguientes categorías:

1.3.2.1 Cafetería de Lujo

Instalaciones:

- a. Entradas. Entrada para los clientes independientes de la del personal de servicio y de mercaderías.
- b. Vestíbulo. Con guardarropa, teléfono y servicio higiénico independiente para hombres y mujeres. En el vestíbulo podrá instalarse un bar.
- c. Comedor. Con superficie adecuada al servicio capacidad y categoría.
- d. Cocina. Con elementos acordes a su capacidad, oficina, almacenes, cámaras frigoríficas, cuartos fríos, para carnes, pescado y verduras, mesa caliente, fregaderos, extractores de humo y olores.
- e. Mobiliario. Alfombras, lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas de tela acorde a la categoría.
- f. Aire acondicionado y / o calefacción.
- g. Ascensor. Si el establecimiento está situado en planta superior a la cuarta del edificio.
- h. Escalera de servicio. Si el establecimiento tuviera más de una planta.
- i. Dependencias del personal de servicio. Comedor, vestuarios, servicios higiénicos independientes para personal masculino y femenino.

Personal:

La presente disposición en lo que a personal se refiere es aplicada a todas las categorías:

- a. El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio y usando prendas apropiadas que le identifique como tal.¹²

Servicios:

La carta de platos y bebidas englobará a todos los servicios que presten, tanto, platos fríos o calientes, simples o combinados. Así como toda clase de bebidas sean o no alcohólicas. Estos requerimientos se aplicarán a todas las categorías.¹³

1.3.2.2 Cafeterías de Primera**Instalaciones:**

En lo referente a las instalaciones de las cafeterías de primera las disposiciones son las mismas que las solicitadas a los establecimientos de categoría de lujo.

Servicios:

La carta de platos y bebidas en la categoría de primera posee las mismas exigencias que las cafeterías de lujo.

Incluirán los siguientes platos como mínimo por categoría:

¹² Registro Oficial No. 292 de 11 de Octubre de 1989, op. cit. P. 3367

¹³ Ibid. P.371

- a. Cafetería de Primera: Seis platos (dos de carnes, dos de pescado, dos varios)¹⁴

1.3.2.3 Cafetería de Segunda

Instalaciones:

- a. Entrada. Una sola para los clientes y personal de servicio y mercaderías.
- b. Teléfono, servicios higiénicos independientes para hombres y mujeres.
- c. Sala comedor. Con superficie adecuada al servicio, capacidad y categoría.
- d. Cocina. Con elementos acordes a su capacidad, frigoríficos, fregaderos, almacenes y extractores de humo.
- e. Mobiliario. Decoración, vajilla, cubertería, cristalería, mantelería y servilletas acordes a su categoría.
- f. Dependencias del personal de servicio, servicios higiénicos.¹⁵

Servicios:

Incluirá los siguientes platos como mínimo:

- a. Cinco platos (dos de carne, dos de pescado y un variado)¹⁶

¹⁴ Ídem.

¹⁵ Registro Oficial No. 292 de 11 de Octubre de 1989. op. cit. P. 369.

¹⁶ *Ibíd.* 371.

1.3.2.4 Cafetería de Tercera

Instalaciones:

- a. Entrada. Una sola para los clientes y personal de servicio y mercaderías.
- b. Teléfono, servicios higiénicos comunes para hombres y mujeres.
- c. Comedor. Adecuada al servicio, capacidad y categoría.
- d. Cocina. Con elementos acordes a su capacidad, frigoríficos, fregaderos, y bodegas.
- e. Mobiliario. Decoración, vajilla, cubertería, cristalería, mantelería decorosa y acorde a su categoría.
- f. Dependencias del personal de servicio, servicios higiénicos para el personal.¹⁷

Servicios:

Incluirá los siguientes platos como mínimo:

- a. Cuatro platos (dos de carne, uno de pescado y un variado)¹⁸

1.3.2.5 Cafetería de Cuarta

Instalaciones:

- a.- Comedor independiente de la cocina y adecuado al servicio y categoría.

¹⁷ Ibid. 370

¹⁸ Ibid. 371

b.- Cocina limpia e higiénica.

c.- Servicios higiénicos comunes para la clientela y el personal de servicio.

Servicios:

Incluirá los siguientes platos como mínimo:

a.- Tres platos (Uno de carne, uno de pescado y un variado)¹⁹

1.4 CAFETERÍAS DE PRIMERA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

1.4.1 Detalle gráfico de las Cafeterías existentes en la ciudad de Guayaquil, según sus diferentes Categorías.

La ciudad de Guayaquil, posee un total de 111 cafeterías que van desde la categoría de primera hasta la cuarta, las mismas que presentan el siguiente porcentaje de existencia:

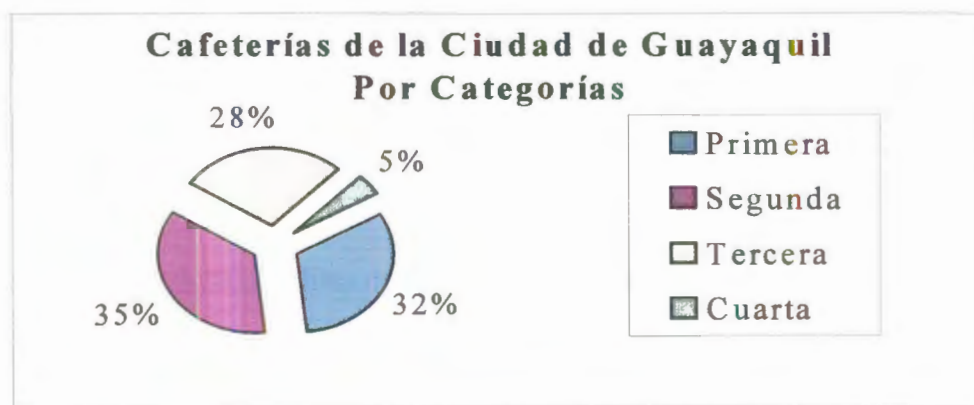
¹⁹ Registro Oficial No. 292 de 11 de Octubre de 1989. op. cit. P. 371

TABLA 1. Establecimientos de la Ciudad de Guayaquil según sus categorías a Marzo de 2005

CATEGORÍAS	No. DE ESTABLECIMIENTOS
Primera Categoría	35
Segunda Categoría	40
Tercera Categoría	31
Cuarta Categoría	5
TOTAL	111

FUENTE: Catastro de Ciudad de Guayaquil, Marzo 2005. Subsecretaría de Turismo del Litoral.

GRÁFICO # 1.



FUENTE: Catastro de Ciudad de Guayaquil, Marzo 2005. Subsecretaría de Turismo del Litoral. Cuadro estadístico elaborado con 111 establecimientos.

La gráfica muestra que las cafeterías con categoría de Segunda obtuvieron un porcentaje de 35%, mientras que las cafeterías que poseen la categoría de Primera se encuentran representadas con el 32% de los establecimientos existentes en la ciudad de Guayaquil.

Omitiendo el resultado anterior, la presente investigación se enfocó en las cafeterías de primera debido a que el desarrollo de un manual de procedimientos para este tipo de entidades, requiere una mayor exigencia en su elaboración, lo que beneficiaría a los establecimientos que poseen una menor categorización, ya que el mismo podría ser adaptado e implementado en estas empresas de alimentos y bebidas.

1.4.2 Listado de los establecimientos que ostentan la categoría de Primera en la Ciudad de Guayaquil.

Las cafeterías en la ciudad de Guayaquil han tenido un repunte muy notable, según lo destacado en el artículo del diario expreso publicado el 20 de Enero del 2005, en donde dice: Que en los años 2003 y 2004 hubo un incremento muy alto de los establecimientos de Alimento y Bebidas, especialmente en los ubicados en la Avenida de Las Monjas.

A continuación se detalla la lista de cafeterías con categoría de primera, información obtenida de la Subsecretaría de Turismo de la Ciudad de Guayaquil, catastro actualizado hasta marzo de 2.005.

TABLA 2. Listado de las Cafeterías de Primera existentes en la Ciudad de Guayaquil

#	Establecimiento	Propietario	Dirección
1	Aroma Café	Joseph Aspiazu	CC. Malecón 2000
2	Artur's Café	Luis Zea Amat	Numa Pompilio Llona 127 las Peñas
3	American Deli	Cía. Deli SCC.	Aeropuerto Simón Bolívar pre - embarque
4	Bopan	Topbrands S.A.	Francisco de p. Icaza 100-102- 104-108 y malecón Simón Bolívar
5	Bopan	Ing. Carlos Andrade	Av. Del Periodista s/n y c. Luis Plaza Dañín planta alta lc. 19
6	Bopan	Kiddycorp S.A.	CC. Río Centro los Ceibos, lc. 4 primer.
7	Bopan	Carlos Andrade	Víctor Emilio Estrada 413 y todos los Santos
8	Bruno's Kfe	Hilda Mendoza	Cdla. Kennedy norte: José Alavedra y calle segunda, pasaje 1
9	Cafetal Él	Cecilia Santana	CC. Aventura Plaza local 7
10	Café Nuvó	Cía. Miyal S.A.	Av. Las Monjas 120 y Circunvalación Sur
11	California	Panadería California	Escobedo 1215-1223 y Vélez esquina.
12	Capirano	Ivan Torres	Av. 25 de julio CC. Río Centro Sur local c-14
13	Casa Tosi	Casa Comercial Tosi C.A.	Av. 25 de julio s/n y José de la Cuadra
14	Casa Tosi	Casa Comercial Tosi C.A.	Aguirre 212 y Pedro Carbo
15	Casa Tosi	Casa Comercial Tosi C.A.	Plaza Mayor Alborada
16	Casa Tosi 1	Casa Comercial Tosi C.A.	Policentro
17	Coppelia	Miguel Cortés	9 de Octubre y Pedro Carbo
18	Churrin Churron	Luis Andrade	CC Mall del Sol local 6
19	Churrin Churron	Silvia Carrión	Riocentro Ceibos local c-7
20	Churrin Churron	Luis Fernando	CC. Malecón 200 local r-10 planta alta
21	Deli la Fontana	Nancy Escobar	Francisco P. Icaza 404 y Genera Córdova

22	Dollar El	Juan Valencia	CC. Policentro local 58
23	Il Caffè	Adriano Zunino	Cc Mall del Sol local is-01
24	Jungle Café	Ivan Lertora	Av. Carlos julio Arosemena Km. 25 frente CC. Alban Borja
25	Kaffa Café Gourmet	Eugenia Ronquillo	Víctor Emilio estrada 405 y Dátiles
26	Liverpool Coffee Station	Frigrama S.A	Av. Las Monjas 402 entre la Cuarta y la Quinta Urdesa
27	Miami Subs Grill	Roberto Heynert	Chimborazo 425 y Clemente Ballén
28	Nostalgia	Liliana Coria Iñiguez	CC. San marino Av. Francisco de Orellana y Av. Plaza.
29	Pizza Hut	Soitur S.A	CC. San Marino local 1-11 Patio de Comidas
30	Piazza Gourmet	Stephany Lebed Velez	CC. Aventura Plaza local 6, Av. Las Monjas
31	Sweet Coffee	Richar Anthony Pest.	CC. Mall del Sol Local 7
32	Tosi Express	Francisco Zunino Anda	CC. Alban Borja local 55
33	Tosi Express	Gianfranco Zunino Pesce	Cdla. Alborada calle Baquerizo Mazun s/n Egas
34	Tres Canastas Las	Isabel Duran Horna	Panamá 714 entre Junín y Roca
35	Viera's Café	María Pía Canessa Oneto	Cdela. Kennedy norte Mz. 201 s. 15,16

FUENTE: Catastro de Ciudad de Guayaquil a marzo de 2.005. Subsecretaría de Turismo del Litoral.

FIGURA 1: Mapa de los Establecimientos ubicados en la Avenidas Las Monjas. Guayaquil – Ecuador.

Una avenida marcada por la variedad gastronómica



ESTOS ESTÁN EN AVENTURA PLAZA:

Pizza Gourmet, Típica Guayaquil, Buffalo, Dorri Oujote, Wasabi y Mediterránea. Ofrecen, según el local comida nacional, internacional, ensaladas, vinos, entre otros.



D'ANDRÉ

Ofrece bebidas y piqueo con salsa, tortas, entre otros.



TASCA DE LAS MONJAS

La especialidad es la pizza, tortas españolas y brochetas.



CREPES

Tiene una larga lista de crepes tanto de sal como de dulce.



LIVERPOOL

En su carta ofrece hamburguesas, crepes y sándwiches.



NUVÓ:

Tiene pizzas, platos fuertes, salsas y piqueo.



MANANTIAL

Ofrece jugos, almuerzo y bebidas de gase y variedad.



BOPAN:

Tiene platos típicos, sándwiches y cafés.



MR. PIZZA

Cuenta con una variedad de pizzas, hamburguesas y ensaladas.



EL PATACÓN

Ofrece bocanetas, pollos y toda la variedad de comida.

FUENTE: Diario Expreso, Enero 20 de 2005.

2. METODOLOGÍA

El marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación. En otras palabras, el fin esencial del marco metodológico es el que se sitúa a través de un lenguaje claro y sencillo, los métodos e instrumentos que se emplearon así como el tipo y diseño de la investigación.

La metodología es el estudio científico que nos enseña a descubrir nuevos conocimientos. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos.²⁰

2.1 NIVEL DE ESTUDIO

El trabajo de tesis se orienta a describir las variables: Manuales de procedimientos en la atención al cliente y la calidad del servicio, es por tal razón que la presente investigación es de carácter “descriptivo”, ya que estará dirigido principalmente a determinar el comportamiento de las variables establecidas. También es de tipo transversal, porque el estudio se realizará en el lapso de seis meses.

²⁰ Francisco Leiva. “*Nociones de metodología de Investigación Científica*”. Ediciones Gráficas Modernas. Quito – Ecuador. 1988. p. 11.

La investigación descriptiva es la que estudia o describe la realidad presente, actual, en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc. Su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.²¹

La información a obtenerse será considerada de la siguiente forma:

- De primera mano: porque las fuentes serán siempre las originales, tales como: empleados, dueños de los establecimientos y los clientes.
- De segunda mano: porque se obtendrá información de libros y de Internet.

La investigación descriptiva se encuentra clasificada en:

- Estudios de casos
- Encuestas
- Análisis documental
- Estudio de correlación

La presente investigación abarca el tipo de investigación descriptiva de estudios de casos y de encuestas.

²¹ Ídem.

2.2 DISEÑO DEL ESTUDIO

El diseño de esta investigación fue documental en vista de que se pudo recopilar la información de libros, periódicos e Internet; y de campo ya que se obtuvo la información de forma directa, detallada y exacta, específicamente en el departamento de Servicio de los tres establecimientos que fueron tomados como sujetos de estudio, ubicados en la zona norte de la Ciudad de Guayaquil, concretamente en el área de las Monjas, en donde se detectó la falta de un manual de procedimientos para la atención al cliente.

Según Roberto Muñoz C. (2.004) expresa que el diseño del estudio es: “La descripción de los diversos esquemas y procedimientos para efectuar las observaciones y / o experimentos que permitirán obtener la información que demanda el estudio”²²

En el presente diseño se podrá encontrar de manera detallada los sujetos a los cuales se va a investigar, la muestra que se tomará para la investigación, la descripción de la técnica e instrumentos a emplearse para la obtención de datos.

2.2.1 Sujetos de estudio

Los establecimientos que poseen la categoría de primera y que se encuentran ubicados en la zona de estudio son:

²² Roberto Muñoz C. “*La Investigación Científica Paso a Paso*”. Talleres Gráficos UCA, San Salvador.

- Liverpool Coffee Station
- Café Nuvó
- Piazza Gourmet
- Bopan

Pero no todos los establecimientos anteriormente mencionados cumplen con ciertas características básicas para ser considerados en este trabajo, las cuales son:

- Poseer la categoría de Primera.
- Ser un establecimiento independiente (independiente: que no pertenezca a una cadena)
- Encontrarse ubicados en la zona norte de la Ciudad de Guayaquil, específicamente en la Avenida de las Monjas.
- No poseer un manual de procedimientos aplicado al área de servicio.

En consecuencia, sólo tres de los cuatro establecimientos cumplen con lo establecido; la cuarta cafetería, Bopan, no cumple con una de las características de este estudio como es: Ser independiente; ya que este establecimiento pertenece a una cadena de cafeterías establecidas en la ciudad de Guayaquil.

A continuación se detallará una breve reseña de cada uno de los establecimientos, considerados en este proyecto de tesis:

2.2.1.1 Liverpool Coffee Station



FOTO 1: Logotipo de la Cafetería Liverpool Coffee Station

Liverpool Coffee Station, fue inaugurado el 13 de Junio de 2003, siendo su propietario el Sr. Antonio Aspiazu Ycaza, posee una capacidad de 116 personas en sus tres áreas:

1. Fumadores
2. No fumadores
3. Al aire libre.

El horario en el que funciona el establecimiento es de:

TABLA 3. Horario de labores de Cafetería Liverpool Coffee Station

Días	Martes a Viernes	Sábados y Domingos
Horarios	De 17:00 hasta que se retire el último cliente.	De 18:00 hasta que se retire el último cliente.

ELABORADO POR: MORAN, Larry – NICOLALDE, Jessica. 2.005.

Liverpool no aplica la estrategia del “Especial del día”, consideran que su menú está bien elaborado, siendo sus platos más vendidos el Sándwich Francés y todas sus variaciones de Creppes, y considera que realizar dicha actividad les conllevaría aumentar sus costos.

El establecimiento aplica un sistema de promociones que motivan al cliente a consumir determinados platos o bebidas, por ejemplo:

- Los Martes: tienen la promoción de: Una hamburguesa o un Creppes de Pollo, acompañados de una bebida que puede ser una cerveza o cola; o 3 Margaritas por el precio de 2.
- Los Jueves: Ofrecen 3 cervezas Heiniken por le valor de 2.

El Sr. Aspiazu que realiza la función de administrador en su establecimiento, considera que los días reciben un número aproximado de 60 a 120 clientes, dependiendo los días, siendo los días jueves, viernes y sábados los más visitados.

El establecimiento no ha realizado o aplicado un sistema de medición de la calidad del servicio que están brindando, el propietario considera que no ha sido necesario utilizar esta herramienta ya que el siempre esta pendiente de acercarse a las mesas y conversar con los clientes para de esta forma percibir cualquier queja que estos posean.

No llevan un control de quejas escrito ya que consideran que no han recibido muchas, las que se han presentado hasta el momento han sido dadas por los familiares del dueño o por algún conocido.



FOTO 2: Salón y Bar de la Cafetería Liverpool Coffee Station.

Cuentan con 6 empleados en el área de servicio los cuales al momento de formar parte del establecimiento no recibieron una capacitación formal, tan sólo les fue

entregado un folleto donde se estipulaba el reglamento de la Cafetería; cabe recalcar que todos los empleados cuentan con experiencia previa en el área de atención al cliente.

En el caso de contar con un nuevo miembro en el equipo de servicio, este deberá pasar una semana en la cocina, con el fin de que conozcan la preparación y presentación de los platos, y de esta forma evitar un error al momento de servirlos.

Liverpool brinda charlas constantes dadas por el propietario o por su hija que desempeña el cargo de Chef, con el fin de mantener al día a sus empleados en lo que respecta a promociones; claro es el caso de su tarjeta de cliente frecuente, la cual posee varios beneficios para la persona que la posee, como lo es: un postre el día de su cumpleaños, un cóctel gratis en el cumpleaños de los Beatles, descuentos cuando va acompañado, entre otros beneficios.

El procedimiento aplicado por la Cafetería Liverpool en el caso de presentarse una queja por motivos de mala preparación de un plato, es:

- No cobrarle el costo del plato o lo consumido a la persona afectada o cambiarlo por otro.
- El administrador se acerca personalmente a solicitar las correspondientes disculpas.

Si la queja es generada por un mal servicio es el administrador quien corrige el error presentado.

El Sr. Aspiazu les ha entregado a sus empleados la posibilidad de solucionar cualquier inconveniente, solo en caso de que el problema no sea manejable o si el cliente pide hablar con el encargado, el Administrador intervendrá para solucionarlo.

Liverpool Coffee Station ha buscado siempre generar un sentido de pertenencia y buen ambiente laboral para que sus empleados desarrollen su trabajo de la forma más optima, consideran que le han dado tan sólo lo que ellos se merecen, esta es:

- Sueldo con todos los beneficios de ley.
- Regalos en sus cumpleaños
- Reconocimientos económicos por mayor número de ventas
- Fiesta de Navidad y Fin de Año
- Paseos Familiares con el propietario y su familia.

El Sr. Antonio Aspiazu cree que un Manual de Procedimientos es útil, pero que probablemente, limite la labor del personal, es por esta razón que no consideró la aplicación e implementación del mismo.



FOTO 3: Exterior de la Cafetería Liverpool Coffee Station.

2.2.1.2 Café Nuvó



FOTO 4: Logotipo de la Cafetería Café Nuvó.

Café Nuvó, se encuentra ubicado en Av. Las Monjas 120 y Circunvalación Sur, es propiedad de la Sra. Beatriz Zunino, este local fue inaugurado en el mes de Febrero del 2002. Actualmente el establecimiento cuenta con una capacidad de 100 personas, las cuales son atendidas por 6 empleados en el área de servicio; teniendo una atención permanente desde las 11:00 de la mañana hasta aproximadamente las 03:00 de la mañana, los 7 días de la semana.

La cafetería brinda a sus clientes bocadillos, piqueos, platos fuertes, cafés y cócteles, atendiendo a un promedio de 70 a 130 clientes por día; hasta el momento no han realizado ningún tipo de medición para evaluar la calidad del servicio que brindan, sin embargo tienen en consideración las sugerencias de amigos cercanos de la gerencia general del establecimiento para mejorar la atención al cliente; actualmente se

encuentran considerando la implementación de un buzón de sugerencias para determinar sus fallas, tomar medidas correctivas y de esta forma mejorar el servicio.

La cafetería cuenta con el apoyo de los auspiciantes de licores como Cordovéz, Juan El Juri entre otros, los cuales le proveen de la capacitación a los nuevos empleados que ingresan a laborar en el área de servicio al cliente; recibiendo un promedio de 3 horas diarias de instrucción por 5 días, y charlas permanentes cada 6 meses.



FOTO 5: Interior de la Cafetería Café Nuvó.

Café Nuvó, aplica un sistema de manejo de quejas un tanto complejo y no muy específico, el cual se detalla a continuación:

- Primero: Si la queja es en base al producto, el administrador investiga donde se generó la falla.
- Segundo: Se pide las disculpas respectivas al cliente agraviado.
- Tercero: No se cobra lo consumido al cliente.
- Cuarto: Se pone una multa fija al responsable.

La primera llamada de atención es verbal, la segunda es por escrito y se le es adjuntada una multa, y la tercera ya es la separación de la empresa.

Los pasos para manejar una queja con respecto a la calidad del servicio son:

- Primero: Se revisa la comanda existente en caja, para conocer que ha ordenado el cliente.
- Segundo: Se verifica con el cajero que digitó la comanda en el sistema, la hora de emisión de la coman
- Tercero: Si el pedido tuvo una demora mayor de 20 minutos (tiempo máximo de demora, de un pedido, estipulado por el establecimiento), se le llamará la atención al cocinero, siempre dándole la oportunidad de justificarse, y según la magnitud de la queja realizada por el cliente se impondrán las sanciones.

Para darle motivación a los empleados la gerencia se preocupa de: crear un ambiente ameno de trabajo, mantener un contacto directo con los empleados, y darles una motivación económica y mensual; la cual será otorgada a un empleador por cada área, el cual deberá cumplir con ciertos requisitos, tales como: ser puntual, estar bien uniformado, lograr mayor nivel de ventas, área de trabajo mas limpia, etc.

El manual de procedimiento va de la mano con lo que el empleado tiene que hacer, que debe cumplir, que no debe hacer, los reglamentos, las políticas de la compañía, para que el empleado no tenga el justificativo de decir: “no sabía”, “nadie me dijo”. Y el manual permite omitir errores frecuentes.



FOTO 6: Exterior de la Cafetería Café Nuvó.

2.2.1.3 Piazza Gourmet



FOTO 7: Logotipo de la Cafetería Piazza Gourmet

Piazza Gourmet, se encuentra ubicado en CC. Aventura Plaza local 6 en Av. Las Monjas y Carlos Julio Arosemena; fue inaugurado el 27 de noviembre de 2003, por Stephany Lebed Vélez, Chef Ejecutiva, la cual realizó sus estudios de Chef en la Escuela de Cocina Gordón Blue de Ottawa – Canadá.

El establecimiento en sus inicios poseía una capacidad de 45 personas cómodamente sentadas, pero luego de su ampliación realizada en el mes de enero del año 2005 posee una capacidad de 90 personas, el doble de que lo normalmente atendían.

En el área de servicio cuentan con 7 saloneros y uno de tiempo completo, 2 cajeras y 2 asistentes de bar que también cumplen turnos de medio tiempo.

El horario de atención al público varía según los días de la semana siendo distribuido de la siguiente forma:

TABLA 4. Horario de Labores de Cafetería Piazza Gourmet

Días	Martes y Miércoles	Jueves, Viernes y Sábado	Domingo
Horarios	13:00 a 22:30	13:00 a 23:00	13:00 a 22:00

ELABORADO POR: MORAN, Larry – NICOLALDE, Jessica, 2005.

Piazza Gourmet posee un estilo de comida Mediterránea, siendo sus especialidades: la Ensalada Piazza y la Ensalada Gourmet, las cuales poseen una combinación de quesos, pollo a la plancha, lechuga, entre otros ingredientes que las hacen especiales, pero sobre todo las salsas que le dan el toque especial y sabor único a cada una de estos platos. Además complementan su carta con varios platos a la parrilla, pizzas, lasañas, y entre otros. Los precios de sus platos son asequibles para todo público, varían entre unos 5 y 15 dólares, más los correspondientes impuestos (12% impuesto IVA y 10% impuesto por servicio)

El restaurante recibe un promedio de 105 clientes al día, siendo las horas pico de 13:00 a 15:00 y de 20:00 al cierre del establecimiento.

La Cafetería Piazza Gourmet no ha realizado ningún tipo medición en lo que a la calidad de alimentos y servicio se refiere, las quejas las manejan en el ámbito de amigos o conocidos de la dueña que en algún momento realizan sugerencias; y las

quejas que provienen de los clientes son solucionadas en el momento, provocando la correspondiente acción correctiva (llamada de atención para el empleado que cometió la falta o multa, dependiendo la magnitud del problema; Y una disculpa para el cliente que sufrió el percance)



FOTO 8: Área de Jardín y Bar de la Cafetería Piazza Gourmet

Al ingreso de un nuevo empleado se le brinda una breve capacitación, la misma que es dada por el empleado con mayor conocimiento y de mayor tiempo de experiencia, esta puede durar una o dos semanas, todo depende de la captación y rapidez que posea el nuevo empleado, al cual se le da dos semanas de prueba para medir su desempeño.

En lo que a quejas se refiere, se aplican diferentes métodos de compensación para el cliente dependiendo la magnitud de la queja y si compromete la calidad de los alimentos o al servicio.

En el caso que la queja comprometa la calidad de los alimentos, le es cambiado el plato al cliente o no se le es cobrado, y además le entregan como cortesía un postre, con el fin de enmendar el error.

Si la queja se genera por un mal servicio, el administrador es la persona encargada de ofrecer las disculpas y entregar como cortesía un postre al cliente que presentó la queja.

Como motivación se aplica el siguiente método:

- Dependiendo los días, cada empleado puede salir más temprano que los otros.
- Si el empleado deja avanzadas sus tareas para el siguiente día se le da la opción de entrar mas tarde.

Piazza Gourmet considera que los manuales de procedimientos son una herramienta muy indispensable para poder asegurar la buena realización de una u otra tarea en cada una de las áreas de un establecimiento, y además es una herramienta facilitadora de capacitación e integración de los nuevos empleados al equipo de trabajo.

Lastimosamente el establecimiento no ha podido implementar esta herramienta por motivos económicos.



FOTO 9: Exterior de la Cafetería Piazza Gourmet



LECTUR BIBLIOTECA

2.2.2 Muestra

En esta etapa de obtención de datos se puede destacar que la muestra a ser estudiada se la ha determinado mediante uno de los métodos de muestreo no probabilístico; éste método es la muestra de cuota.

¿Por qué corresponde al tipo de muestra de cuota? Porque los investigadores han sido los que han establecidos los grupos según sus características, siendo estos: los empleados y Los clientes.

TABLA 5. Empleados del área de Servicio de cada Establecimiento

VARIABLES	POBLACIÓN	MUESTRA
Liverpool Coffee Station	6	6
Café Nuvó	4	4
Piazza Gourmet	7	7

FUENTE: Información obtenida de las entrevistas realizada a los administradores de los establecimientos sujetos de estudios

TABLA 6. Formula para determinar la muestra de los Clientes que asisten por mes a cada Establecimiento.

VARIABLES	POBLACIÓN	POBLACIÓN	FORMULA PARA DETERMINAR LA MUESTRA	MUESTRA
	MÁXIMA DIARÍA	MÍNIMA DIARÍA		
Liverpool Coffee Station	120	60	$\frac{\text{Max} + \text{Min}}{2} \times 20 \times 0.2$	360
Café Nuvó	130	70		400
Piazza Gourmet	130	80		420

FUENTE: Información obtenida de las entrevistas realizada a los administradores de los establecimientos sujetos de estudios

La formula aplicada para determinar la muestra en el cuadro número dos consiste en:

- Sumar el valor máximo y mínimo de la población.
- El resultado obtenido de la suma, se dividirá para dos, obteniendo la media aritmética.
- La media es multiplicada por 20 que representan los días en que labora una empresa normalmente.
- Al resultado obtenido de esta multiplicación se le aplica el 20%; porcentaje establecido por los investigadores para determinar el valor de la muestra.

2.2.3 Técnicas e Instrumentos que se usaran para obtener los datos.

Los instrumentos de recolección de datos: "Consiste en un medio utilizado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección" (p.79), según Leiva F. (1988)

En el siguiente cuadro se detalla las fuentes, métodos, técnicas e instrumentos a aplicarse en esta investigación con cada uno de los agentes que intervienen en el proceso de atención a clientes; lo que nos permitirá vislumbrar de mejor forma la metodología emplearse.

TABLA 7. Cuadro que vincula Fuentes de Información, Método, Técnica e Instrumento.

FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Características del establecimiento	Síntesis de la observación	Observación participante	Guía de Observación y como auxiliar una cámara fotográfica
Propietarios	Muestreo selectivo de informantes claves	Entrevista dirigida	Guía de entrevista

Empleados	Muestreo probabilístico (sistemático)	Encuesta	Cuestionario
Clientes	Muestreo probabilístico (aleatorio)	Encuesta	Cuestionario

FUENTE: Investigación Paso a Paso, Roberto Muñoz C.

Cada uno de estos instrumentos se aplicará de forma personal, lo cual consiste en que los investigadores se acercaran a cada uno de los agentes a entrevistar, encuestar y observar.

2.2.3.1 Observación Directa:

Según Leiva F. (1988), señala que: "La observación directa es aquella en la cual el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar". (p. 28)

Mediante la aplicación de esta técnica se buscará evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea al departamento de atención al cliente debido al hecho de la carencia de un manual de procedimientos aplicable a esta área.

Los instrumentos a utilizarse serán:

- La guía de observación: la cual servirá de plantilla para obtener la información necesaria a cerca de las características del establecimiento y si cumple con los requerimientos necesarios para ostentar la categoría de cafetería de primera. (Ver anexo # 1)
- Cámara fotográfica: Permitirá captar de manera concreta las características del establecimiento.

2.2.3.2 Entrevista

Esta técnica se aplicará a los propietarios o administradores de los tres establecimientos que conforman los sujetos de estudio.

Se empleará la entrevista de tipo dirigida, ya que los entrevistadores se valdrán de una guía de entrevista, la cual estará previamente elaborada y poseerá las características de un cuestionario. Su objetivo principal es la obtención de información valiosa y necesaria para el desarrollo del presente trabajo. (Ver anexo # 2)

Como instrumento de apoyo los investigadores contarán con la grabadora, la misma será de gran ayuda para guardar la información suministrada por los propietarios o administradores de los establecimientos, en las entrevistas realizadas a cada uno de ellos.

Las entrevistas llevan una gran cantidad de tiempo: en torno a un día para cada entrevista, mientras que se puede manejar al día docenas de encuestas (incluso más, si se usa un escáner para la introducción de las respuestas en una base de datos). Esto no significa que una encuesta sea diez veces más "productiva" que una entrevista; al contrario, la comprensión que se obtiene en la entrevistar puede ser diez veces más valiosa para los investigadores. Sin embargo, esto significa que para las entrevistas, con frecuencia se tendrá que elegir un número menor de sujetos que en las encuestas.²³

2.2.3.2.1 La colocación.

En entrevistas, como en otro tipo de investigación todos los arreglos que apuntan a facilitar la investigación pueden influir al respondedor. Para minimizar la influencia es aconsejable elegir un lugar neutro y familiar para el encuestado: su casa, u otro entorno apacible donde se pueda conversar sin ser molestados y sin prisas.

El entrevistador es siempre un elemento extranjero y posiblemente perturbando al ambiente normal del respondedor. Para aminorar el efecto, los investigadores deberán vestirse y comportarse de forma lo menos llamativa posible.

Las primeras preguntas se refieren al tema de estudio y están expresadas en términos generales. Las preguntas serán "abiertas", y se animará con frecuencia al encuestado a

²³ <http://usuarios.iponet.es/casinada/arteolog>

explicar y ampliar sus respuestas. Para evitar de predisponer las respuestas, el entrevistador nunca debe revelar sus propias opiniones sobre los asuntos discutidos. [Para animar al respondedor, se puede indicar (cabeceando, por ejemplo) que se aprueba sus opiniones, pero después se debe tener cuidado y evitar de demostrar la aprobación apenas a algunas de las opiniones]

Cuando el entrevistado elabora su afirmación, no sabe qué puntos de vista nuevos interesarán al investigador. Por ello el entrevistador debe de alguna manera dirigir las respuestas. Parar las digresiones innecesarias tal vez sea una falta de tacto y es algo que puede muchas veces evitarse simplemente esperando hasta que el entrevistado ha terminado. Es más útil estimular positivamente, buscando llevar (de vuelta) al entrevistado a los temas interesantes.

Realizar estas proposiciones positivas es una forma de sondear o tantear al entrevistado. Ejemplos: ¿Puede decirme más sobre eso?, ¿Por qué piensa que ocurrió eso?, ¿Cómo se solía sentir la gente cuando oía eso?

Se requiere otro tipo de sonda cuando el entrevistado dice algo que se sospecha que es una exageración, que tal vez él mismo podría reconsiderar. En esa situación simplemente se dirá: ¿Está Ud. diciendo que...?, ¿De verdad cree que...? Y se establecerá la afirmación.²⁴

²⁴ <http://usuarios.iponet.es/casinada/arteolog>.

En el presente estudio la entrevista se desarrolló en los establecimientos seleccionados como sujetos de estudio, en el día y hora establecida por los entrevistados, la guía de entrevista contaba con preguntas abiertas, al momento de aplicar esta técnica de investigación se buscó generar un ambiente de confianza con el fin de que el entrevistado pueda expresarse en sus respuestas.

2.2.3.3 Encuesta

La técnica de la encuesta se aplicará a un número determinado de la población total que se desea investigar.

Los entes a los cuales se aplicarán esta técnica serán los empleados del área de servicio de los sujetos de estudio y los clientes que frecuentan estos establecimientos, variando el número de encuestados según sea el caso:

- En el caso de los empleados del área de servicio: se buscará encuestar a todos los individuos, por ser una población no muy alta y con el fin de obtener datos más exactos. (Ver anexo # 3)
- En el caso de los clientes: se encuestará a un número aproximado de individuos ya que su población es extensa y variable. (Ver anexo # 4)

2.2.3.3.1 Estilo de preguntas.

En las encuestas a ser aplicadas a la muestra se aplicarán preguntas:

- Abiertas o ampliables:
 - ➔ *De hecho*: El objetivo es obtener información específica de cada uno de los encuestados.
 - ➔ *De opinión*: Con el fin de saber lo que opina y piensa el encuestado.
 - ➔ *De intención*: Busca medir el grado de decisión e interacción del empleado en determinadas situaciones.²⁵
- Cerradas o de elección fija.

Desde el punto de vista de los investigadores, las preguntas con respuestas de elección fija son las mejores porque facilitan el análisis de las respuestas; y serán utilizadas debido a que los investigadores tienen una teoría creíble, la cual predice casi todas las respuestas posibles. Si no se poseyera tal teoría los investigadores tendrían que utilizar las preguntas ampliables que trabajan bien solamente en entrevistas.

²⁵ Muñoz, Roberto. "La investigación Científica. Paso a Paso". Edit. Talleres Gráficos UCA. San Salvador, El Salvador. 2004. p. 118.

La encuesta es una buena elección en este trabajo de tesis debido a que:

- El problema está bien definido (como hipótesis) y no será modificado durante el proyecto.
- Todas las preguntas que han de ser respondidas se conocen por anticipado. No se necesitan preguntas adicionales de aclaración.
- El "rango" de respuestas posibles se conoce por anticipado. Solamente se desea conocer la distribución de las respuestas: cuántos encuestados elegirán cada respuesta.
- Las preguntas implican hechos, cantidades o aspectos físicos definibles fácilmente.
- Hay preguntas que algunos encuestados podrían preferir responder anónimamente.
- Existe mucho interés en el análisis numérico.

Se utilizará la encuesta, con el fin de conseguir solamente las respuestas a las preguntas efectuadas; más no se requiere hacer preguntas adicionales (facilidad que se tendría en una entrevista).

3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

3.1. ESTUDIO PILOTO

El estudio piloto, no es otra cosa que un ensayo de los procedimientos que van a ser aplicados en la investigación para la obtención de los datos, dando al investigador la oportunidad de evaluar lo apropiado y práctico de estos instrumentos.²⁶

La validación de los métodos aplicados en esta investigación, se realizó de la siguiente forma:

- Las encuestas, tanto para los empleados como para los clientes de los tres establecimientos considerados como sujetos de estudios, así como también las entrevistas realizadas a sus correspondientes propietarios o administradores, fueron previamente revisadas y evaluadas por el Lic. Carlos Corral; quien sugirió el aumento de una pregunta en la encuesta dirigida a los clientes, la cual tenía como fin evaluar la calidad del producto consumido en los establecimientos; sugerencia que fue llevada a cabo como se podrá observar en la mencionada encuesta.(Ver Anexo #3)

Posterior a esta corrección se realizó un estudio piloto con un grupo heterogéneo de personas idóneas con características similares a los informantes claves, con el

²⁶Roberto Muñoz C. "La Investigación Científica Paso a Paso". Talleres Gráficos UCA, San Salvador. 2.004 p 110.

objetivo de saber si las preguntas eran claras o necesitaban una explicación extra, obteniendo como resultado de este estudio que: las preguntas son claras y sencillas, por lo cual no se realizó ningún cambio adicional al anterior.

Luego las preguntas pasaron a ser aprobadas por cada uno de los propietarios o administradores de las tres cafeterías que comprenden los sujetos de estudio.

3.2. PROCESAMIENTO DE DATOS

3.2.1 Presentación de Datos.

Los siguientes datos corresponden a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes y empleados de los tres sujetos de estudio del presente trabajo investigativo; los cuales están presentados a continuación:

3.2.1.1 Encuesta dirigida a los Clientes

TABLA 8: Edades de los Clientes Encuestados

Edades	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
15-20	22	28	23
21-30	194	164	135
31-40	57	92	126
41-50	29	72	64
51-en adelante	22	16	27
No Contestó	36	28	45
Total	360	400	420

FUENTE: Encuesta realizada a 1.180 clientes.

TABLA 9: Sexo de los Clientes Encuestados

Sexo	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
F	191	276	252
M	158	124	144
No Contestó	11	0	24
Total	360	400	420

FUENTE: Encuesta realizada a 1.180 clientes.

1. ¿Al ingresar al establecimiento lo recibieron y le dieron la bienvenida?

TABLA 10: Respuestas a la Pregunta #1.

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Sí	295	174	126
No	64	226	270
No Contestó	1	0	24
Total	360	400	420

FUENTE: Encuesta realizada a 1.180 clientes.

2. ¿Le ubicaron en una mesa según sus requerimientos (Área de fumadores, no fumadores, número de personas)?

TABLA 11: Respuestas a la Pregunta #2

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Sí	226	162	279
No	133	238	132
No Contestó	1	0	9
Total	360	400	420

FUENTE: Encuesta realizada a 1.180 clientes.

3. ¿Al momento de entregarle la carta le ofrecieron algún aperitivo?

TABLA 12: Respuestas a la Pregunta #3

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Sí	86	192	198
No	274	208	207
No Contestó	0	0	15
Total	360	400	420

FUENTE: Encuesta realizada a 1.180 clientes.

4. ¿Le comunicaron cuánto tiempo va a demorar su pedido?

TABLA 13: Respuestas a la Pregunta #4

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Sí	36	72	63
No	317	324	339
No Contestó	7	4	18
Total	360	400	420

FUENTE: Encuesta realizada a 1.180 clientes.

5. ¿Le ofrecieron bajativos y postres al finalizar su plato?

TABLA 14: Respuestas a la Pregunta #5

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Sí	97	164	188
No	234	228	216
No Contestó	29	8	16
Total	360	400	420

FUENTE: Encuesta realizada a 1.180 clientes.

6. ¿Cómo calificaría usted la calidad del producto que consumió?

TABLA 15: Respuestas a la Pregunta #6

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Excelente	173	196	298
Bueno	165	168	99
Regular	18	36	9
Malo	0	0	5
No Contestó	4	0	9
Total	360	400	420

FUENTE: Encuesta realizada a 1.180 clientes.

7. ¿Cómo calificaría usted el servicio?

TABLA 16: Respuestas a la Pregunta #7

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Excelente	97	148	83
Bueno	191	232	97
Regular	65	20	192
Malo	7	0	30
No Contestó	0	0	18
Total	360	400	420

FUENTE: Encuesta realizada a 1.180 clientes.

Comentarios:

TABLA 17: Comentarios de los Encuestados

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Quejas por servicio	50	39	58
Quejas por producto	13	28	45
Quejas por ambiente	19	14	29
Felicitaciones	31	20	25
Total	113	101	157

FUENTE: Encuesta realizada a 1.180 clientes.

3.2.1.2 Encuesta dirigida a los Empleados

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el establecimiento?

TABLA 18: Respuestas a la Pregunta #1

Tiempo	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
De 1 mes a 1 año	0	3	5
De 1 año 1 mes a 2 años	3	1	2
De 2 años 1 mes a 3 años	3	0	0
Total	6	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

2. ¿Recibió una capacitación o le entregaron un manual de procedimiento para poder desempeñar su labor?

TABLA 19: Respuestas a la Pregunta #2

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Capacitación	3	3	5
Manual de procedimiento	0	0	0
Reglamento	3	1	0
Ninguno de los anteriores	0	0	2
Total	6	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

3. ¿Quién lo capacitó?

TABLA 20: Respuestas a la Pregunta #3

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Chef	2	0	0
Administrador	1	0	0
Jefe de meseros	0	2	0
Salonero	0	0	5
No lo capacitaron	2	1	1
No contestó	1	1	1
Total	6	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

4.¿Cuánto tiempo duró la capacitación?

TABLA 21: Respuestas a la Pregunta #4

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Un día	1	1	3
Una semana	1	1	1
Un mes	0	0	0
No Contestó	3	0	2
Otro: de 2 días a 4 días	1	2	1
Total	6	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

5.¿Cada cuánto lo capacitan?

TABLA 22: Respuestas a la Pregunta #5

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
De 3 a 4 meses	2	0	0
Reuniones semanales	0	1	0
Sólo una vez	0	0	3
No los capacitan	1	2	2
No contestó	3	1	2
Total	6	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

6.¿Cuántas mesas están a su cargo normalmente?

TABLA 23: Respuestas a la Pregunta #6

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
De 4 a 6 mesas	6	1	7
De 7 a 9 mesas	0	2	0
De 10 a 12 mesas	0	1	0
Total	6	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

7.¿Cuáles son las quejas mas frecuentes que reciben de los clientes?

TABLA 24: Respuestas a la Pregunta #7

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Por servicio	1	3	4
Por ambiente	4	0	2
Por producto	1	1	0
No Contestó	2	0	1
Total	6	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

8.¿Al momento de presentarse una queja, la soluciona: Usted o el administrador?

TABLA 25: Respuestas a la Pregunta #8

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Usted	2	2	1
Administrador	2	2	4
Depende de la situación	2	0	2
Total	6	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

9.¿Se siente motivado por sus empleadores?

TABLA 26: Respuestas a la Pregunta #9

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Sí	6	4	0
No	0	0	7
Total	6	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

10. ¿Siente que el valor que percibe por su trabajo cubre la labor realizada?

TABLA 27: Respuestas a la Pregunta #10

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Si	4	3	0
No	0	1	7
No contestó	2	0	0
Total	6	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

11. ¿Cuáles son las formas de motivación que recibe de sus empleadores?

TABLA 28: Respuestas a la Pregunta #11

Opciones	Liverpool Coffee Station	Café Nuvó	Piazza Gourmet
Paseos familiares	1	0	0
Valor del empleado	2	0	0
Fiesta de Navidad	2	0	0
Canasta Navideña	2	0	0
Premios e incentivos	4	3	0
Confianza	1	1	0
Ninguno	0	0	7
Total	12	4	7

FUENTE: Encuesta realizada a 17 empleados.

3.2.2 Exposición Gráfica de los datos obtenidos en las Encuestas

La exposición gráfica consiste en explicar de forma detallada, los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los tres establecimientos tomados como sujetos de estudio en el presente trabajo de tesis.

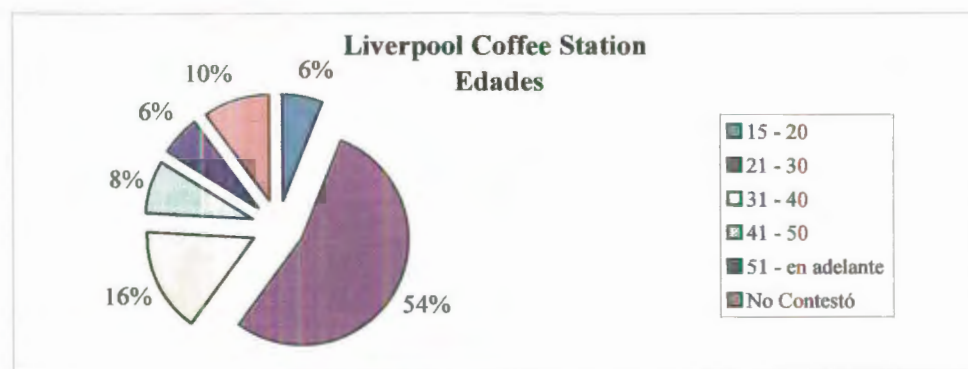
A continuación se puntualizará mediante gráficos porcentuales cada uno de los datos obtenidos en los establecimientos evaluados, y presentados en los dos grupos de muestras señalados:

- Clientes
- Empleados

3.2.2.1 Encuesta dirigida a los clientes de cada Establecimiento.

EDADES

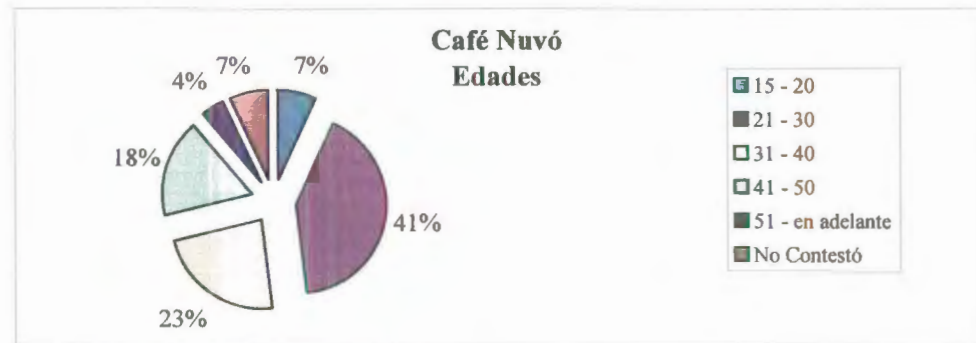
GRÁFICO # 2.



FUENTE: Encuesta realizada a 360 clientes.

Mediante el presente cuadro se puede apreciar que el mercado cautivo de la cafetería Liverpool Coffee Station comprende a los grupos de jóvenes y adultos, los cuales pertenecen al rango de 21 a 30 años de edad, el mismo que representa el 54% de la población encuestada. (Ver gráfico # 2)

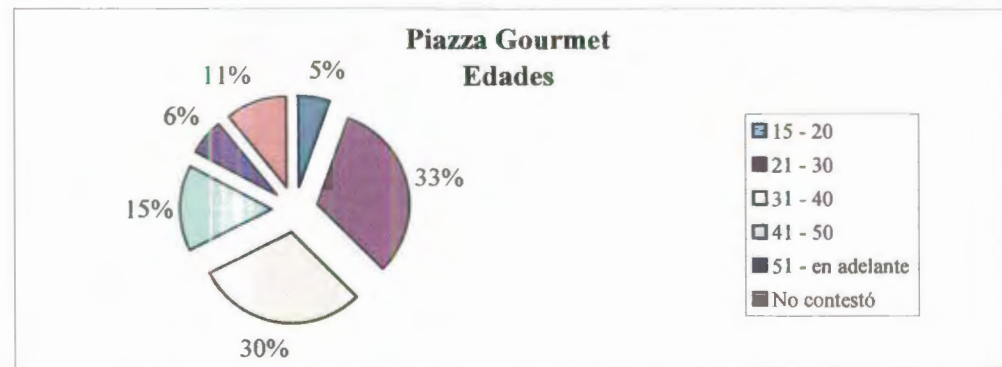
GRÁFICO # 3



FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.

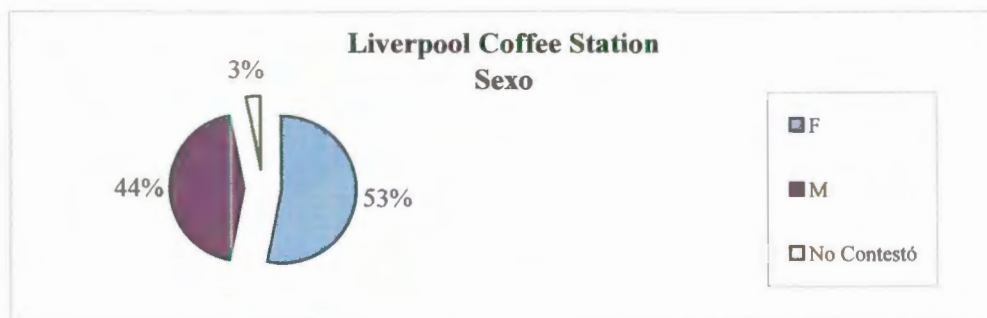
La gráfica expuesta nos permite apreciar que Café Nuvó, recibe una clientela que va de 21 a 30 años, la misma que representa el 41% de los datos arrojados por las 400 encuestas en este establecimiento. (Ver gráfico # 3)

GRÁFICO # 4.



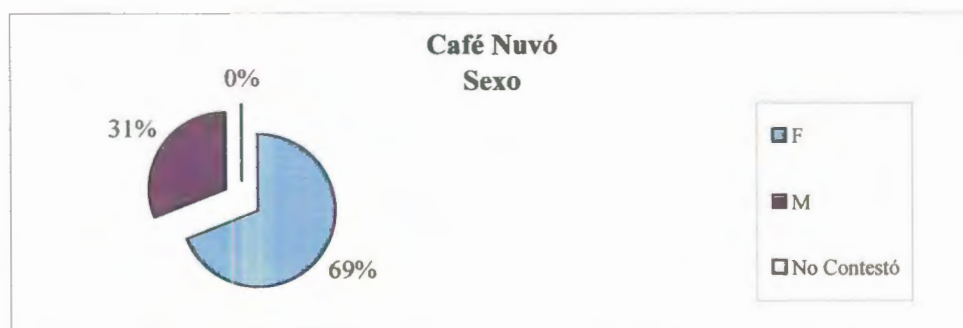
FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

El presente cuadro representa los rangos de edades de los clientes que más visitan Piazza Gourmet, determinando que el 33% de la población encuestada, pertenecen al rango de 21 a 30 años de edad. (Ver gráfico # 4)

SEXO**GRÁFICO # 5.**

FUENTE: Encuesta realizada a 360 clientes.

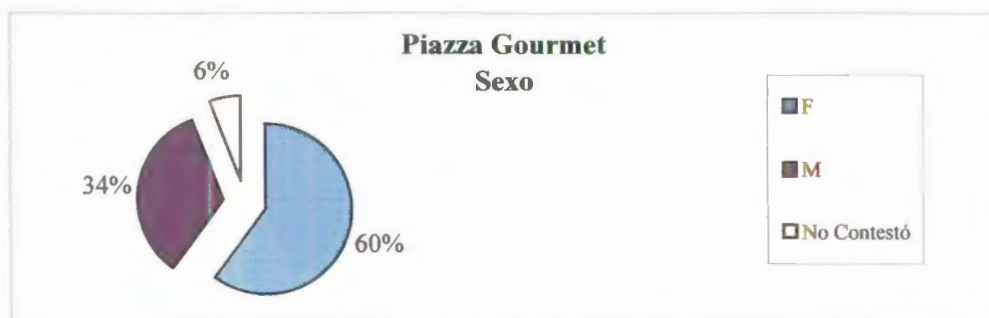
En esta gráfica se puede observar que el género femenino predomina en la estadística de los clientes frecuentes en este establecimiento, manteniendo un de 53% por encima del género masculino. (Ver gráfico # 5)

GRÁFICO # 6

FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.

A través del presente cuadro se puede apreciar que la clientela de este establecimiento está conformada por el 69% del género femenino y muestra un porcentaje bajo en cuanto al género masculino. (Ver gráfico # 6)

GRÁFICO # 7



FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

Como se puede observar el 60% de la clientela encuestada en la Cafetería Piazza Gourmet corresponde al género femenino, dejando tan solo con un 34% al género masculino. (Ver gráfico # 7)

1. ¿Al ingresar al establecimiento lo recibieron y le dieron la bienvenida?

GRÁFICO # 8



FUENTE: Encuesta realizada a 360 clientes.

Los resultados obtenidos en la primera pregunta acerca de la bienvenida, muestran de forma positiva, que el 82% de los clientes de Liverpool Coffee Station, son recibidos en su ingreso al establecimiento, reflejando de esta forma que el problema es mínimo y controlable. (Ver gráfico # 8)

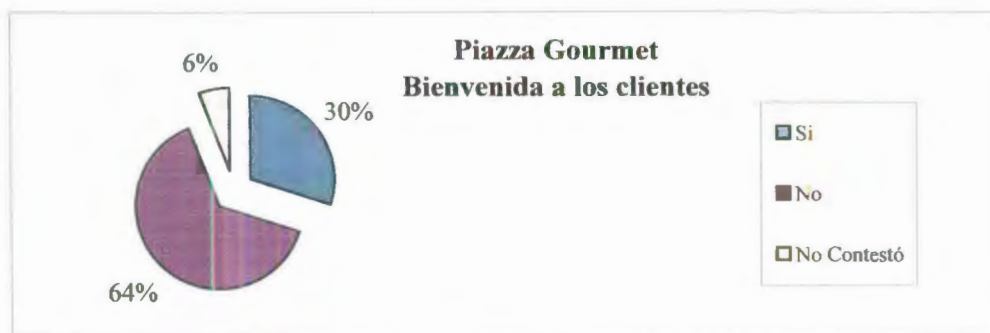
GRÁFICO # 9



FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.

Como se puede observar en la gráfica, el 56% de los clientes encuestados, explican no percibir el recibimiento y bienvenida que debe ser brindada por los meseros, en su ingreso al establecimiento. (Ver gráfico # 9)

GRÁFICO # 10

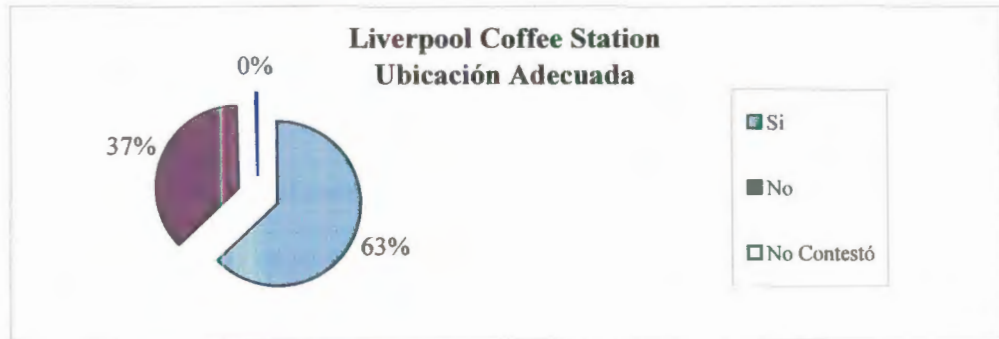


FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

El 64% de los clientes no percibieron el recibimiento y la bienvenida al momento de ingresar al establecimiento, un dato muy preocupante porque la atención al cliente empieza desde el momento en que éste ingresa a la cafetería. (Ver gráfico # 10)

2. ¿Le ubicaron en una mesa según sus requerimientos (Área de fumadores, no fumadores, número de personas)?

GRÁFICO # 11



FUENTE: Encuesta realizada a 360 clientes.

Liverpool Coffee Station muestra un resultado del 63% positivo en la segunda pregunta orientada al proceso de la atención al cliente; permitiendo destacar que los salones dan la bienvenida y están ubicando a los comensales en una mesa acorde a sus necesidades, aunque el resultado negativo tiene un 37% nos permite destacar que no se está estandarizando el servicio en este establecimiento. (Ver gráfico # 11)

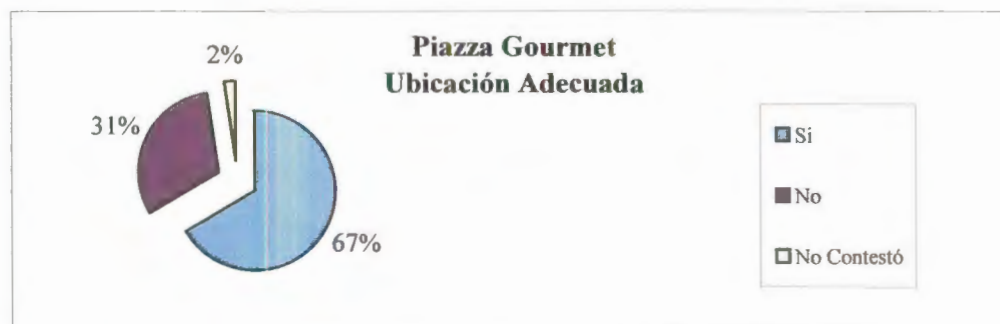
GRÁFICO # 12



FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.

El gráfico anteriormente expuesto detalla que el 59% de los encuestados arrojaron un resultado negativo, el cual es un porcentaje muy alto para un establecimiento que ostenta la categoría de primera. (Ver gráfico # 12)

GRÁFICO # 13



FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

El porcentaje superior expresado en la gráfica corresponde al 67% de respuestas positivas lo cual permite observar que el cliente fue ubicado en una mesa según sus requerimientos, pero el resultado negativo tiene un porcentaje considerable de un 31%, lo cual debe ser tomado en consideración por el establecimiento para aplicar medidas correctivas. (Ver gráfico # 13)

3. ¿Al momento de entregarle la carta le ofrecieron algún aperitivo?

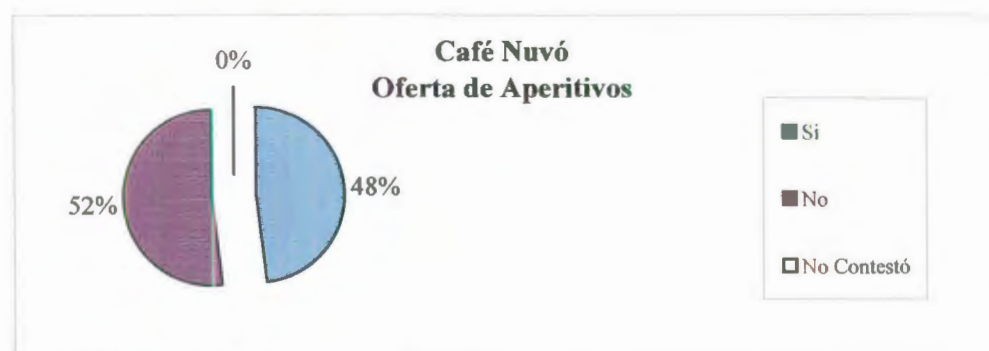
GRÁFICO # 14



FUENTE: Encuesta realizada a 360 clientes.

Se puede observar en el gráfico que un 76% de los clientes respondieron de forma negativa, en la pregunta referente a la venta de aperitivos, lo cual puede ser interpretado como pérdidas económicas para el establecimiento. (Ver gráfico # 14)

GRÁFICO # 15



FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.

El 52% obtenido en las encuestas realizadas en Café Nuvó, son negativas, lo que indica que un gran número de clientes no percibió un servicio acorde a la categoría del establecimiento y por ende al de su clientela. (Ver gráfico # 15)

GRÁFICO # 16



FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

En cuanto a la pregunta relacionada con venta de aperitivos, obtuvimos en la Cafetería Piazza Gourmet, un 49% de respuestas negativas, en comparación al porcentaje positivo, este resultado no afecta directamente a la atención brindada, sino al ingreso económico del establecimiento. (Ver gráfico # 16)

4. ¿Le comunicaron cuánto tiempo va a demorar su pedido?

GRÁFICO # 17



FUENTE: Encuesta realizada a 360 clientes.

La gráfica muestra la inconformidad del cliente con respecto a esta pregunta, la cual enfoca la demora de los pedidos, la misma que arrojó un 88% negativo, es por esta razón que es importante comunicar al cliente cuanto tiempo aproximadamente va a demorar su orden. (Ver gráfico # 17)

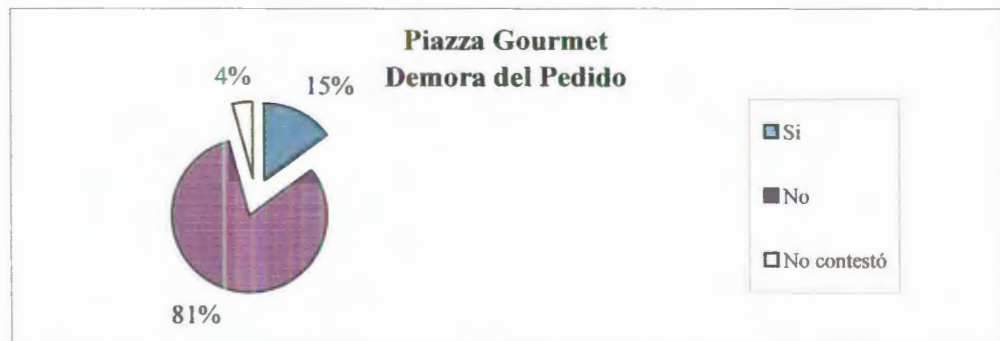
GRÁFICO # 18



FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.

El porcentaje más alto que se puede observar en la gráfica, representa el 81% de respuestas negativas, obtenidas de los clientes de Café Nuvó. Es recomendable dar a conocer el tiempo de preparación de cada plato a los comensales dando de esta forma al cliente tranquilidad; y es posible que se decida por un aperitivo mientras espera su pedido. (Ver gráfico # 18)

GRÁFICO # 19

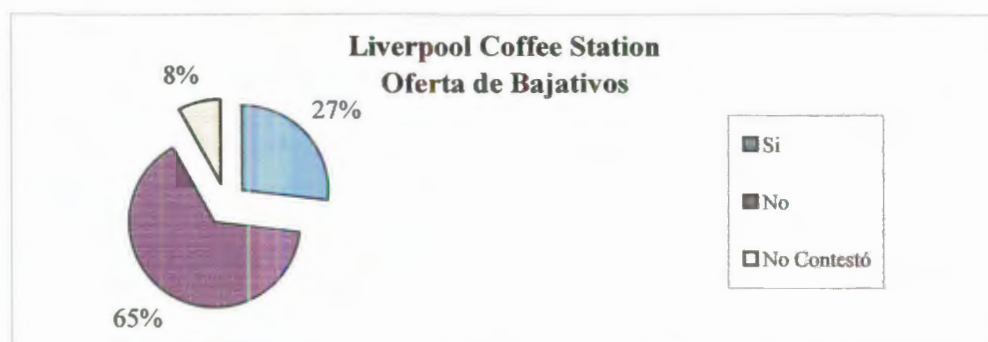


FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

El 81% expresado en el presente cuadro determina la inconformidad del cliente con respecto a la pregunta relacionada con la comunicación del tiempo de demora del pedido. Error que no debería presentarse en este tipo de establecimientos. (Ver gráfico # 19)

5. ¿Le ofrecieron bajativos y postres al finalizar su plato?

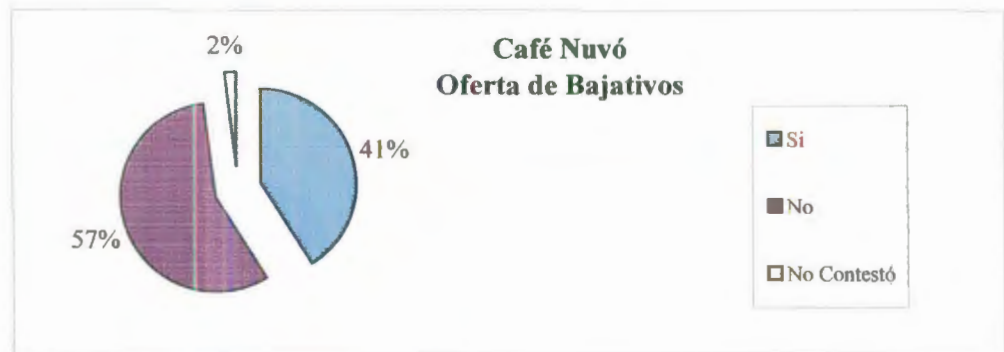
GRÁFICO # 20



FUENTE: Encuesta realizada a 360 clientes.

Se puede determinar que el servicio en cuanto a ventas adicionales está fallando, debido a los resultados negativos que se han obtenido. Caso concreto el 65% de respuestas negativas derivadas de la muestra tomada en Liverpool Coffee Station, con referencia a la pregunta relacionada a la venta u ofrecimiento de bajativos y postres. (Ver gráfico # 20)

GRÁFICO # 21



FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.

El 57% de respuestas obtenidas en Café Nuvó, las cuales arrojan resultados negativos, permite establecer la falta de capacitación y preparación de los saloneros al momento de vender los productos que el establecimiento oferta. (Ver gráfico # 21)

GRÁFICO # 22

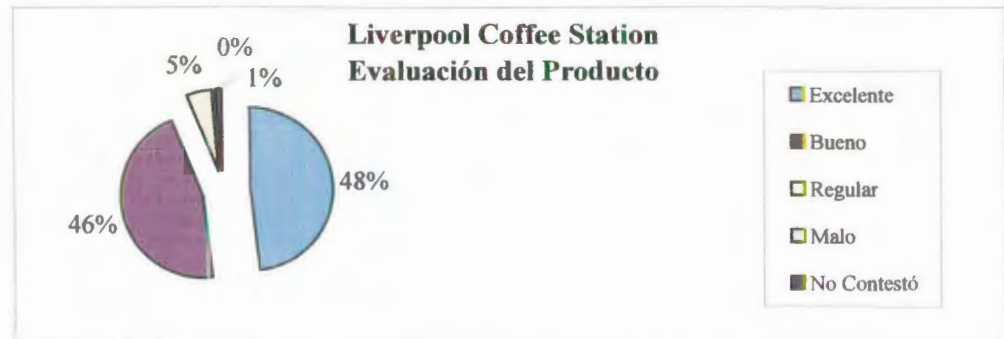


FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

Como se puede observar en la gráfica, referente a la pregunta de venta de bajativos y postres, se sigue observando resultados negativos por encima del 50%. Piazza Gourmet arrojó un 51% de respuestas negativas, lo cual representa un indicador muy preocupante para este tipo de establecimientos. (Ver gráfico # 22)

6. ¿Cómo calificaría usted la calidad del producto que consumió?

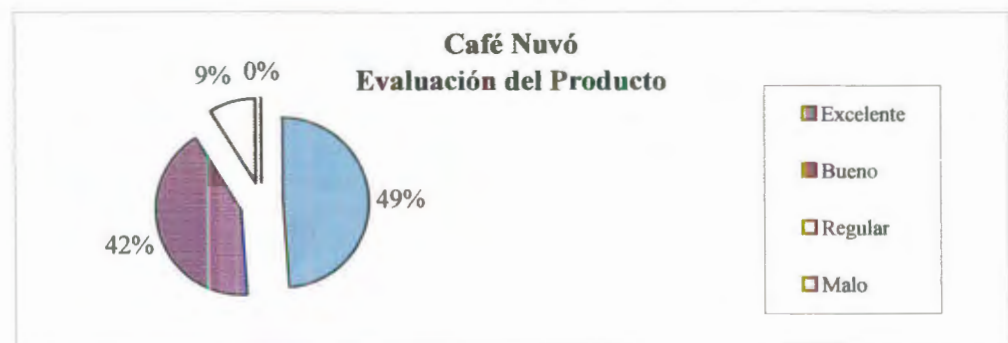
GRÁFICO # 23



FUENTE: Encuesta realizada a 360 clientes.

La calificación del producto refleja una buena aceptación por parte de los comensales, ya que presentan un promedio del 48% de *Excelencia* y un 46% calificado como *Bueno*, dando un total de 94% de aceptación del producto por parte de la clientela asistente a este establecimiento. (Ver gráfico # 23)

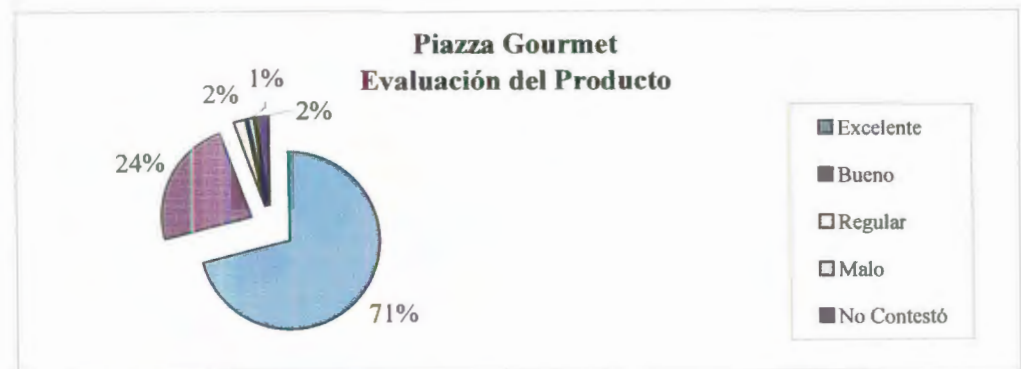
GRÁFICO # 24



FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.

En cuanto al producto, se puede observar una aceptación favorable por parte del cliente, lo cual está demostrado en un 49% que refleja una calificación de *Excelente*, lo que se puede considerar como una fortaleza de la cafetería. (Ver gráfico # 24)

GRÁFICO # 25

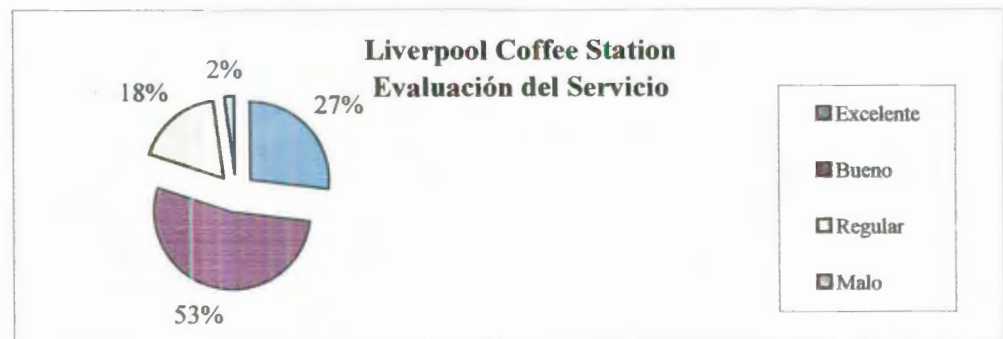


FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

Se puede destacar el 71% refleja el calificativo de *Excelente* en lo que al producto se refiere, enfatizando de esta forma la gran aceptación por parte del público consumidor. (Ver gráfico # 25)

7. ¿Cómo calificaría usted el servicio?

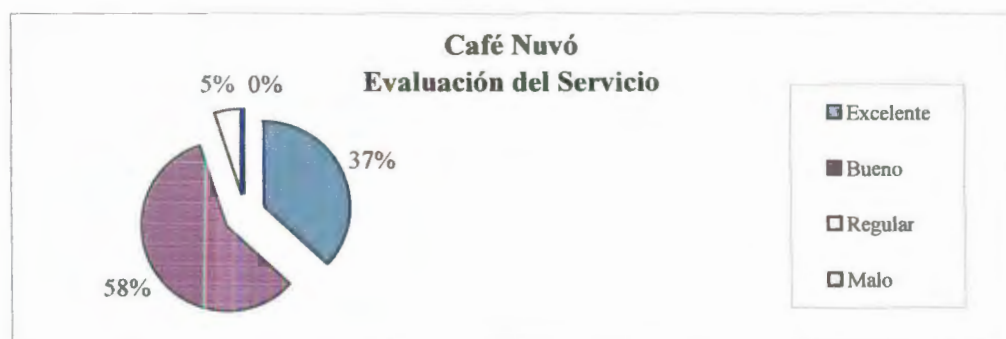
GRÁFICO # 26



FUENTE: Encuesta realizada a 360 clientes.

El resultado obtenido en la evaluación del público consumidor en lo que a servicio corresponde, se puede recalcar que la calificación con mayor porcentaje corresponde a un 53%, ostentando el calificativo de *Bueno*. (Ver gráfico # 26)

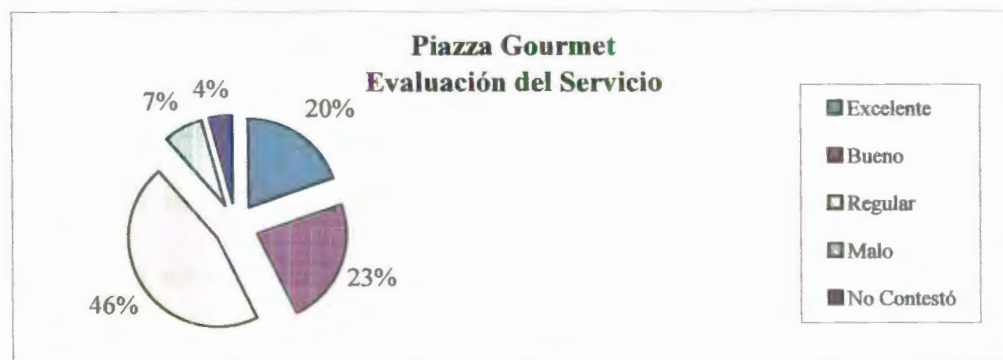
GRÁFICO # 27



FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.

La calificación que los clientes le han dado a Café Nuvó en cuanto al servicio se refiere es de *Bueno*, según el 58% de las encuestas realizadas en este establecimiento, aunque no contemplan los parámetros de ventas adicionales como parte del proceso de atención al cliente. (Ver gráfico # 27)

GRÁFICO # 28



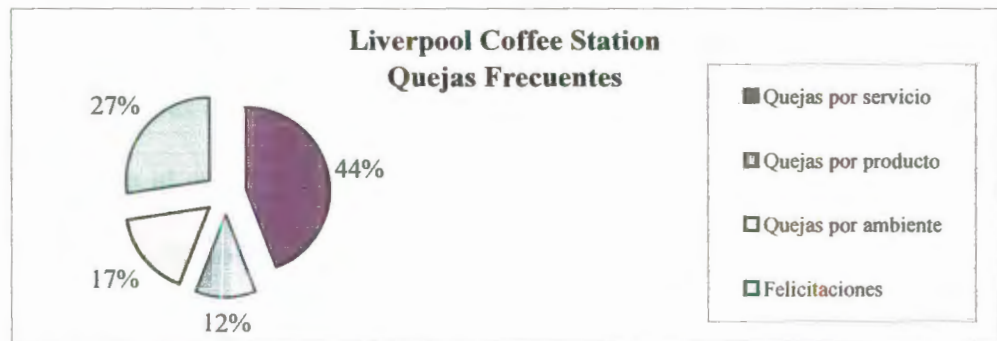
FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

Los resultados de las encuestas realizadas en la Cafetería Piazza Gourmet, revelan un serio problema en el área de atención al cliente, debido a que el resultado obtenido en la evaluación de los clientes fue de un 46% que corresponde al calificativo de *Regular*. Convirtiéndose en una debilidad para el establecimiento. (Ver gráfico # 28)

Comentarios:

Los comentarios realizados por los clientes se dividieron en 4 categorías que agrupan las diferentes opiniones sobre los establecimientos evaluados.

GRÁFICO # 29

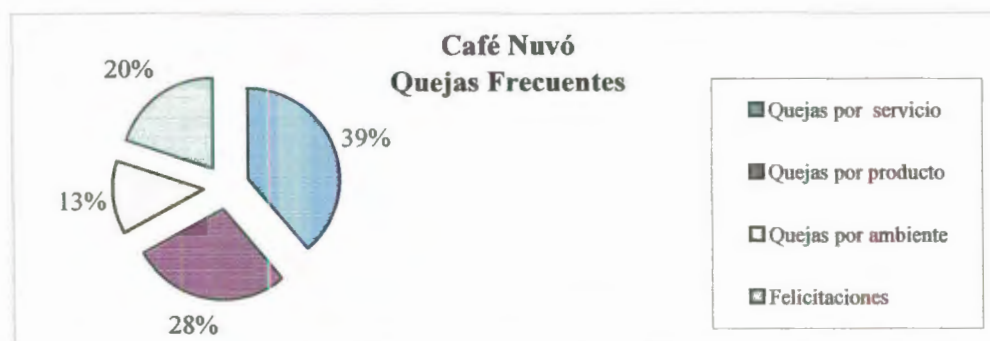


FUENTE: MORAN, Larry – NICOLALDE, Jessica.2.005, basado en 113 comentarios.

En el gráfico expuesto podemos expresar que existe mayor número de quejas por servicio, la cual está enunciada con un 44%, mientras que las quejas por producto poseen tan solo un 12% de los comentarios, determinando así que existe una insatisfacción de los clientes hacia el servicio percibido en estos establecimientos.

(Ver gráfico # 29)

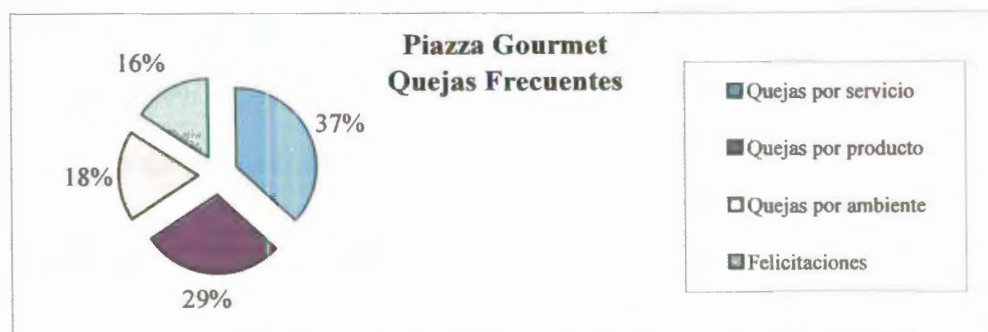
GRÁFICO # 30



FUENTE: MORAN, Larry – NICOLALDE, Jessica.2.005, basado en 101 comentarios.

Los clientes a través de los comentarios expuestos en las encuestas han expresado su descontento con el servicio brindado en Café Nuvó, reflejándose con el 38% de un total de 101 comentarios obtenidos. (Ver gráfico # 30)

GRÁFICO # 31



FUENTE: MORAN, Larry – NICOLALDE, Jessica.2.005, basado en 157 comentarios.

El 37% de comentarios obtenidos en las encuestas realizadas en la Cafetería Piazza Gourmet, representan la inconformidad de los clientes basándose en el servicio recibido por los salonereros que laboran en el establecimiento. Este porcentaje es muy elevado considerando la categoría que el establecimiento posee. (Ver gráfico # 31)

3.2.2.2 Encuesta dirigida a los empleados de cada establecimiento.

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el establecimiento?

GRÁFICO # 32



FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

En el presente gráfico se puede observar que la mayoría de los empleados de la Cafetería Liverpool Coffee Station, con un 75% tienen laborando en el establecimiento un promedio de uno a dos años, y el 25% tiene de dos a tres años, esto nos permite establecer que el establecimiento posee un nivel de rotación de personal bajo en comparación con los otros establecimientos. (Ver gráfico # 32)

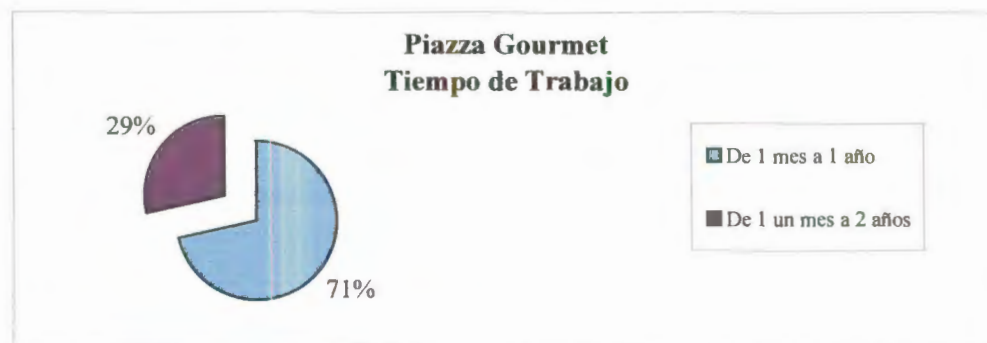
GRÁFICO # 33



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

En Café Nuvó se puede apreciar que tan sólo el 25% de los empleados poseen una permanencia laboral de 1 a 2 años, lo cual destaca su alto grado de rotación y por ende una variación constante en las técnicas de servicio. (Ver gráfico # 33)

GRÁFICO # 34



FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

Piazza Gourmet es el establecimiento que presenta un mayor nivel de rotación de personal, ya que en 2 años de funcionamiento mantiene tan solo un 29% de empleados, con una permanencia de 1 a 2 años. (Ver gráfico # 34)

2. ¿Recibió una capacitación o le entregaron un manual de procedimiento para poder desempeñar su labor?

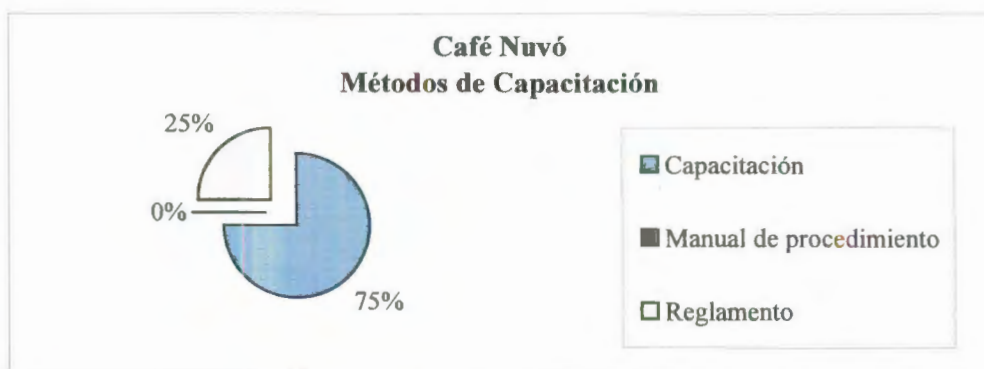
GRÁFICO # 35



FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

La gráfica nos demuestra la inconsistencia existente de los establecimientos al momento de llevar a cabo la capacitación de sus empleados, obteniendo así que el 50% de los empleados recibieron una capacitación y el otro 50% restante se les fue entregado el reglamento del establecimiento más no se realizó ninguna capacitación, determinándose así la ausencia total de los manuales de procedimientos. (Ver gráfico # 35)

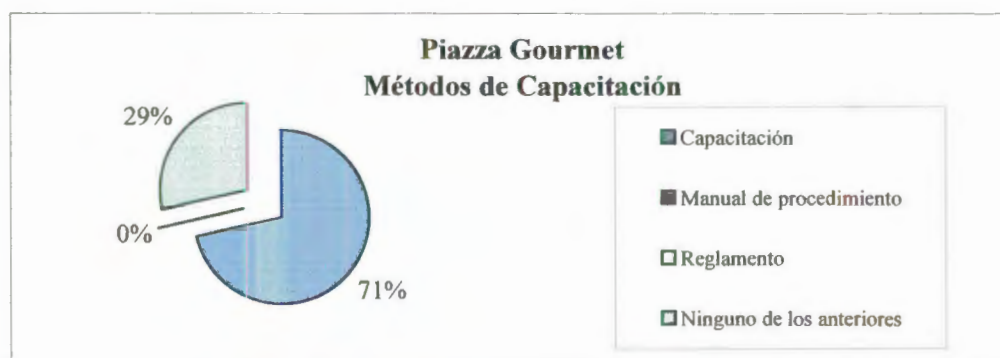
GRÁFICO # 36



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

Como se puede apreciar en la gráfica, la mayor parte del personal que labora en este establecimiento, representado con el 75%, recibió una capacitación al momento de ingresar a laborar en esta cafetería; y la otra parte, con un 25%, recibió el reglamento del establecimiento, pero ninguno recibió un manual de procedimientos. (Ver gráfico # 36)

GRÁFICO # 37

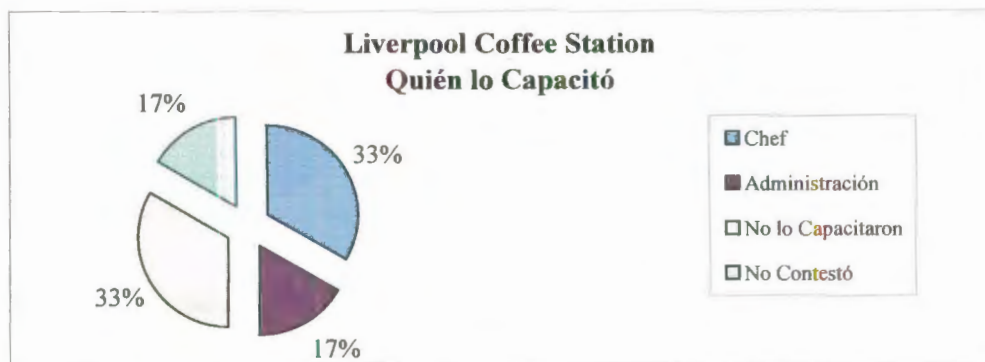


FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

El 71% de las encuestas indica que la cafetería Piazza Gourmet aplica el método de capacitación al momento del ingreso de sus nuevos empleados al establecimiento, y el 29% expresó que no recibieron ninguna instrucción para desempeñar sus funciones correctamente. (Ver gráfico # 37)

3. ¿Quién lo capacitó?

GRÁFICO # 38



FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

La gráfica anteriormente expuesta nos permite apreciar quienes han sido las personas encargadas de la capacitación de este establecimiento, obteniendo como resultado que: la Chef con un 33% ha realizado el mayor número de inducciones, mientras que el administrador posee un 17%; pero también se puede observar que el 33% restante expresa que no recibió capacitación alguna. (Ver gráfico # 38)

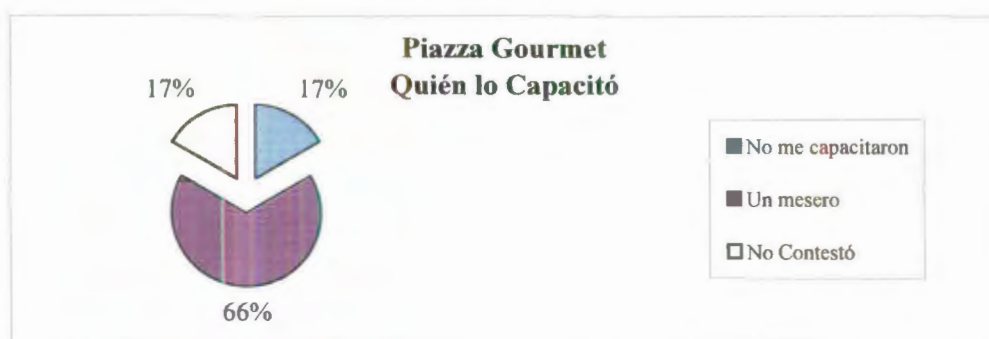
GRÁFICO # 39



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

Detallando la gráfica anteriormente expuesta se puede evaluar que en la Cafetería Café Nuvó, fue el capitán de salones el que realizó la inducción de los nuevos empleados, seguido por un 25% de los empleados que indica no haber recibido una capacitación, y el otro 25% de los empleados se abstuvo de contestar la pregunta. (Ver gráfico # 39)

GRÁFICO # 40

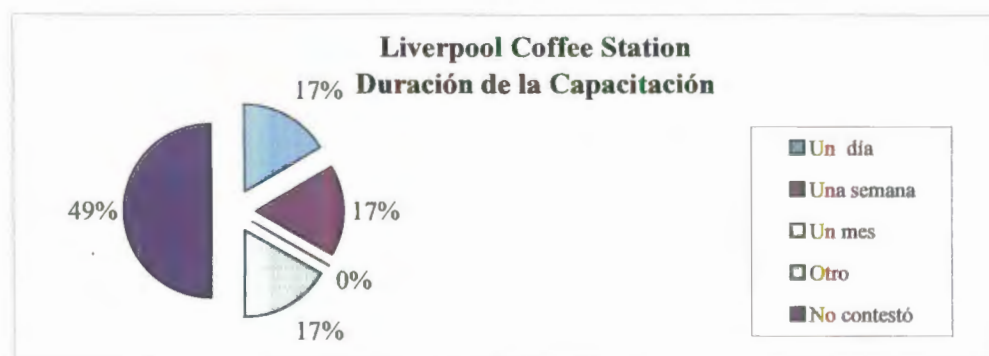


FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

El 66% de los empleados de la Cafetería Piazza Gourmet expresaron haber sido capacitados por un salonerero, que generalmente era el que mayor tiempo de labores poseía dentro del establecimiento, mientras que un 17% expresó no haber recibido capacitación y el otro 17% se omitió a realizar comentario alguno. (Ver gráfico # 40)

4. ¿Cuánto tiempo duró la capacitación?

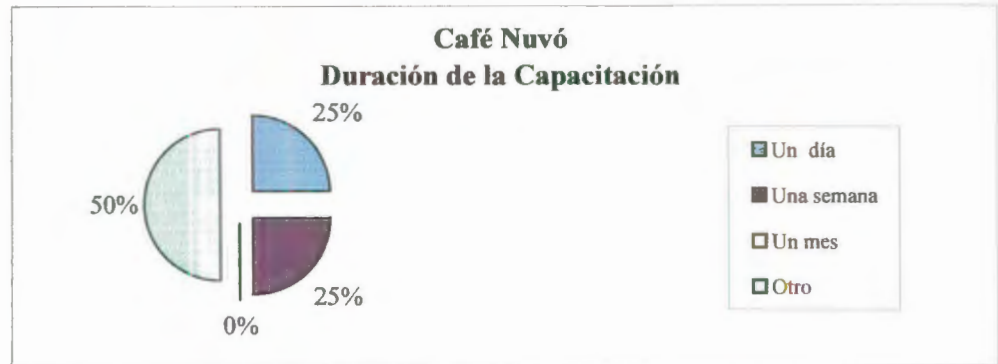
GRÁFICO # 41



FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

La gráfica expresa que los empleados de Liverpool Coffee Station, con un 49% se abstuvieron de responder la pregunta, mientras que el porcentaje restante se dividió en partes iguales en respuestas como: un día, una semana y opciones de 2 a 3 días. (Ver gráfico # 41)

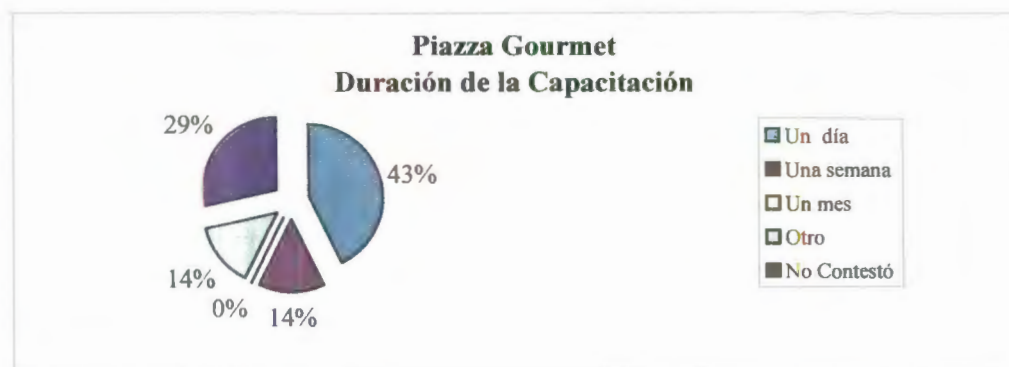
GRÁFICO # 42



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

Los empleados de Café Nuvó expresaron que su capacitación duraba entre 3 y 4 días, comentario expresado con un 50% de las respuestas; mientras que el otro 50%, se encuentra dividido en partes iguales, expresando que su capacitación duró entre un día y una semana. (Ver gráfico # 42)

GRÁFICO # 43

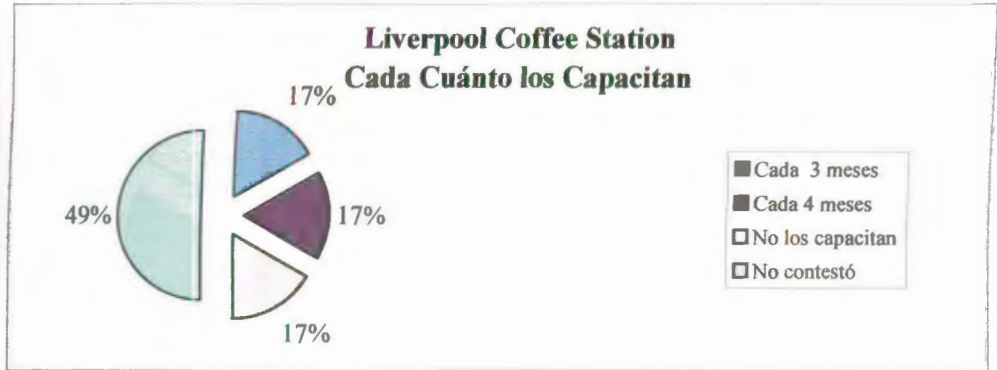


FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

Los datos expuestos en la gráfica muestran que en Piazza Gourmet, la capacitación tiene una duración de un día, resultado expresado con un 43% de las respuestas brindadas por los empleados, mientras que un 14% de los empleados expresó que su capacitación duró un día, el otro 14% de los empleados expresó que duró una semana; y un 29 % decidió no contestar esta pregunta. (Ver gráfico # 43)

5. ¿Cada cuánto lo capacitan?

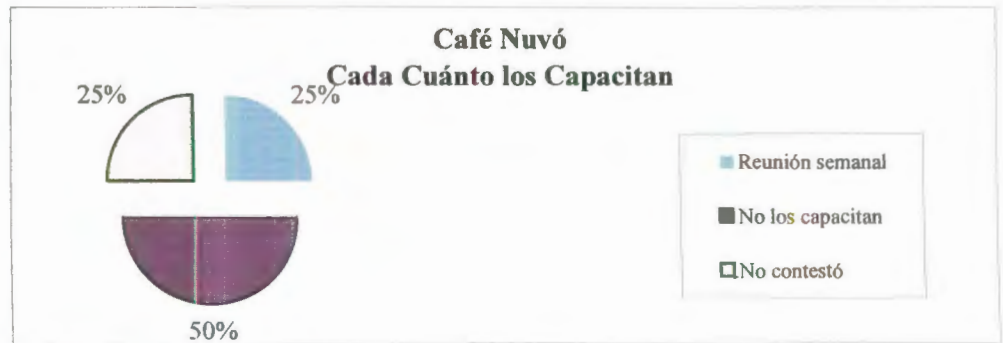
GRÁFICO # 44



FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

En la gráfica se detalla que la cafetería Liverpool, trata de mantener un nivel de capacitación constante, realizando capacitaciones cada 3 o 4 meses y está representado con el 34%, mientras que un 49% desistió de hacer comentarios; al mismo tiempo que un 17% expresó no recibir capacitación alguna. (Ver gráfico # 44)

GRÁFICO # 45



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

Los empleados de Café Nuvó expresaron con un 50% de sus respuestas no recibir capacitación alguna; entre tanto que un 25% expresó que se realizan reuniones semanales, las cuales ellos han considerado como capacitaciones, mientras que el 25% restante no expresaron comentario alguno. (Ver gráfico # 45)

GRÁFICO # 46



FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

En Piazza Gourmet los empleados expresaron con un 50% de las respuestas de la encuesta haber recibido tan sólo una capacitación a lo largo de los 2 años en que este establecimiento lleva funcionando, mientras que un 33% de ellos respondieron que no han recibido ninguna capacitación y el 17 % no respondió. (Ver gráfico # 46)

6. ¿Cuántas mesas están a su cargo normalmente?

GRÁFICO # 47



FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

Todos los empleados respondieron unánimemente con relación al número de mesas asignadas, dicho número varía según el área en que le toque laborar a cada empleado. Generalmente cada área se encuentra dividida de forma igualitaria y razonable, acorde con la capacidad de los empleados. (Ver gráfico # 47)

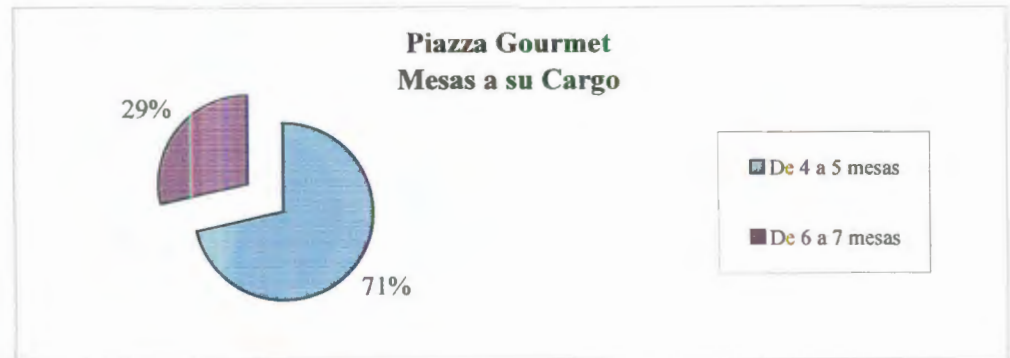
GRÁFICO # 48



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

Se puede observar, que un 75% de los empleados de este establecimiento se le ha asignado un rango de 5 a 8 mesas, mientras que el 25% restante expresó haber recibido alguna vez de 9 a 12 mesas, generándose de esta forma una mala distribución de las áreas de trabajo y por ende una explotación física del personal. (Ver gráfico # 48)

GRÁFICO # 49

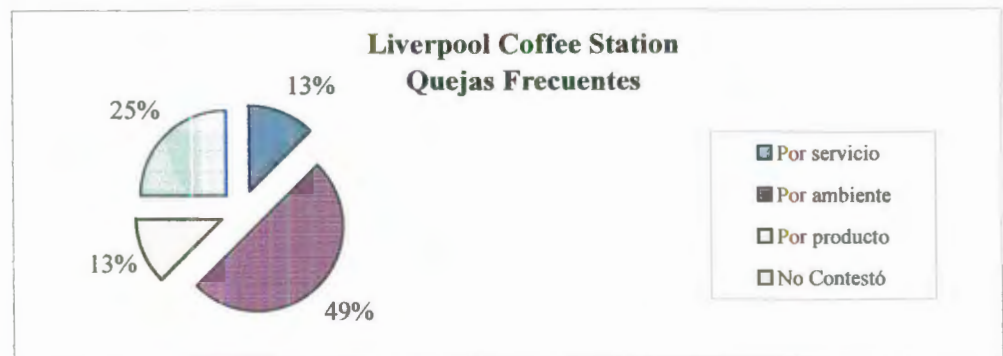


FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

Como se puede observar, la cantidad de mesas a cargo de cada empleado es razonable y acorde con la capacidad de los meseros, la cual está expresada con un 71% de los datos obtenidos, mientras que un 29% expresó haber manejado en alguna ocasión de 5 a 6 mesas. (Ver gráfico # 49)

7. ¿Cuáles son las quejas mas frecuentes que reciben de los clientes?

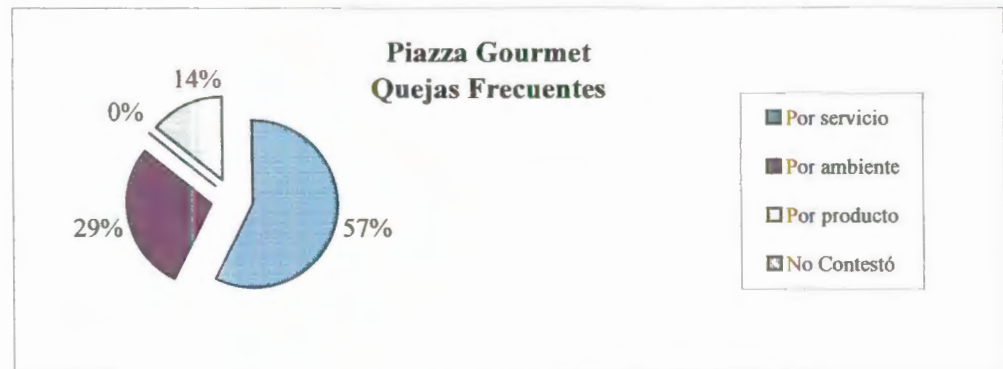
GRÁFICO # 50



FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

El presente gráfico expresa la opinión de los empleados con relación a las quejas que ellos perciben frecuentemente, de lo cual obtuvimos que el 49% de las quejas son por motivo del ambiente, un 13% son por el servicio, otro 13% por el producto, por último se obtuvo un 25% de respuestas en blanco. (Ver gráfico # 50)

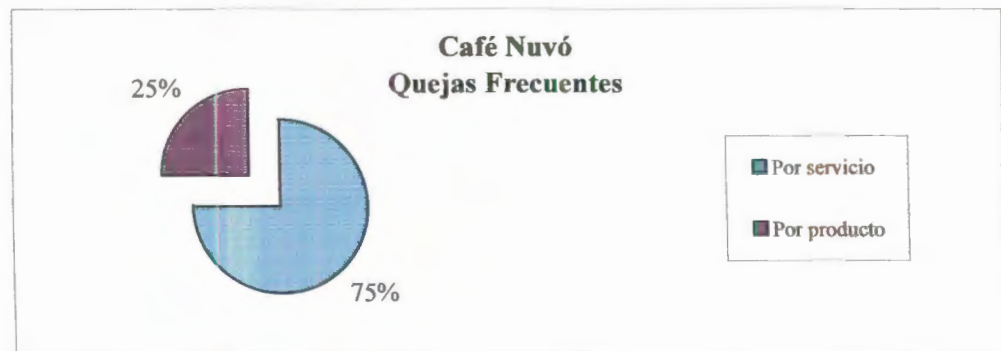
GRÁFICO # 51



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

Las personas que trabajan en el área de servicio en Café Nuvó, tienen conocimiento de las quejas más frecuentes generadas por parte de los clientes, provienen del servicio brindado, obteniendo un 75%; y su valor restante con un 25% proviene de quejas por producto. (Ver gráfico # 51)

GRÁFICO # 52

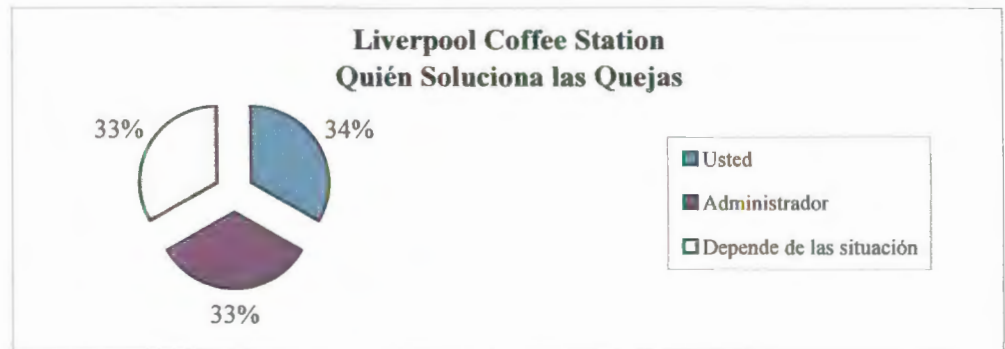


FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

Los empleados del área del servicio de Piazza Gourmet, mediante las encuestas realizadas han expresado con un 57% que las quejas frecuentes provienen del servicio brindado; un 29% son generadas por el ambiente del establecimiento, generalmente por un volumen muy alto, y tan sólo un 14% no emitió comentario alguno. (Ver gráfico # 52)

8. ¿Al momento de presentarse una queja, la soluciona: Usted o el administrador?

GRÁFICO # 53

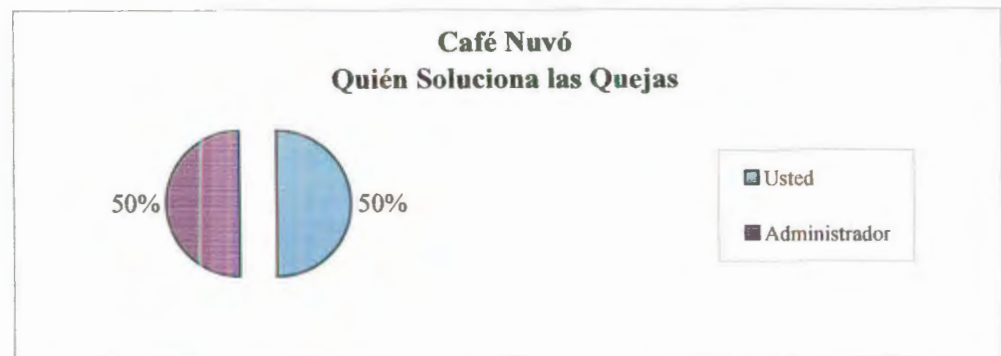


FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

Como se puede observar en la gráfica, existe similitud en los porcentajes obtenidos en las respuestas de los empleados, los cuales expresan que un 34% de las quejas son solucionadas por ellos, mientras que un 33% reveló que las quejas son solucionadas por el administrador del establecimiento, y el 33% restante indicó que según sea la situación eran ellos o el administrador la persona que resolvía determinada situación.

(Ver gráfico # 53)

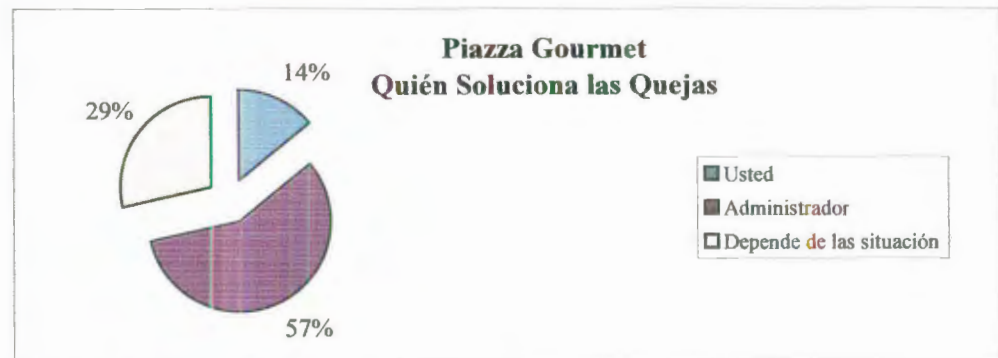
GRÁFICO # 54



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

En las encuestas realizadas a los empleados de Café Nuvó, se obtuvo que un 50% de los saloneros resuelven personalmente las quejas generadas por los clientes, mientras que el otro 50% determinó que esa labor la realizaba el administrador del establecimiento. (Ver gráfico # 54)

GRÁFICO # 55



FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

En Piazza Gourmet los saloneros expresaron con un 57% de sus respuestas, que es el administrador la persona encargada de manejar las quejas realizadas por los clientes, mientras que tan solo el 14% expresó ser capaz de resolver las quejas, y un 29% restante se abstuvo a realizar algún comentario. (Ver gráfico # 55)

9. ¿Se siente motivado por sus empleadores?

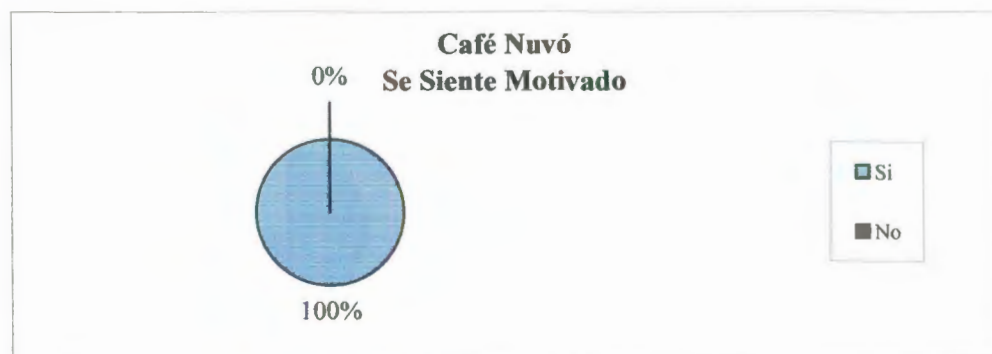
GRÁFICO # 56



FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

Se puede observar, que los empleados de este establecimiento se sienten motivados en un 100% por sus jefes, siendo esto muy positivo para el establecimiento, ya que de esta forma los propietarios Liverpool tienen la seguridad de que podrán contar con la permanencia de sus empleados. (Ver gráfico # 56)

GRÁFICO # 57



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

La respuesta fue unánime por parte de los empleados de este establecimiento al demostrar con un 100% su motivación por realizar su trabajo, lo cual puede y debe ser tomado en cuenta por los empleadores para alcanzar un mejor desempeño de sus empleados. (Ver gráfico # 57)

GRÁFICO # 58

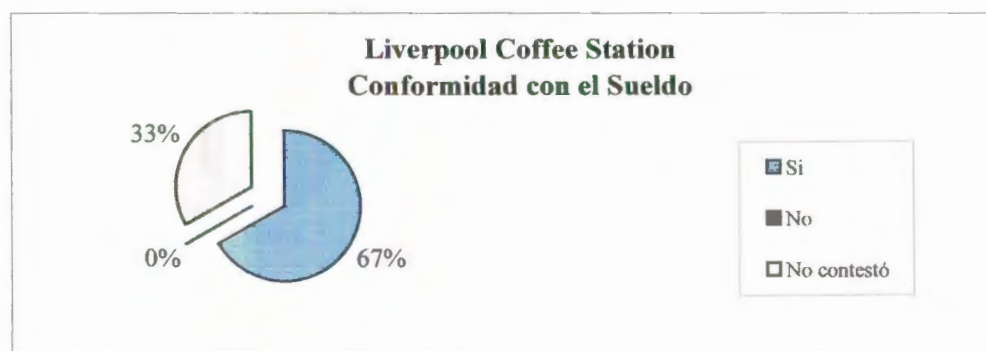


FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

El caso Piazza Gourmet es realmente considerable, debido a que obtuvo una respuesta negativa unánime por parte de sus empleados quienes en un 100%, se sienten desmotivados. Este desaliento presentado por ellos permite confirmar, el motivo principal de una atención impersonal. (Ver gráfico # 58)

10. ¿Siente que el valor que percibe por su trabajo cubre la labor realizada?

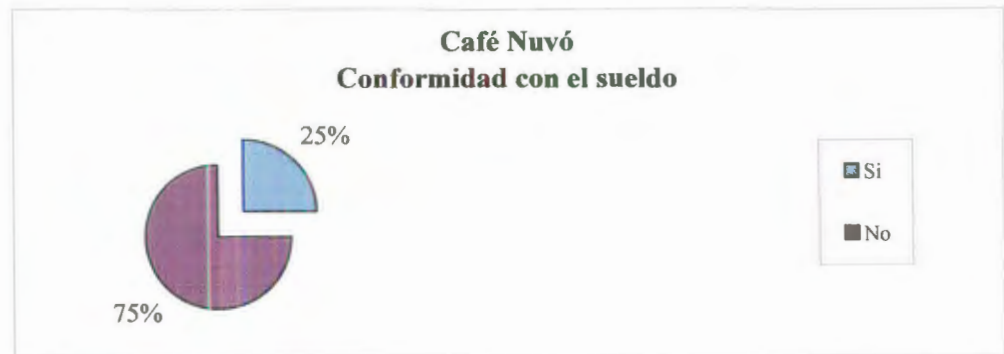
GRÁFICO # 59



FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

El 67% de los empleados expresaron sentirse conforme con el sueldo percibido por su trabajo como salonero en la Cafetería Liverpool, mientras que el 33% prefirió no responder a la pregunta. (Ver gráfico # 59)

GRÁFICO # 60



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

En la pregunta concerniente a la conformidad del personal de servicio, con relación a su salario, 75% de los salonereros respondieron que no están conforme con lo que perciben por brindar su servicio, dato preocupante, porque se puede ver reflejado en la calidad del servicio. (Ver gráfico # 60)

GRÁFICO # 61

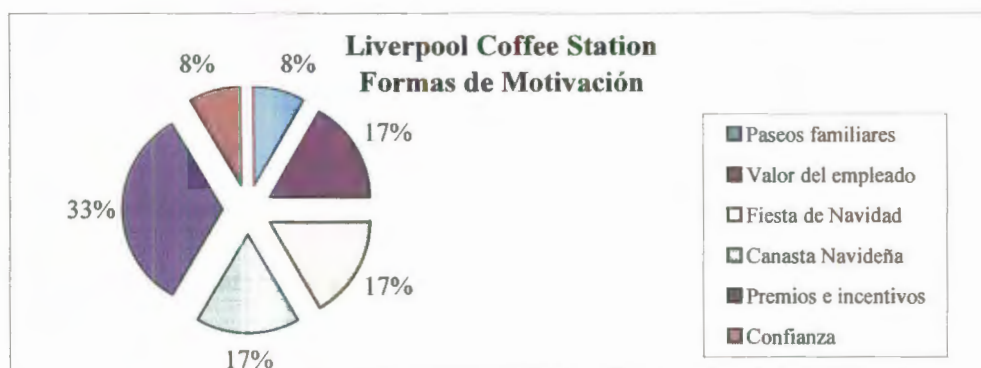


FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

Una vez más se puede observar que el personal de servicio de este establecimiento, no se encuentra conforme con su situación laboral, dato expresado con el 100% de respuestas negativas en cuanto a la conformidad de su sueldo, problema que se ve manifestado al momento de brindar el servicio. (Ver gráfico # 61)

11. ¿Cuáles son las formas de motivación que recibe de sus empleadores?

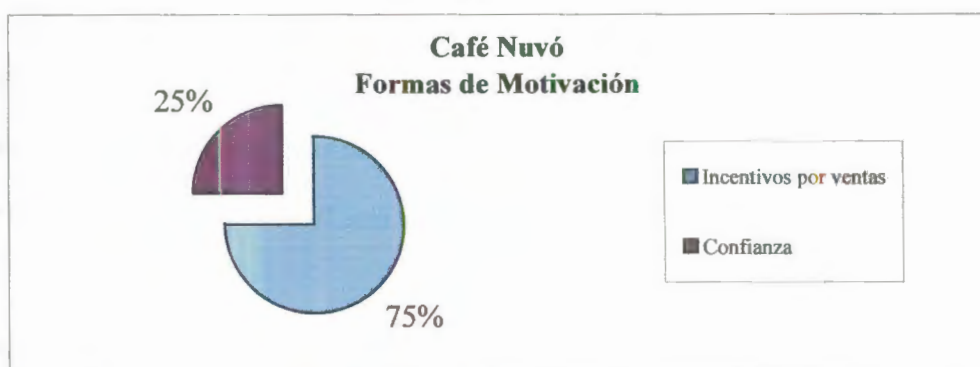
GRÁFICO # 62



FUENTE: Encuesta realizada a 6 empleados.

La gráfica expresa que Liverpool Coffee Station mantiene y aplica varios sistemas de motivación con sus empleados, con los cuales busca generar un sentimiento de pertenencia hacia la empresa, afirmando de esta forma los resultados anteriores, en lo que la empresa ha obtenido el mayor porcentaje positivo brindado por sus empleados, las técnicas son de carácter personal, más que económico. (Ver gráfico # 62)

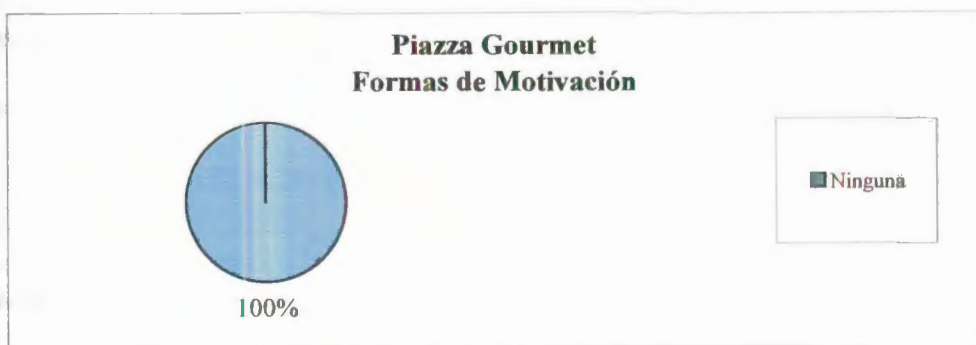
GRÁFICO # 63



FUENTE: Encuesta realizada a 4 empleados.

Como se puede apreciar en la gráfica Café Nuvó mantiene una táctica motivacional de forma económica, la misma que es expresada con un 75% de las respuestas de los empleados, mientras que un 25% expresa que su motivación es la confianza brindada por los empleadores. (Ver gráfico # 63)

GRÁFICO # 64



FUENTE: Encuesta realizada a 7 empleados.

Los datos mostrados en la gráfica, expresan un serio problema que repercute directamente en los empleados, ya que si los empleadores no motivan a sus empleados a realizar su trabajo con ahínco, ellos no se sentirán parte de la empresa y por ende prestarán un servicio mediocre. (Ver gráfico # 64)

3.2.3 Explicación detallada de los resultados obtenidos en las encuestas

La encuesta dirigida hacia los clientes de los diferentes establecimientos considerados como sujetos de estudio del presente trabajo investigativo, estuvo constituida por 7 preguntas, las cuales tenían un fin específico, medir la ausencia del manual de procedimientos en el área de atención al cliente.

Es por esta razón que las preguntas estaban segmentadas de la siguiente forma:

- Las preguntas de la 1 a la 5, estaban enfocadas a medir la existencia de un procedimiento estandarizado del servicio.
- La pregunta número 6, tuvo como objetivo medir la calidad del producto consumido por los clientes.
- La pregunta número 7, tuvo como objetivo medir la calidad del servicio brindado en cada establecimiento.

Basados en la segmentación anteriormente expuesta, se realizó el siguiente procedimiento:

TABLA 29: Ejemplo de Sumatoria de Respuestas

CAFETERÍA CAFÉ NUVÓ						
Respuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Sumatoria
Sí	174	162	192	72	164	764
No	226	238	208	324	228	1224
No Contestó	0	0	0	4	8	12
Total	400	400	400	400	400	2000

FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.

Mediante la sumatoria de todas las respuestas positivas, negativas y no contestadas, obtenidas en las preguntas de la 1 a la 5, se obtuvieron valores que expresaran de forma más detallada la ausencia de un procedimiento estandarizado del servicio, en cada uno de los sujetos de estudio.

A continuación se detallará gráficamente los resultados obtenidos en cada establecimiento:

3.2.3.1 Liverpool Coffee Station

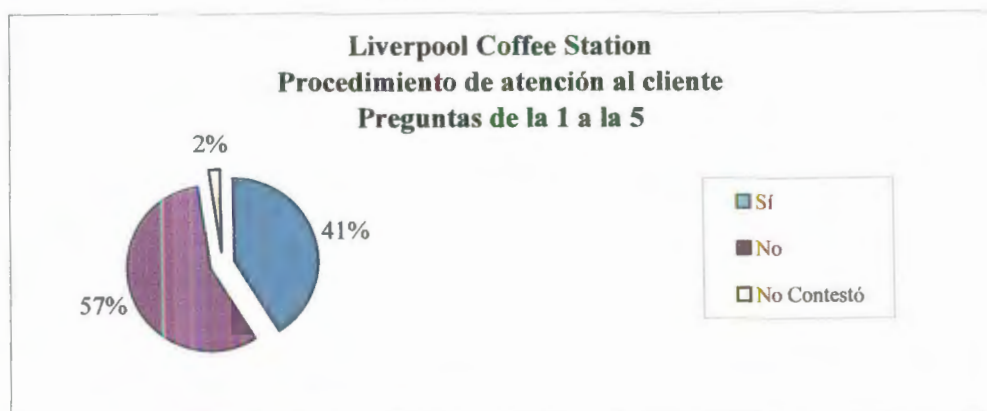
1. Resultados obtenidos en las preguntas de la 1 a la 5

TABLA 30: Sumatoria de Respuestas

CAFETERÍA LIVERPOOL COFFEE STATION						
Respuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Sumatoria
Sí	295	226	86	36	97	740
No	64	133	274	317	234	1.022
No Contestó	1	1	0	7	29	38
Total	360	360	360	360	360	1.800

FUENTE: Encuesta realizada a 360 clientes.

GRÁFICO # 65



FUENTE: 1.800 respuestas obtenidas de las preguntas de la 1 a la 5.

El resultado derivado de la sumatoria de las respuestas obtenidas en las preguntas de la 1 a la 5, las cuales están enfocadas a medir la estandarización del procedimiento de servicio, fue de 1.800 entre respuestas positivas, negativas y no contestadas.

El 57% de las respuestas de los clientes que participaron en la encuesta, determina que NO recibieron un servicio estandarizado, mientras que el 41% representa las respuestas que fueron positivas. Este tipo de resultados no deberían presentarse en un establecimiento que ostenta la categoría de Primera, lo cual es preocupante. (Ver gráfico # 65)

2. Resultados obtenidos en la pregunta 6

La pregunta número 6 buscaba calificar el producto consumido en el establecimiento, el cual mantuvo una alta calificación, manifestada como *Excelente*,

lo cual es una fortaleza del establecimiento que debe mantener y conservar. (Ver gráfico # 23)

3. Resultados obtenidos en la pregunta 7

Un buen producto no puede ir de la mano con un mal servicio, por esto es recomendable poner más atención en esta área. La pregunta 7 que estaba enfocada a medir la calidad del servicio, arrojó como calificativo brindado por los clientes de este establecimiento de *Bueno*, lo cual puede perjudicar al establecimiento, ya que el salonerero es la imagen del mismo y es su comunicador frente al consumidor es por eso de que se le debe proveer de las herramientas necesarias para que el mesero sea un verdadero profesional del servicio. (Ver gráfico # 26)

3.2.3.2 Café Nuvó

1. Resultados obtenidos en las preguntas de la 1 a la 5

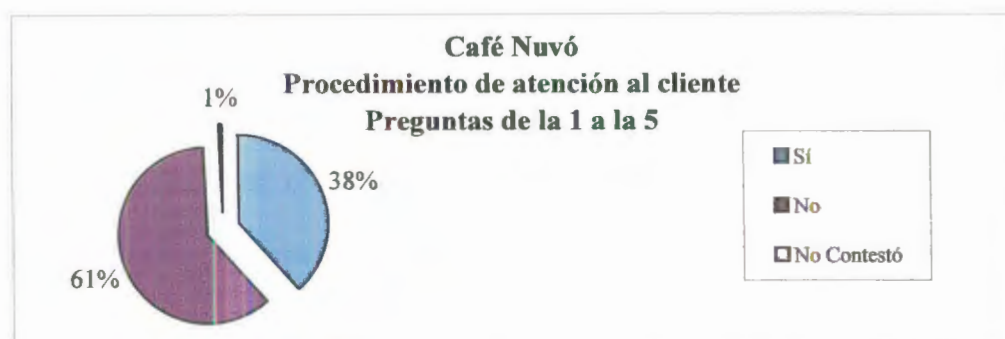
TABLA 31: Sumatoria de Respuestas

CAFETERÍA CAFÉ NUVÓ						
Respuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Sumatoria
Sí	174	162	192	72	164	764
No	226	238	208	324	228	1.224
No Contestó	0	0	0	4	8	12
Total	400	400	400	400	400	2.000

FUENTE: Encuesta realizada a 400 clientes.



GRÁFICO # 66



FUENTE: 2.000 respuestas obtenidas de las preguntas de la 1 a la 5.

Con un total de 2.000 respuestas, totalizadas de la pregunta 1 a la 5, se puede destacar que el 61% de las respuestas son lo que permite apreciar la ausencia de un anual de procedimientos en el área de la atención al cliente. Este alto porcentaje representa una debilidad para el establecimiento, el cual por poseer varias características como: una buena ubicación, categoría de primera, y una clientela selecta, se verá perjudicado al momento en que su competencia detecte esta falla y la convierta en su mejor fortaleza. (Ver gráfico # 66)

2. Resultados obtenidos en la pregunta 6

Cada establecimiento de alimentos y bebidas posee como principal baluarte los productos que oferta, es por esta razón que Café Nuvó no es la excepción, obteniendo un calificativo de *Excelente*, otorgado por parte de sus clientes. (Ver gráfico # 24)

3. Resultados obtenidos en la pregunta 7

En lo que a servicio se refiere Café Nuvó obtuvo un calificativo de *Bueno*, más no *Excelente* como su cocina ostenta, las interrogantes se generan en: ¿Un excelente producto puede combinar con un servicio mediocre? Si la comida es buena y el servicio no lo es, ¿Regresarán los clientes? Son dudas que deben tomarse en consideración, por que la clientela de hoy en día busca un buen producto y un servicio que supere sus expectativas. . (Ver gráfico # 27)

3.2.3.3 Piazza Gourmet

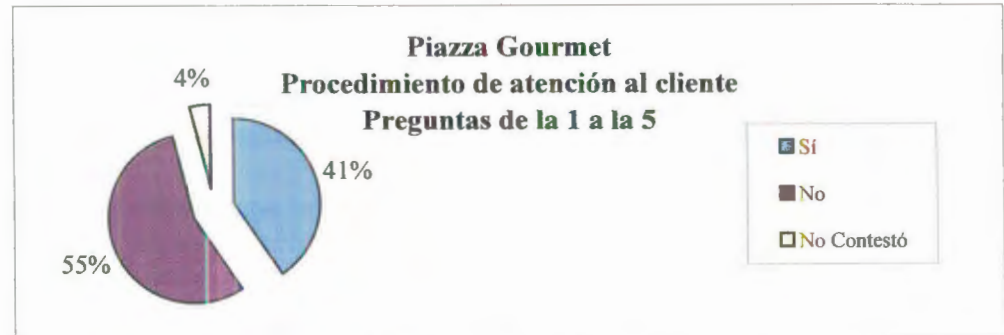
1. Resultados obtenidos en las preguntas de la 1 a la 5

TABLA 32: Sumatoria de Respuestas

CAFETERÍA PIAZZA GOURMET						
Respuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Sumatoria
Sí	126	279	198	63	188	854
No	270	132	207	339	216	1.164
No Contestó	24	9	15	18	16	82
Total	420	420	420	420	420	2.100

FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

GRÁFICO # 67



FUENTE: 2.100 respuestas obtenidas de las preguntas de la 1 a la 5.

Piazza Gourmet presenta un 55% de resultado negativo en el total obtenido de la suma de las preguntas de la 1 a la 5, donde se obtuvo un total de 2.100 respuestas, demostrando que los clientes no perciben un servicio estandarizado, el cual debería ser un requisito indispensable para los establecimientos que deseen alcanzar la categoría de primera en el área de las cafeterías, ya que no tan solo los requerimientos físicos del local son indispensables, sino también los requerimientos de servicio ya que el cliente asiste o visita determinado local por su categoría y en algunas ocasiones no encuentra lo que busca o peor aun no justifica el valor pagado por consumo. (Ver gráfico # 67)

2. Resultados obtenidos en la pregunta 6

En el ítem 6 de la encuesta realizada a los clientes, donde se evalúa el producto, el establecimiento tuvo un alto reconocimiento, mediante el calificativo de *Excelente*. Ya que sus productos gozan de un alto nivel de preparación, sabor inigualable y presentación apetitosa, con un alto estilo Gourmet, lo cual le ha permitido ganar este reconocimiento. (Ver gráfico # 25)

3. Resultados obtenidos en la pregunta 7

Piazza Gourmet obtuvo una denominación de *Regular*, en lo que a su servicio respecta, calificativo conferido por su clientela, lo que genera una gran preocupación, ya que este establecimiento posee un excelente producto. Pero esta cafetería presenta un problema mayor debido a que sus empleados expresaron su inconformidad, descontento y desmotivación, en las encuestas realizadas a los mismos; la cual arrojó un resultado negativo imponente en comparación con los obtenidos en los otros establecimientos.

El establecimiento debe considerar lo anteriormente expuesto y tomar medidas correctivas en lo que a sus empleados se refiere, y de esta forma disminuir el alto nivel de rotación que posee, ya que de 7 empleados tan solo 3 son los que han cumplido entre 1 y 2 años de labores dentro del empresa; y de esta forma evitar perder la clientela que ya posee, por descuidar el servicio brindado al público. (Ver gráfico # 28)

4. PROPUESTA

4.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1.1 Manual de Procedimientos

Los manuales de procedimientos, son una colección sistemática de los procesos que indican al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas; son fundamentalmente, un instrumento de comunicación y control.

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo, es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un manual de procedimientos, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

4.1.1.1 Objetivos

Los manuales de procedimientos tienen como propósito principal describir los procesos de la empresa; las rutinas de trabajo deben ser agrupadas de tal manera que

faciliten las consultas sobre el tema deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades en vigor.²⁷

El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos que faciliten su percepción y retención, y del modelo de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento.

El manual tiene como objetivos:

- Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y los errores.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
- Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser un instrumento útil para la orientación e información al cliente.
- Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.
- Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.

4.1.1.2 Ventajas y desventajas de los Manuales

Las principales ventajas de los manuales pueden resumirse en:

²⁷ Material didáctico. Cátedra de Organización y Métodos. LICTUR – ESPOL.

- Ayudan al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa.
- Aumentan la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- Representan una restricción a la improvisación que aparece en la empresa de las más variadas formas.
- Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- Facilitan el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- Evitan discusiones innecesarias y equívocos.
- Ayudan a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas.
- Constituyen una memoria institucional.

4.1.1.3 Limitaciones de los Manuales

1. - Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
2. - Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.

3. - No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
4. - Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
5. - Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

4.1.1.4 Características de los Manuales de Procedimientos

Partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir:

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de una adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- Tener un proceso continuo de revisión y actualización.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

- Un aspecto importante que debemos observar en materia de compilación y consulta de los manuales es el relacionado con la utilización de aplicaciones de sistemas que permiten actualización y consulta rápidas de ellos. En la medida en que la presentación y consulta de los manuales pueda llevarse a cabo por medios electrónicos mucho mejor desde el punto de vista de la agilidad, seguridad y costos.

4.1.1.5 Contenido y Estructura de un Manual de Procedimientos

- Objetivos
- Alcance de los procedimientos
- Instrucciones
- Normas de procedimientos
- Numeración de páginas
- Formato

En “objetivos” contendrá la explicación de los propósitos de la aplicación del manual y, cuando fuese necesario, los motivos que le dieron origen.

En “alcance de los procedimientos” contendrá la explicación de los entes sobre los cuales se aplican los procedimientos y las circunstancias en que deben ser empleados o por la vía de excepción, cual son los límites en que cesa la aplicabilidad de los procedimientos.

La sección "instrucciones" contendrá las concernientes a:

a) Estructura

En "estructura" se indicará cual es la disposición y los fundamentos de las partes en que está ordenado el manual.

Los aspectos que imprescindiblemente deben ser sometidos a normas son:

- Tareas y decisiones

En materia de Tareas y Decisiones, el manual debe incluir:

- Una descripción clara y completa de cada paso a seguir ante cualquier evento razonable.
- Momento y oportunidad en que debe ser ejecutado cada paso.
- Responsable de la ejecución de cada paso
- Información requerida para la ejecución de cada paso.
- Información que se debe generar como consecuencia del resultado de la ejecución de cada uno de los pasos.
- Medios a utilizar: archivos, formularios, equipos de comunicaciones y/o procesamiento.

En “formato” contendrá una tabla de calificaciones para evaluar el procedimiento de “La Apropiaada Atención al Cliente”, que será realizada por el encargado del salón o Administrador, el sistema de evaluación consistirá en: darle un valor numérico que va de 3 a 1 puntos, siendo el de mayor denominación 3, al realizar la sumatoria del puntaje obtenido en la hoja de evaluación se obtendrán los siguientes rangos: Bueno de 10 a 15, Regular de 5 a 9 y Malo de 1 a 4.²⁸

Nota:

El Manual de Procedimientos para la Atención al Cliente es una base para estandarizar el servicio óptimo, considerándose éste como el primer paso para luego poder aplicar una certificación de calidad.

**4.2 DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA ATENCION DE CLIENTES APLICABLE A LAS
CAFETERÍAS DE PRIMERA**

²⁸ <http://html.rincondelvago.com/administracion-de-manuales-de-procedimiento-en-la-empresa.html>

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS CAFETERÍAS DE
PRIMERA

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Brindar al saloner o mesero de una cafetería de categoría de primera, un instrumento formal de trabajo, y sobretodo orientarle hacia un nivel de desarrollo óptimo en sus funciones y actividades diarias, apegándose a las políticas y sistemas internos de cada cafetería, así como a su categoría y necesidades específicas. Además se pretende que al terminar la lectura de este manual y aplicar los nuevos conocimientos en su práctica cotidiana, el mesero, logre la excelencia profesional en su trabajo.

APLICACIÓN DEL MANUAL

El manual para el puesto de saloner está diseñado para aplicarse como texto de instrucción para el curso de inducción y capacitación, ya que por su contenido y claridad puede estudiarse de manera autodidacta.

1

**PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE HIGIENE PERSONAL Y
MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS**

OBJETIVOS

- Que el saloner o posea la información necesaria sobre higiene y presentación personal en el trabajo.
- Que el saloner conozca las aptitudes que debe poseer o desarrollar para realizar bien su trabajo.
- Que el saloner o mesero conozca la manera correcta de manipular los alimentos.

1.1 Normas Higiénicas que debe seguir el Personal de Servicio

El personal de servicio es la imagen principal de un establecimiento, es por esta razón que su presentación y aseo personal son la base primordial para causar una buena impresión en los consumidores.

El profesional de servicio debe siempre mostrar una imagen bien cuidada y pulcra, dando de esta forma las mejores referencias sobre el servicio y el producto final (alimentos, bebidas, etc.) que el cliente va a consumir.

A continuación se detallará los aspectos que el saloner (a) debe tomar en consideración para mantener una buena presentación personal:

Normas de Higiene para el Profesional del Servicio

TABLA 33: Normas de Higiene

Saloneros	Saloneras
<ul style="list-style-type: none"> • Rostro limpio y aseado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rostro limpio y aseado.
<ul style="list-style-type: none"> • Pelo corto y bien peinado. Ir periódicamente a la barbería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquillaje discreto.
<ul style="list-style-type: none"> • Evitar la caspa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendientes discretos.
<ul style="list-style-type: none"> • No llevar patillas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar llevar el pelo recogido con complementos discretos.
<ul style="list-style-type: none"> • El afeitado se debe realizar diariamente antes del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar aguas de colonia y perfumes con olores penetrantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un aseo bucal permanente. • No masticar chicle, ni fumar en horas de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Uñas cortas y bien limpias; en el caso de las mujeres con color de esmaltes suaves o con brillo. • No usar accesorios, ni bisutería colgante. • Las manos deberán ser lavadas después de: usar los servicios, fumar, contar dinero y manipular objetos sucios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar zapatos cómodos. 	

Fuente: Servicio de Atención al Cliente en Restauración. Jordi Bachs – Roser Vives.

Normas en el Uso de los Uniformes

- El uniforme debe estar bien limpio y planchado.
- Los zapatos deben estar lustrados y en buenas condiciones. Se recomienda el uso de zapatos con suela antideslizante.
- Se recomienda el uso de medias de hilo para facilitar la transpiración de los pies y evitar los malos olores.
- El uniforme debe ser únicamente utilizado en horarios de trabajo.
- El salonero deberá portar siempre un pañuelo para usarlo al estornudar o toser.³⁰



FOTO 10: Presentación apropiada del personal de servicio.

³⁰ Jordi Bachs – Roser Vives. Servicio de Atención al Cliente en Restauración. Editorial Síntesis, Madrid – España. 1999. p. 14.

1.2 Aptitudes que debe poseer el prestador del servicio.

Las personas que laboran en el área de atención al cliente deben poseer características especiales para desarrollar su trabajo de una mejor forma profesional y satisfactoria.

A continuación se detallará las aptitudes necesarias del prestador del servicio:

TABLA 34: Aptitudes del prestador del Servicio

<p>APTITUDES FÍSICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buena salud. • Resistencia física. • Ligereza de movimientos. • Habilidad manual. • Buena presencia.
<p>APTITUDES INTELECTUALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buen nivel cultural. • Facilidad para los idiomas. • Buena memoria. • Facilidad de expresión. • Corrección del lenguaje. • Poseer conocimientos de gastronomía.

APTITUDES PROFESIONALES

- Disciplina y subordinación.
- Franqueza.
- Responsabilidad en el trabajo.
- Amor a la profesión.
- Perfeccionamiento.
- Dominio de uno mismo.
- Sentido del orden.
- Psicología en cuanto al trato con el cliente.
- Corrección y cortesía.
- Amabilidad y simpatía.
- Puntual.
- Atento.
- Consiente de lo que su labor representa para la buena imagen del establecimiento

APTITUDES MORALES

- Honradez.
- Voluntad.
- Compañerismo.
- Autoridad.
- Discreto.

Fuente: Servicio de Atención al Cliente en Restauración. Jordi Bachs – Roser Vives.

1.3 La correcta forma de manipular los alimentos.

En los establecimientos de alimentos y bebidas, son los saloneros las personas encargadas de trasladar los alimentos desde la cocina hasta la mesa de los clientes, es por esta razón que los saloneros deben poseer un conocimiento básico de la manipulación adecuada de los mismos. Es por este motivo que el salonero debe tener un especial cuidado con su higiene personal y sobretodo con el contacto que va a tener con los alimentos que va a transportar, razón por la cual el empleado debe procurar mantener una buena salud, para de esta forma no ser un ente transmisor de enfermedades a los comensales.

En caso de presentarse una herida en las manos, se debe procurar desinfectar la misma y cubrir la herida y mantenerla siempre limpia. La restricción de joyas es recomendable con el fin de eliminar un posible foco de microorganismos y evitar algún posible accidente al momento de la utilización de ciertos equipos durante las horas de trabajo. El salonero debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- No tocarse ninguna parte del cuerpo, en especial la nariz, la boca y el cabello, antes de manipular algún alimento.
- No aversearse, ni peinarse, ni maquillarse en el área en que se elaboran y manipulan los alimentos.
- No estornudar ni toser cerca o sobre los alimentos o en el área donde se los elabora.

2**MISE-EN-PLACE DEL ESTABLECIMIENTO ANTES DEL
SERVICIO****OBJETIVOS**

- Que el salonerero conozca el mobiliario y utillaje del área de servicio con que cuenta el establecimiento.
- Que el salonerero sepa los procedimientos de rutina que se realizan al momento de llevar a cabo el *mise-en-place* del área de servicio de la cafetería.

2.1 Mobiliario y Utillaje con que Cuentan las Cafeterías de Primera

Las Cafeterías de Primera cuentan con un amplio mobiliario y utillaje, el cual debe ser conocido y manejado a perfección por el profesional del servicio, ya que él será el encargado de realizar el *mise-en-place* diario en el área de servicio de estos establecimientos.

El mobiliario de las cafeterías está conformado por una variedad de muebles que van desde las mesas, sillas y hasta los aparadores; el mismo que varía según la categoría de cada establecimiento.

El mobiliario debe ser limpiado con ceras especiales que permitan su conservación y por ende su durabilidad.

El mobiliario que integra el área del comedor es:



FOTO 11: Mobiliario que integra el área del comedor.

- a) *Mesas:* Los modelos de mesas más utilizados en este tipo de establecimiento son:
- Las mesas cuadradas que tienen una capacidad de cuatro comensales, y poseen una medida aproximada de 0.80 x 0.80 y 1 x 1 en el tablero; y una altura de 0.80 metros.
 - Las mesas redondas que tienen una capacidad aproximada de cuatro a cinco comensales, dependiendo del diámetro con que cuenta el tablero de la mesa, el mismo que puede ir de 1, 1.25 y 1.60 metros.³¹

Se les debe dar un mantenimiento regular a este mobiliario ya que es de uso frecuente de los comensales, es por eso que es recomendable aplicar barnices o lacas, y de esta forma siempre proyectar una buena imagen del establecimiento.

³¹ Jordi Bachs – Roser Vives. op. cit. P. 33.

Al momento de realizar la limpieza de las mesas se debe velar que no se encuentren chicles pegados debajo del tablero; y que las patas de las mesas estén bien calzadas con el fin de que no se tambaleen y provoquen molestias a los comensales.

- b) *Sillas*: Las sillas del establecimiento deben mantener una estrecha relación con la mesa, deben ser de fácil transportación, cómodas para los comensales y deben facilitar el servicio, su medida oscila entre 0.40 y 0.45 metros. Al igual que las mesas se debe siempre vigilar que estén bien calzadas y no se tambaleen.³²
- c) *Aparadores*: Los aparadores cumplen una función muy importante en el área de servicio de una cafetería ya que en ellos se colocan varios elementos como: platos, cubiertos, salsa, vinagres, individuales, etc. Los mismos que sirven de apoyo a los salneros al momento de llevar a cabo el servicio. La limpieza de este auxiliar debe realizarse con las mismas ceras utilizadas en las mesas y sillas. El aseo de este mobiliario debe ser muy estricto ya que este albergará la cubertería y paltos a ser utilizada por los comensales.

³² Ídem.



FOTO 12: Aparador.

El utillaje está conformado por la cubertería, mantelería, cristalería, etc. Así como otros elementos que serán denominados como materiales complementarios de servicio.

Se puede destacar que el utillaje empleado en las cafeterías ha ido variando con el pasar de los tiempos pudiéndose destacar sus más notorios cambios:

- La ausencia total de los manteles, los cuales han sido reemplazados por individuales de papel un poco más informales en un caso y en otros un poco más sofisticados.
- El cambio de servilletas de tela que combinaban con el mantel o eran de la misma tela, por servilletas de papel.

Estos cambios han permitido optimizar y agilizar el servicio, debido a que si un mantel se manchaba, el cambio del mismo provocaba una molestia tanto para el

cliente como para el saloner, a más de ser una pérdida de tiempo; ahora en estos casos tan sólo es necesario retirar y reemplazar el individual sucio o dañado.

a) *Cristalería*: Es el conjunto de objetos de cristal o vidrio; particularmente, los vasos, copas y jarras que forman parte de la vajilla. El tipo de cristalería más usada en las cafeterías de primera se puede destacar: las copas de vino blanco y tinto, los vasos para agua, para jugo, las copas para cócteles las mismas que pueden variar de tamaño y modelo, vasos de whisky, vasos para tequila o aguardiente.



FOTO 13: Copa de agua, copa de vino tinto, copa de vino blanco, copa de cóctel, copa balón de brandy, vaso de whisky y copa de cava flauta.

b) *Vajilla*: Es el conjunto de platos, tazas, etc., destinado al servicio de la mesa. Los elementos que conforman la vajilla de una cafetería son:

- Plato base o de presentación.
- Plato soper.
- Plato de taza de consomé.

- Plato taza de café (el mismo que es utilizado para los otros tipos de café excepto el café expreso)
 - Plato taza de café expreso.
 - Plato de postre.
 - Taza de consomé.
 - Taza de café (la misma que es utilizada en muchos establecimientos para diferentes tipos de cafés o té)
 - Jarrita de leche.
 - Pocillo para salsas.
- c) *Cubertería*: Son los servicios de mesa que se coloca a cada comensal y está compuesto por: cuchara sopera, cucharilla de postre o café, cuchillo y tenedor (según su uso), los mismos que aumentan o disminuyen según el tipo de servicio o platos a ser consumidos por cada cliente. Los materiales más utilizados son: plata, peltre y acero inoxidable.

El paso del tiempo ha provocado que estos utensilios tengan su variación en la utilización de los mismos en este tipo de establecimientos, se puede destacar que actualmente no se posee diferentes tipos de cubiertos para cada plato, lo aplicado en la actualidad es el mismo modelo de cubiertos para todos los platos de la carta excepto aquellos platos que llevan carne o alimentos más elaborados, en los

- cuales si se presentan los cuchillos de sierra o steak para carnes con su respectivo tenedor.

Estos utensilios deben ser limpiados con mucho cuidado y esmero ya que son de uso frecuente de los comensales del establecimiento, es por esa razón que se recomienda lo siguiente:

- Lavar todos los elementos de la cubertería con un jabón especial y agua caliente, posteriormente estos son escurridos y en esta etapa se recomienda darles un pequeño baño de alcohol con el fin de eliminar cualquier bacteria, luego se los pule y se los coloca en el lugar correspondiente.

d) *Otros complementos:* Aquí se agrupan los elementos que complementan el servicio tales como:

- Cubo o hielera.
- Florero.
- Azucarera.
- Jarrita metálica para leche.
- Sacacorchos.
- Ceniceros.
- Porta cuentas.

e) *El menaje*: Es el conjunto de salsas, especias, etc., que se utilizan en la restauración, los más comunes son:

- Saleros: Son recipientes donde se guarda la sal para uso de la mesa. Suelen tener una base de vidrio con tapa de metal. La limpieza de este recipiente se debe realizar colocando la sal en un plato o en un recipiente a parte, el salero es lavado con agua y jabón, se los debe dejar escurrir y posteriormente se los debe secar con un trapo, tratando de introducirlo en el recipiente.

La tapa del salero, la misma que cuenta con varios orificios debe ser limpiada con la ayuda de un palillo de dientes con el fin de dejarla totalmente destapada, y se la debe lavar de la misma forma que a la base.

- Pimenteros: Recipiente en el que se coloca la pimienta en la mesa, este puede tener dos presentaciones:
 - ➔ *Recipiente de vidrio*: Generalmente mantiene la misma presentación que los saleros, y el mantenimiento y limpieza del este es igual que el del salero.
 - ➔ *El molinillo de pimienta*: son utilizados para tener pimienta fresca y recién molida, generalmente son de madera o metal, y su limpieza se realiza con líquidos especiales para cada tipo de material.
- Aceiteras y Vinagreras: Son recipientes destinados a contener una pequeña cantidad de aceite o vinagre, también son conocidos como “convoy”.

Para realizar la limpieza de estos recipientes es necesario trasladar su contenido a otro recipiente, y lavar los mismos con agua y jabón, posteriormente deben ser secados muy bien, se debe tomar en cuenta que si los aceites que no se encuentren en buen estado estos deben ser reemplazados.



FOTO 14: Aceiteras y Vinagreras.

- Salsas embotelladas: En la actualidad estas salsas ya no son servidas en las botellas en las que son adquiridas, las salsas son trasladadas a la mesa en pocillos para salsas. La limpieza de estos recipientes se la realiza igual que con el resto de los platos, con agua caliente y jabón.
- Pétit – menaje: Se conoce con este nombre a los elementos que decoran la mesa los cuales en la mayoría de los establecimientos son: floreros, ceniceros, saleros, pimenteros y algunas veces se colocan en cada mesa una vinagrera y una aceitera.



FOTO 15: El Petit – menaje.

2.1 Mise-en-place del área de servicio de la cafetería

El *mise-en-place* es un término francés que indica poner en orden el área del comedor o salón antes de llevar a cabo el servicio o abrir las puertas al público.³³

En el *mise-en-place* de las cafeterías las labores de limpieza son determinadas por el administrador o por el jefe de salones si es que lo hubiese.

Las labores a llevarse a cabo durante el *mise-en-place* del establecimiento se incluyen:

- a) *Limpieza del Local*: Conlleva el aseo de toda el área de servicio, el cual está conformado por: los pisos, ventanas, mesones, entrada del establecimiento, baños, etc. La limpieza del establecimiento puede ser llevada a cabo por un personal

³³ Jordi Bachs – Roser Vives. op. cit. P. 55.

dedicado a realizar esta labor o por el personal de servicio, lo cual es lo más frecuente en nuestro país.

- b) *Limpieza del mobiliario, cubertería y cristalería:* La limpieza de cada uno de estos elementos fue expresada en el anterior ítem. En esta área se puede destacar la organización de estos elementos bien limpios y pulidos en los aparadores que son los auxiliares.
- c) *Salsas:* los pocillos para las salsas serán llenados con cada una de ella y serán colocados en el aparador para que estén al alcance del salonero en el momento del servicio.

Las mesas son armadas con todos los elementos del *pétit-menaje* y además se colocan los individuales en cada uno de los puestos que la mesa demande.

Una vez realizadas estas labores, estará a cargo del administrador o del jefe de meseros la revisión del cumplimiento de todas las tareas del mise-en-place.

Nota:

- Es parte del mise-en-place del mesero realizar una consulta diaria al cocinero, sobre los platos existentes y los faltantes, con el fin de no incomodar al cliente al ofertarle productos que no están en stock.



- El salonero debe considerar que entre sus obligaciones también se encuentran estipuladas las labores a realizarse al en el cierre del establecimiento; durante esta etapa se deben realizar las siguiente actividades:
 - Dejar recogidos todos los elementos del *pétit-menaje* de la mesa, y colocarlos en una charola.
 - Los individuales limpios deben ser recogidos y colocados en el aparador, mientras que los sucios y dañados deben ser desechados.
 - Todos los equipos de la cafetería deben quedar limpios, apagados y desconectados.
 - Los desperdicios del área de la cafetería deben ser ubicados en área designada para la recolección del mismo.

3

TÉCNICAS DE SERVICIO Y TIPO DE SERVICIO APLICADO EN LAS CAFETERÍAS DE PRIMERA

OBJETIVOS

- Que el salonero tenga conocimiento sobre qué es una carta.
- Que el salonero conozca las técnicas de transportación de platos y bandejas; así como también el desbarasado de los mismos.
- Que el salonero conozca las técnicas usuales de servicio de aguas, vinos y otras bebidas.
- Que el salonero conozca las técnicas aplicadas en el establecimiento al momento de brindar el servicio.

3.1 ¿Qué es una carta?

Una carta es el conjunto de manjares que cocina puede preparar en cualquier momento a petición del cliente, con la particularidad de que cada plato tiene un precio establecido. ⁽³⁴⁾

³⁴ Jordi Bachs – Roser Vives. op. cit. P. 105.



FOTO 16: Presentación de la Carta.

Las cartas en la actualidad están constituidas de la siguiente forma:

1. Entradas frías o calientes.
2. Pescados y Mariscos.
3. Carnes.
4. Postres.
5. Sugerencias.

Se puede señalar que esta distribución puede variar según las ofertas y especialidades de cada establecimiento.



FOTO 17: Segmentos de una carta

Es importante que el profesional del servicio, conozca los alimentos y bebidas que ofrece la carta del establecimiento en el que labora, en cuanto a la preparación, condimentación y posibles variaciones.

3.2 Técnica de servicio aplicada en el establecimiento.

En las cafeterías de primera de la ciudad de Guayaquil, el servicio que se aplica es denominado “Servicio Emplatado o Americano”, debido a que es un servicio simple donde los alimentos vienen preparados y servidos en los correspondientes platos en los cuales el cliente consumirá el producto, este tipo de servicio permitirá que la presentación de los platos sea más elaborada debido a que salen listos desde la cocina.³⁵

³⁵ Mauricio Bermúdez. “El Hotelero. Cómo ser el Mejor Anfitrión” Edit. Universidad de la Sabana – Mc Graw-Hill Interamericano S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1995. p. 57

El salonerero retirará los platos bien servidos de la cocina y los transportará hasta la mesa del comensal; tomándolos únicamente de las orillas; el servicio de los platos se realizará por el lado derecho del cliente y lo colocará frente al mismo.

El servicio emplatado se caracteriza por ser ágil, sencillo, los alimentos son servidos a la temperatura adecuada, evita los desperdicios debido a que se sirve tan sólo la ración que será consumida por el cliente, a más de ser considerado un servicio de alta categoría.

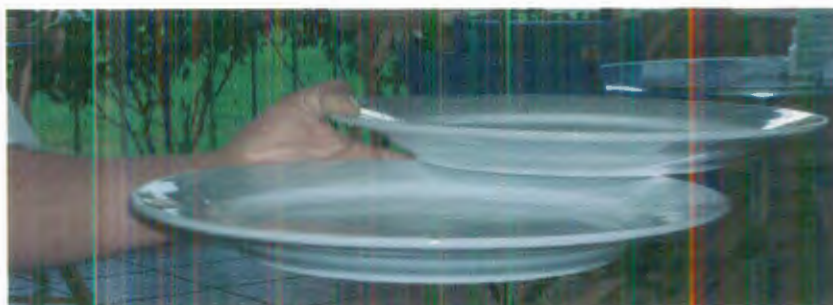


FOTO 18: Correcta manipulación de la vajilla.

3.3 Técnicas de transportación de platos, bandejas y fuentes.

En esta parte del manual se busca brindar al prestador del servicio una herramienta que le permita manipular de la mejor forma los platos que se servirán a los comensales; se detallará de forma minuciosa los tipos de transportes y técnicas a emplearse al momento de transportar los platos, bandejas y fuentes:

Transportación de platos:

- a) *Transporte de platos sin bandeja:* Se colocan dos platos sobre la mano y el antebrazo izquierdo, y un tercer plato es trasladado en la mano derecha. Al momento de realizar el servicio el plato que es trasladado con la mano derecha es el primero en ser servido; y luego se servirá el plato que es trasladado en el antebrazo, siendo el último en ser servido el plato que es trasladado con la mano izquierda.³⁶



FOTO 19: Transporte de platos sin Bandeja.

- b) *Transporte en bandejas:* Se colocan los platos en bandejas o charoles de diferentes medidas, cuidando que los platos no se resbalen ni se amontonen.

³⁶ Ibid. P.82.

Transportación de Bandejas:

- Para realizar el transporte de bandejas se apoyará la bandeja en la mano y parte del antebrazo izquierdo, siempre procurando concentrar el peso de la bandeja en la zona más cercana del cuerpo para mantener el equilibrio.



FOTO 20: Transporte de Bandeja.

Desbarasado de platos:

Para llevar a cabo este procedimiento es necesario tener en cuenta lo siguiente:

1. Se retira el plato con la mano izquierda, apoyándolo en el dedo índice y sujetándolo con el pulgar, que al mismo tiempo sujeta el tenedor, dejando el resto de los dedos libres. El cuchillo se coloca debajo del tenedor, perpendicular a éste.
2. El segundo plato se sujeta con los dedos que han quedado libres, retirando los restos de comida hacia el primer plato.
3. Los cubiertos se colocarán de la misma forma anterior, en el primer plato.³⁷

No es correcto apilar más de dos platos, aunque suela hacerse en muchos establecimientos.

3.4 Técnicas de servicio de aguas, vinos y otras bebidas.

Las técnicas de servicio de agua y otras bebidas son muy importantes dominarlas debido a que de esta forma se complementa la etapa de un buen servicio a más de dar una buena imagen del establecimiento.

A continuación se detallarán los procedimientos de servicios para cada uno de los diferentes tipos de bebidas que se ofrecen en un establecimiento de alimentos y bebidas:

- a) *Servicio de agua:* El agua tiene dos presentaciones, cuyo servicio varía según el tipo:

³⁷ Jordi Bachs – Roser Vives. op. cit. P.83.

- Agua Natural o Agua sin Gas: Es generalmente servida en una jarra o embotellada, siempre acompañada de un vaso para agua.

En la actualidad las cafeterías prefieren servir el agua embotellada, para mayor facilidad del servicio, así como también darle la opción al cliente de elegir el agua que es de su gusto según la marca que esté en stock en el establecimiento.

Para el servicio del agua, el salonerero debe colocar el vaso para agua por el lado derecho del cliente (siempre tomando el vaso de la base o parte baja, nunca de las orillas superiores), abrir la botella, servir el agua en el vaso, siempre dejando una distancia de dos a tres dedos entre el borde del vaso y el agua; finalmente, se cierra la botella y se la coloca a un lado del vaso.



FOTO 21: Correcta manipulación de la cristalería.

- Agua Mineral o Agua con Gas: Es generalmente servida embotellada con el fin de evitar la pérdida del gas, siempre acompañada de un vaso para agua. El procedimiento de servicio del agua mineral es el mismo que es aplicado en el servicio de agua natural embotellada.
- b) Servicio de vinos: Realizar un buen servicio de vinos en un establecimiento es verdaderamente un arte, los comensales adoran todo lo que la degustación de un buen vino conlleva, y en ella se encierran varios pasos que detallaremos a continuación:
- La presentación del vino: Cuando el comensal a elegido uno de los vinos presentados en la carta del establecimiento, el saloneró procederá a buscarlo a la bodega o al lugar donde estos estén depositados; posteriormente debe limpiar la botella (en caso de estar sucia o empolvada)³⁸

Cuando la botella esté bien limpia es trasladada a la mesa del cliente para que este la vea y apruebe su descorche; la forma correcta en que la botella debe ser presentada es: se debe tomar con la mano derecha la parte superior de la botella y con la mano izquierda el plan o base de la botella (generalmente las botellas en su base poseen una hendidura que facilita el asimiento de la misma)

³⁸ Cerra J – Dorado J. Gestión de Producción de Alojamiento y Restauración. Editorial Síntesis, Madrid-España. 1997. p. 205.

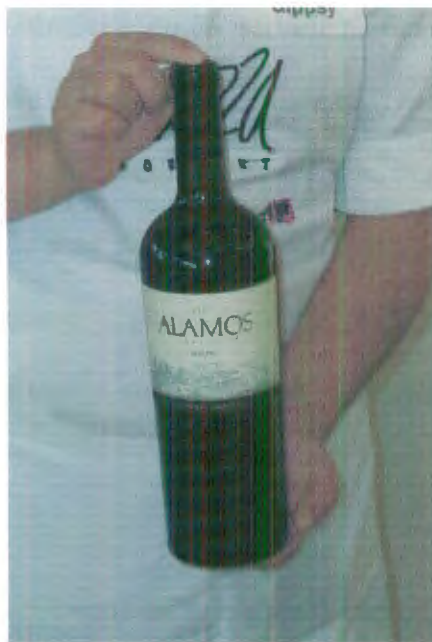


FOTO 22: Correcta presentación de los vinos.

La cara de la botella que se debe presentar al comensal es aquella donde la etiqueta muestra la marca del vino, el año de cosecha, la casa que la produjo, etc., posteriormente que el cliente a observado el vino y solicita su degustación, el salonero debe realizar el descorche de la botella.

➔ El descorche: puede realizarse de las siguientes formas:

- * En el bar: En algunos establecimientos se estila descorchar las botellas en el bar y no frente del cliente con el fin de evitar regar el vino o manchar a algún cliente, cuando la botella está abierta se le coloca una servilleta especialmente doblada al rededor del pico de la misma, con el fin de que cuando alguna gota corra por el cuello de la botella al ser

servida quede atrapada en la servilleta, dando de esta forma una presentación más aseada.

El corcho que se saca de la botella será colocado en un platillo con el fin de darle al cliente el placer de olerlo y experimentar los aromas que emana un buen vino y que se quedan impregnados en el corcho de las botellas.

La botella será colocada en la hielera o cubo, la misma que contendrá tres cuartos de agua con hielo, y posteriormente se la traslada a la mesa del cliente.

- * En presencia del cliente: Cuando el descorche se realiza en presencia del cliente es necesario contar con un sacacorchos y con una hielera o cubo, la que contendrá tres cuartos de agua con hielo, donde será colocado el vino después de ser servido para que mantenga su temperatura.

El procedimiento para la apertura de la botella en presencia del cliente es: se saca la envoltura que cubre la tapa de la botella, luego el sacacorchos es introducido en el corcho de la botella de forma vertical, se gira el sacacorchos (más no la botella) y luego se tira lento pero

firmemente el corcho hasta que éste salga. El corcho es colocado en un plato, y a la botella se le cubre el cuello con una servilleta especialmente doblada para esta función.



FOTO 23: Correcta presentación del vino al cliente.

- Servicio del vino: Al momento de servir el vino se debe tomar en consideración los siguientes puntos:
 - ➔ Se debe servir primero a la persona que solicitó el vino o al anfitrión del grupo, sirviéndole un poco de vino para que lo deguste.
 - ➔ Cuando el anfitrión ha aprobado el vino, el servicio se iniciará por la persona que se encuentra sentada a la derecha del anfitrión para culminar con él.

- ➔ Al momento de servir las copas de vino, la medida correcta es dejando un margen de dos dedos entre la boca de la copa y el vino.
- ➔ Cuando se sirve una copa de vino al momento de levantar la botella se la debe girar un poco hacia la derecha para evitar el goteo.
- ➔ Una vez que se ha servido a todos los comensales terminando por el anfitrión, se debe dejar la botella en el cubo.

Este servicio es aplicado a todos los tipos de vinos, excepto el espumoso el cual deberá ser servido en la copa a dos tiempos para evitar que se riegue.

- c) Servicio de bebidas sin alcohol: Su servicio será similar al servicio de agua, ya que se servirán en muchas ocasiones en los mismos vasos donde el agua es servida, con la diferencia de que estos ya vienen servidos desde el bar, en este grupo ingresan: las colas, los jugos, etc.
- d) Servicio de bebidas con alcohol: En las cafeterías las bebidas con alcohol son preparadas en el bar para luego ser transportadas por el salonerito hasta la mesa del cliente.

Los tipos de bebidas que contienen alcohol y que son comúnmente expedidas en este tipo de establecimientos son: tequilas, aguardientes, whiskys, y diferentes tipos de cócteles, etc.



e) Servicio de cafés o té: En las cafeterías el servicio de los diferentes tipos de cafés ofertados, se presenta de la siguiente forma:

- Los cafés solicitados por los clientes son pedidos al bar.
- Como las mesas cuentan con el Petit-menaje en el cual está incluido un recipiente del azúcar, ya no es necesario trasladarlo hasta la mesa. (en ciertos establecimientos aún se mantiene el método de trasladar el azúcar junto con el café)
- Cuando las bebidas estén listas en el bar el salero las trasladará hasta la mesa del cliente.
- La forma correcta de colocar una taza de café, es sirviéndolo por el lado derecho del comensal, cuidando siempre que el asa de la taza quede siempre hacia el lado derecho y debajo de ella quede la cucharilla.
- Siempre se sirve y se retira el servicio del café por el lado derecho.
- En el caso de las infusiones o té, se servirá en la taza el agua caliente y al lado izquierdo se colocará un sobrecito del té que el cliente haya solicitado previamente; o, se colocará el té solicitado dentro de la taza y el cordón de este se asirá al asa de taza.

4

TOMA DE COMANDA

OBJETIVOS

- Que el salonerero tenga conocimiento sobre qué es una comanda.
- Que el salonerero conozca los pasos para tomar una comanda.
- Que el salonerero conozca como está constituida una comanda.

4.1 ¿Qué es una comanda?

Se conoce con el nombre de comanda el vale que por triplicado efectúa el maître de los manjares y bebidas que el o los clientes van a tomar. Previamente a la toma de la comanda, el maître a la persona que lo sustituya ha entregado la carta o menú al cliente por su derecha.³⁹

Cabe señalar que el número de copias de una comanda variará según las áreas con las que cuente el establecimiento y como esté distribuida su cocina.

4.2 Pasos para tomar una Comanda

Este conocimiento es necesario ser asimilado por cada empleado del área de servicio ya que de este dependerá la preparación del o los platos solicitados por los clientes.

³⁹Cerra J. "Curso de Servicios Hoteleros." Edit. Paraninfo S.A. Madrid-España. 1992. p.12

El proceso consiste en:

1. El salonnero deberá entregar la carta por el lado derecho, a los comensales al momento en que estos están debidamente ubicados en la mesa asignada.
2. Deberá esperar un tiempo prudencial para acercarse a la mesa y tomar el pedido de los clientes en lo referente a alimentos y bebidas, la toma de los pedidos siempre iniciará por las señoras en especial las de mayor edad, y posteriormente por los señores, siguiendo la misma regla.
3. Las copias de cada comanda serán entregadas en cada departamento o área según el pedido solicitado. Ejemplo:
 - Una copia al bar, para el correspondiente despacho de las bebidas.
 - Una copia al área de caliente en caso de que uno de los pedidos corresponda a ésta sección, y así sucesivamente.
 - Una copia a la caja, donde al final del servicio serán emitidas las cuentas de las diferentes mesas.

4.2 Constitución de una Comanda

Las comandas pueden variar según el tipo de establecimiento, en las Cafeterías de Primera las comandas están dividida en cinco secciones:

- a) Primera Sección: Está constituida por la información general, en la cual constan:
 - Número de mesa.
 - Número de comensales.

- Fecha.
- Hora.
- Nombre del salonerero.

- b) Segunda Sección: Esta área será utilizada para la anotación de las bebidas.
- c) Tercera Sección: En esta área se anotarán los platos que serán servidos como entradas.
- d) Cuarta Sección: En esta área se anotaran los platos fuertes.
- e) Quinta Sección: esta área será utilizada para anotar los postres o algún plato adicional.

Este ordenamiento facilita la salida de los pedidos de la cocina, ya que según la ubicación de los mismos en la comanda, se determinará su preparación.

El orden de las secciones puede variar según el modelo impuesto por cada establecimiento, siendo anotadas en la primera sección las entradas y por último las bebidas; todo está sujeto al gusto y comodidad de cada establecimiento.

Las comandas estarán provistas de copias, generalmente de colores, que distinguen el área a la cual deben ser dirigidos los pedidos, por ejemplo:

- Copias amarillas al área de caliente.
- Copias verdes al área de frías o ensaladas.
- Copia rosada a la pastelería.

Mesa:		Mesero:	
#. Personas:	Fecha:	Hora:	
1			
2			
3			

Figura 2: Modelo de Comanda

5

PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y MANEJO DE
QUEJAS

OBJETIVOS

- Que el salonerero tenga el conocimiento indispensable sobre el procedimiento adecuado al momento de brindar el servicio a los comensales.
- Que el salonerero conozca el procedimiento necesario a aplicar al momento de presentarse una queja.

5.1 Procedimiento para la apropiada Atención al Cliente

A continuación se detallará paso a paso el proceso que se debe de seguir al momento de atender un cliente en este tipo de establecimientos:

- **La Bienvenida:**
 1. Recibir al cliente y darle la bienvenida al momento de su ingreso al establecimiento, siempre de una forma amigable y respetuosa, regalándoles siempre una sonrisa.

Ejemplo:

¡Buenas noches! ¡Bienvenidos a (nombre del establecimiento)!

2. Preguntarle:

- En que área desearían sentarse: Área de Fumadores o no fumadores.
- Cuántas personas lo acompañan, con el fin de ubicarlo en una mesa que cubra sus requerimientos

3. Ubicar a los comensales en la mesa adecuada.

• **Entrega de la Carta y Toma del Pedido:**

1. Entregar la carta por el lado derecho de cada uno de los clientes.
2. Al momento de entregar la carta se debe ofrecer los aperitivos, y el especial del día (en caso de existir)
 - En caso de que solicitaran los aperitivos, se debe llevar el pedido con su correspondiente copia al bar.
3. Se sirven los aperitivos.
4. Al momento de acercarse a la mesa a tomar la orden, el salonerero debe preguntar:
¿Están listos para ordenar o prefieren esperar?
 - Sí los comensales solicitan más tiempo para decidirse, el salonerero debe responder: ¡Como usted guste / desee, regreso en un momento!
 - Si están listos para ordenar, debe tomar al pedido.

5. Al tomar el pedido, se debe comenzar siempre por una dama, en especial las de mayor edad, y se continuará en dirección a las manijas del reloj.
- El salonnero al momento de tomar una orden, debe colocarse al lado izquierdo del comensal con su comanda y una pluma en la mano.
 - Debe estar muy atento, y mirando siempre al cliente, en caso de que se presente alguna pregunta.
 - Se recomienda enumerar el pedido por donde comenzó a tomar las órdenes, con el fin de entregar los pedidos correctos a cada comensal. Es una técnica muy efectiva aplicada comúnmente en grupos.
 - Al tomar la orden debe siempre preguntar los términos de cocción en que desean los clientes que su carne esté preparada.



FOTO 24: Toma del pedido.

6. Repetir o confirmar el pedido.
7. Comunicar al cliente el tiempo aproximado de demora del pedido (dependiendo del tiempo de preparación de los platos, y de la política de cada establecimiento)
8. Retirar las cartas, por el lado izquierdo de cada comensal.

- **Servicio de Entradas y Plato Fuerte:**

1. Llevar los pedidos a las diferentes áreas y entregar la copia de las comandas, según sus características.
 - Una copia para el área de alimentos calientes en caso de haber sido solicitado alguno.
 - Una copia para el área de alimentos fríos o ensaladas, en caso haber sido solicitado alguno.
 - Una copia para la caja, según como sea la metodología de establecimiento al momento de emitir las cuentas:
 - ➔ En caso de que la caja posea un sistema de apertura de cuentas, la comanda será entregada en después de haber sido tomado el pedido.
 - ➔ En caso de que el establecimiento no cuente con este tipo de sistema, y manejen cajas electrónicas, se entregará la comanda al momento en el que el cliente solicite la cuenta.

2. En el lapso de tiempo que hay entre la preparación y servicio de los alimentos, el salonnero deberá colocar las bebidas solicitadas, así como también los cubiertos a ser utilizados por los comensales (la manipulación correcta de los cubiertos comprende en tomar estos utensilios por el mango)



FOTO 25: Manipulación de cubiertos.

3. Las bebidas deben ir colocadas en la parte superior derecha del puesto.
4. Pasado el tiempo mínimo de espera (según la preparación de cada plato), se retirará las entradas de la cocina y se las llevará al cliente.
 - El salonnero deber cerciorarse de que los platos estén presentables y debidamente servidos. Caso contrario deberá devolverlos a la cocina.
5. Al momento del servicio se debe mantener la misma regla aplicada en la toma del pedido.

6. Los platos serán servidos por el lado derecho del cada comensal y colocados en el centro, frente al cliente.
7. Una vez servidos todos los platos el salonerero debe retirarse no sin antes decir:
 - Servido (s), o,
 - Utilizar la frase latinoamericana, ¡Buen provecho!
8. El salonerero nunca debe de olvidarse de ninguno de sus clientes. Siempre debe estar atento por si algo se ofrece.
9. Cuando los comensales han terminado de comer, es obligación del salonerero acercarse a la mesa y preguntar al comensal: ¿Puedo retirarlo? O ¿Desea que lo retire? Siempre haciendo un gesto con la mano que indique el plato que va a ser retirado.
 - Los platos de los comensales deben ser retirados todos al mismo tiempo.
 - Hay personas que desconocen las reglas de urbanidad que deben regir en la mesa, y le solicitaran que retire el plato aunque los demás no hayan terminado; el salonerero deberá retirarlo aunque altere el protocolo del servicio.
10. Una vez retirados los platos y los cubiertos de la mesa, se debe arreglar nuevamente la mesa para la llegada del siguiente pedido o plato fuerte.
 - En este caso la mesa es limpiada, y si es necesario es cambiado el individual.

- Realizada esta labor, se colocan los nuevos cubiertos, los mismos que variaran según el tipo de plato.

11. El servicio y desmontaje, de los platos fuertes mantiene el mismo estilo que el de las entradas.

12. Cuando la mesa ha sido desmontada del servicio de los platos fuertes, se la debe adecuar para el servicio de los postres.

- **Servicio de Postres y Bajativos:**

1. El salonerero debe entregar la carta de postre a los comensales.

2. La carta debe ser entregada por el lado derecho de cada comensal. En este momento el salonerero debe ofrecer los bajativos.

- En caso de que solicitaran los bajativos, se debe llevar el pedido con su correspondiente copia al bar.

3. Se sirven los bajativos.



FOTO 26: Servicio de bajativos.

4. Al momento de acercarse a la mesa a tomar la orden, el salonerero debe seguir el mismo procedimiento que el aplicado al momento de tomar el pedido general.
5. Una vez tomada la orden el salonerero deberá retirar las cartas de postres.
6. El salonerero llevará el pedido a la pastelería.
7. Pasado el tiempo mínimo de espera para la preparación y alistamiento de estos platos, el salonerero deberá retirarlos de la pastelería.
 - Durante el tiempo de espera el salonerero deberá colocar las cucharillas para postre, a cada uno de los comensales.
8. Al momento de servir los postres deberá hacerlo por el lado derecho de cada comensal.
9. Una vez terminados los postres, se debe realizar el desmontaje de este servicio.

- **Cancelación de cuentas y salida del cliente:**

1. Una vez terminado con el servicio, el salonerero debe esperar atento la solicitud de la cuenta por parte del cliente.
2. La cuenta será impresa en la caja y trasladada a la mesa del cliente en un porta cuentas, el mismo que será entregado por el lado derecho del cliente, que solicitó la cuenta.
3. Una vez que el cliente ha realizado la cancelación ya sea en efectivo o con tarjeta, esta es trasladada a la mesa, verificando siempre el contenido de la misma.
4. En la caja la factura es cobrada siguiendo el siguiente procedimiento según la forma de pago:
 - De ser pagado en efectivo, la cuenta es cancelada. Y si existiese un cambio o vuelto, este es colocado en el porta cuentas y es devuelto a la mesa, donde serán entregado por el lado derecho del cliente.
 - De ser pagado con tarjeta, la cajera (o) emitirá el Voucher, el mismo que será colocado con su correspondiente copia en el porta cuentas para ser firmado por el cliente.

- Una vez firmado el Voucher, el salonerero deberá revisar que la firma del Voucher concuerde con la firma de la tarjeta, para de esta forma entregar la copia y la tarjeta al cliente, quedándose él con el original.
5. El salonerero, debe estar pendiente de la salida de sus clientes, con el fin de acompañarlos hasta la salida, abrirles la puerta y darles las gracias por su visita. Con frases similares a: ¡Gracias por venir, esperamos verlos pronto!, ¡Que tenga buenas noches, esperamos verlos pronto!, ¡Fue un placer atenderlo, esperamos verlos pronto!

5.2 Procedimiento a aplicar en el área de fumadores

En el área de fumadores se genera un procedimiento adicional que consiste en el desbarasado de los ceniceros, el cual consiste en:

1. El salonerero debe colocar un cenicero limpio en su mano, el cual será utilizado para tapar y retirar el cenicero sucio de la mesa. Este procedimiento se realizará con la mano derecha.
2. Se colocará los dos ceniceros en la mano izquierda, dejando al cenicero sucio abajo; y con la mano derecha se colocará en la mesa el cenicero limpio.

Nota:

Todo este procedimiento debe ser realizado por el lado derecho del comensal.



FOTO 27: Procedimiento de cambio de ceniceros.

5.3 Procedimiento a aplicar al momento de presentarse una queja.

A continuación se detallará paso a paso el proceso que se debe de seguir al momento de solucionar una queja generada por un cliente:

1. El salonero atiende el llamado del cliente.
2. El salonero debe preguntar de la forma a más amable: ¿En que lo puedo servir?
3. El salonero atiende la queja del cliente, atentamente, siempre viendo al cliente a los ojos.
4. Si la queja es generada por un producto el salonero debe proceder de la siguiente forma:

- Debe ofrecer las disculpas pertinentes por el mal momento o inconveniente, suscitado.
 - Debe retirar el plato que ha generado la molestia al cliente, dicho plato se retirará por el lado izquierdo del comensal.
 - Comunica al cliente que en un momento solucionará el inconveniente, y se retira.
 - Debe llevar el producto a la cocina o según la procedencia del mismo.
 - Notifica en la cocina o bar el problema suscitado.
 - Retira el nuevo plato o bebida de la cocina o bar.
 - Sirve el nuevo plato al cliente por el lado derecho del comensal.
 - Comunica al cliente que su orden está servida.
 - Antes de retirarse, debe preguntar al cliente si lo puede ayudar en algo más.
5. Si la queja es generada por el ambiente del establecimiento:
- Debe ofrecer las disculpas pertinentes por el mal momento o inconveniente, suscitado.
 - Comunica al cliente que en un momento solucionará el inconveniente, y se retira.
 - Si lo puede solucionar, lo realiza.
 - Si no lo puede solucionar, debe notificarlo a la persona encargada del salón.
 - Una vez solucionado el problema, se debe acercarse al cliente y preguntarle si con el cambio se siente a gusto/ o si con el cambio se siente cómodo.

- Antes de retirarse, debe preguntar al cliente si lo puede ayudar en algo más.
6. En caso de tratarse de un problema que esté fuera de su alcance debe comunicarse con el jefe del salón o el administrador.

Nota:

Las soluciones de las quejas se registrarán, de acuerdo a las políticas de cada establecimiento.

ANEXO I

TIPOLOGÍA DE CLIENTES

En esta unidad se busca establecer un parámetro de conocimiento para los profesionales del servicio con respecto a las tipologías de clientes en los establecimientos de comidas, esta tipología fue establecida por Jordi Bachs y Roser Vives, autores del libro: "Servicio de Atención al Cliente en Restauración".

Estas tipologías permitirán al salonerero, atender con mayor atino y presteza a los diferentes tipos de clientes que visitan el establecimiento con el fin de que todos queden satisfechos, en su visita.⁴⁰

- a. *Clientes Asiduos o frecuentes*: Son aquellos que visitan frecuentemente el establecimiento. El trato con este tipo de clientes debe contemplar los siguientes pasos:
- El trato con ellos debe ser cortés y agradable.
 - Siempre se los debe hacer sentir como clientes privilegiados y especiales.
 - Si se conoce el nombre de los clientes es recomendable saludarlos por el mismo. Ejemplo: Buenas Noches, Sr. Duarte, Bienvenido.

⁴⁰ Jordi Bachs – Roser Vives. op. cit. P. 87.

- Intentar de conocer los gustos y afinidades de los clientes, para poder sugerir su plato o bebida frecuente y de esta forma generar un ambiente de familiaridad.
 - Ofrecer siempre que se pueda una mesa que sea a su gusto.
- b. *Cientes de paso*: Son aquellos que visitan el establecimiento de forma ocasional. El trato con este tipo de clientes es importante porque de este dependerá de que el cliente regrese.
- El trato debe ser discreto y agradable.
 - Se debe ofrecer las diferentes opciones con las que cuenta la carta del establecimiento, comenzando por las especialidades del día o por los platos más solicitados de la carta.
- c. *Cientes extranjeros*: La atención con este tipo de clientes debe ser servicial, siempre buscando generar la mejor imagen del establecimiento, el servicio y por ende del país anfitrión. Siempre le deben hacer sugerencias con relación a los platos de la carta y todos los productos que el establecimiento ofrezca.
- d. *Cientes con discapacidades físicas y mentales*: El trato con ellos debe ser siempre cortés y amable, sin hacerlos sentir que se los trata diferente de los demás.

- e. *Clientes jóvenes*: Este tipo de clientes suele frecuentar los establecimientos de comida los fines de semana buscando siempre un ambiente moderno, atractivo y distendido. Las características con las que debe contar la cafetería para poder cautivar a esta área de la demanda son: contar con una cocina sencilla y con una atención ágil y amena.
- f. *Clientes geriátricos o ancianos*: Con esta tipología de clientes hay que tomar en cuenta las siguientes sugerencias:
- Ubicarlos en lugares tranquilos y donde no estén expuestos a corrientes de aires.
 - Acompañarlos a su mesa y ayudarlos a sentarse (en caso de ser necesario).
 - Sugerirle platos de la carta que estén acorde a su dieta.
- g. *Niños*: se les debe tener especial atención ya que el trato que se le brinde puede ser motivo de regreso para los demás miembros de su familia, ya que si ellos están felices y disfrutan de la estadía lo mismo harán sus acompañantes.
- El establecimiento debe contar con sillas espaciales para niños.
 - El servicio debe ser ágil ya que los niños suelen ser impacientes y pueden generar molestias a sus acompañantes.
 - Se debe contar con un menú especial para niños.

- h. *Familias*: Esta tipología de clientes suele presentarse generalmente en los establecimientos de restauración en días feriados, fines de semana y para celebraciones, etc. Se procurará satisfacer las necesidades y requerimientos de todos los comensales que conforman el grupo, el mismo que puede estar conformado por varias tipologías de clientes anteriormente detalladas.
- i. *Gourmets*: Esta clase de clientes busca un establecimiento con una gastronomía y un servicio excelentes, por lo cual es necesario tomar en consideración lo siguiente:
- El personal debe estar debidamente preparado.
 - Carta selecta de platos y vinos.
 - Ambiente discreto y agradable.
- j. *Parejas*: El servicio con este tipo de clientela debe ser esmerado y cuidando siempre los detalles, para cautivar a éste tipo de consumidores es necesario:
- Contar con una música de fondo apropiada y con un volumen acorde al establecimiento.
 - Decoración agradable.
 - Detalles agradables con la señora o acompañante
 - Contar con servicios extras como flores, etc.

k. *Grupos*: Para atender a este tipo de clientela se debe contar con una infraestructura apropiada así como también contar con un número apropiado de salones. Los motivos más frecuentes para que estos grupos visiten los establecimientos de comida son: salidas familiares, salidas entre amigos, celebraciones, reuniones de negocios, grupos concentrados por agencias de viajes, etc.

Para lograr una atención satisfactoria es recomendable:

- Servicio eficiente y ágil.
- Servicio de reserva eficaz.
- Rapidez en el despacho de los pedidos.

ANEXO 2**Formato para la verificación de los pasos del Procedimiento para la****Apropiada Atención al Cliente**

Mesero: _____

Fecha: _____

Puntuación:

Bueno: 3 puntos Regular: 2 puntos Malo: 1 punto

1. ¿Al ingresar al establecimiento lo recibió y le dio la bienvenida?
Bueno ____ Regular ____ Malo ____
2. ¿Le ubicó en una mesa según sus requerimientos (Área de Fumadores, no fumadores, número de personas)?
Bueno ____ Regular ____ Malo ____
3. ¿Al momento de entregarle la carta le ofreció algún aperitivo?
Bueno ____ Regular ____ Malo ____
4. ¿Le comunicó cuanto tiempo va a demorar su pedido?
Bueno ____ Regular ____ Malo ____
5. ¿Le ofreció bajativos y postres al finalizar el plato fuerte?
Bueno ____ Regular ____ Malo ____

Comentarios: _____

Calificación:

Bueno: De 10 a 15 ____ Regular: De 5 a 9 ____ Malo: De 1 a 4 ____

Verificado por:

5. APLICACIÓN DEL MANUAL Y MEDICIÓN DE LOS

RESULTADOS

5.1 APLICACIÓN DEL MANUAL EN UNO DE LOS SUJETOS DE

ESTUDIO.

El Manual de Procedimientos que se desarrolló en el capítulo IV, fue aplicado en uno de los tres establecimientos que se consideraron como sujetos de estudio, con el fin de poder medir su nivel de eficiencia.

El sujeto de estudio seleccionado por los investigadores para esta medición, fue la cafetería Piazza Gourmet, debido a que este establecimiento obtuvo el mayor número de resultados negativos en las encuestas realizada a los clientes y empleados.

La aplicación se desarrolló de la siguiente forma:

- Se realizó la entrega del “Manual de Procedimientos para la Atención de Clientes, en las Cafeterías de Primera” al establecimiento.
- Se realizó una charla inductiva sobre la aplicación del manual, el día martes 22 de noviembre del 2.005, desde las 10 hasta las 11 y 30 de la mañana.
- Se le dio al establecimiento una semana para realizar la aplicación del manual.
- Pasado este tiempo, se aplicó el mismo sistema de encuestas utilizado en el presente trabajo de tesis, el cual que se encuentra debidamente detallado en el capítulo III.

Una vez aplicados estos pasos se obtuvo la validación y efectividad del mencionado manual.

5.2 RESULTADOS OBTENIDOS

La exposición y presentación gráfica de los siguientes datos corresponden a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a 200 clientes de la Cafetería Piazza Gourmet, después de la aplicación del manual de procedimiento:

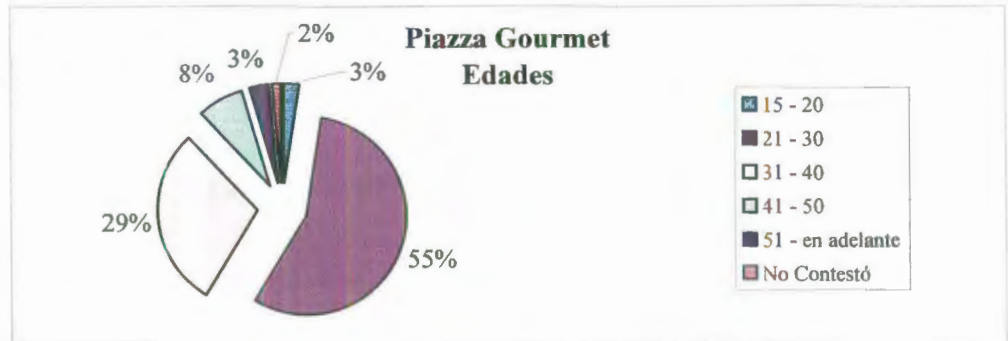
5.2.1 Presentación y Exposición Gráfica de datos obtenidos en las Encuestas.

TABLA 35: Edades

Edades	Datos
15 – 20	5
21 – 30	112
31 – 40	59
41 – 50	15
51 – en adelante	6
No Contestó	3
Total	200

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 68



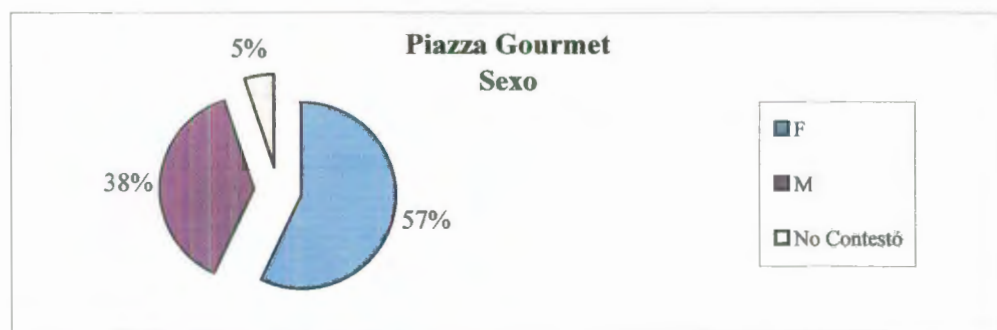
FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

Mediante el presente cuadro se puede apreciar que el mercado cautivo de esta cafetería se sigue manteniendo en el grupo que comprende a los jóvenes y adultos, los cuales pertenecen al rango de 21 a 30 años de edad, determinando por el 55% de la población encuestada. (Ver gráfico # 68)

TABLA 36: Sexo

Sexo	Datos
F	114
M	76
No Contestó	10
Total	200

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 69

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

En esta gráfica se puede observar que el género femenino predomina en la estadística de los clientes frecuentes en este establecimiento, manteniendo un 57% por encima del género masculino. (Ver gráfico # 69)

1. ¿Al ingresar al establecimiento lo recibieron y le dieron la bienvenida?

TABLA 37: Respuestas a la Pregunta #1.

Opciones	Piazza Gourmet
Sí	176
No	22
No Contestó	2
Total	200

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 70



FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

Los resultados obtenidos en la primera pregunta acerca de la bienvenida, nos permiten apreciar de forma positiva que el 88% de los clientes son recibidos en su ingreso al establecimiento. (Ver gráfico # 70)

En comparación con las encuestas realizadas antes de aplicar el manual, se puede apreciar un incremento favorable del 58% en esta primera etapa del servicio.

2. ¿Le ubicaron en una mesa según sus requerimientos (Área de fumadores, no fumadores, número de personas)?

TABLA 38: Respuestas a la Pregunta #2.

Opciones	Piazza Gourmet
Sí	179
No	20
No Contestó	1
Total	200

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 71



FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

El gráfico anteriormente expuesto detalla que el 89% los comensales fueron ubicando a en una mesa acorde a sus necesidades, al momento de ingresar al establecimiento. (Ver gráfico # 71)

Comparando el resultado obtenido en las encuestas previas, se puede apreciar un incremento favorable del 22%.

3. ¿Al momento de entregarle la carta le ofrecieron algún aperitivo?

TABLA 39: Respuestas a la Pregunta #3.

Opciones	Piazza Gourmet
Sí	157
No	41
No Contestó	2
Total	200

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 72



FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

El 78% obtenido en las encuestas realizadas en esta cafetería, son positivos, lo que indica que un gran número de clientes percibió un servicio acorde a la categoría ostentada por el establecimiento. (Ver gráfico # 72)

El resultado obtenido en las encuestas previas arrojó un 47% de respuestas positivas, aumentando su porcentaje con un 31% después de la aplicación del manual.

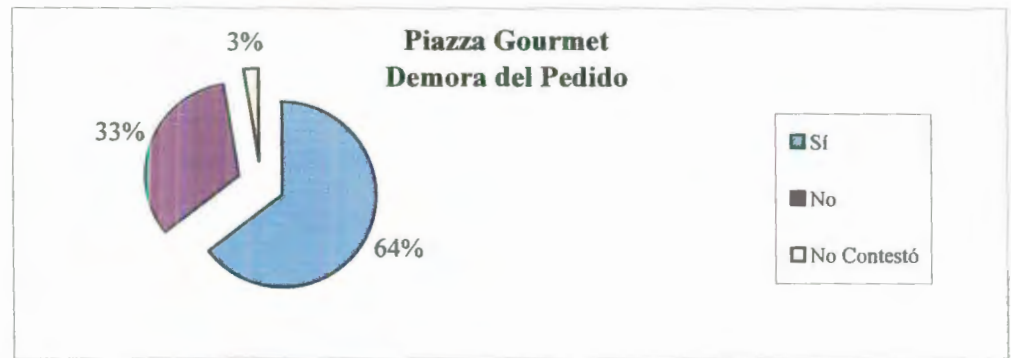
4. ¿Le comunicaron cuánto tiempo va a demorar su pedido?

TABLA 40: Respuestas a la Pregunta #4.

Opciones	Piazza Gourmet
Sí	129
No	66
No Contestó	5
Total	200

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 73



FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

El porcentaje más alto que se puede observar en la gráfica, representa el 64% de respuestas positivas, obtenidas por parte de los clientes encuestados. Lo que indica que los empleados del este establecimiento están dando a conocer el tiempo de preparación de cada plato a los comensales. (Ver gráfico # 73)

En comparación con las encuestas realizadas antes de aplicar el manual, se puede apreciar un incremento favorable del 49% en esta etapa del servicio.

5. ¿Le ofrecieron bajativos y postres al finalizar su plato?

TABLA 41: Respuestas a la Pregunta #5.

Opciones	Piazza Gourmet
Sí	161
No	35
No Contestó	4
Total	200

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 74



FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

Se puede determinar que el servicio en cuanto a ventas adicionales está mejorando, debido a los resultados positivos que se han obtenido. Caso concreto el 80% de respuestas positivas derivadas de la muestra tomada en Piazza Gourmet. (Ver gráfico # 74)

Comparando el resultado obtenido en las encuestas previas, se puede apreciar un incremento favorable del 35%.

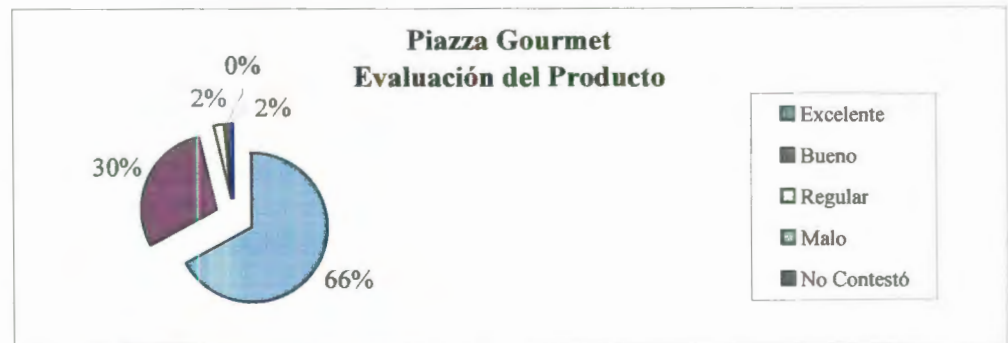
6. ¿Cómo calificaría usted la calidad del producto que consumió?

TABLA 42: Respuestas a la Pregunta #6.

Opciones	Piazza Gourmet
Excelente	134
Bueno	59
Regular	4
Malo	0
No Contestó	3
Total	200

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 75



FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

La calificación del producto refleja una buena aceptación por parte de los comensales, ya que presentan un promedio del 66% de *Excelencia* y un 30% calificado como *Bueno*, dando un total de 94% de aceptación del producto por parte de la clientela asistente a este establecimiento. (Ver gráfico # 75)

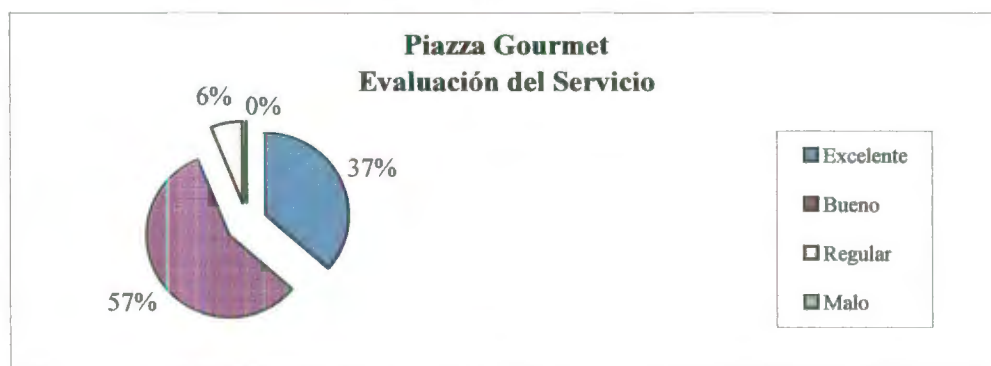
7. ¿Cómo calificaría usted el servicio?

TABLA 43: Respuestas a la Pregunta #7.

Opciones	Piazza Gourmet
Excelente	73
Bueno	115
Regular	12
Malo	0
No Contestó	0
Total	200

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 76



FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

La calificación que el público consumidor le ha dado a Piazza Gourmet en lo que a servicio corresponde, ostentando el calificativo de *Bueno*, dichas calificaciones se encuentran reflejadas de la siguiente forma: *Excelente* 37%, *Bueno* 57% y *Regular* 6%. (Ver gráfico # 76)

En comparación con las encuestas realizadas antes de aplicar el manual, se puede apreciar un incremento favorable en lo que a la calidad del servicio corresponde mostrándose un incremento de: *Excelente* el 17% y *Bueno* un 34%, mientras que el calificativo de *Regular* disminuyó en un 40%.

Comentarios:

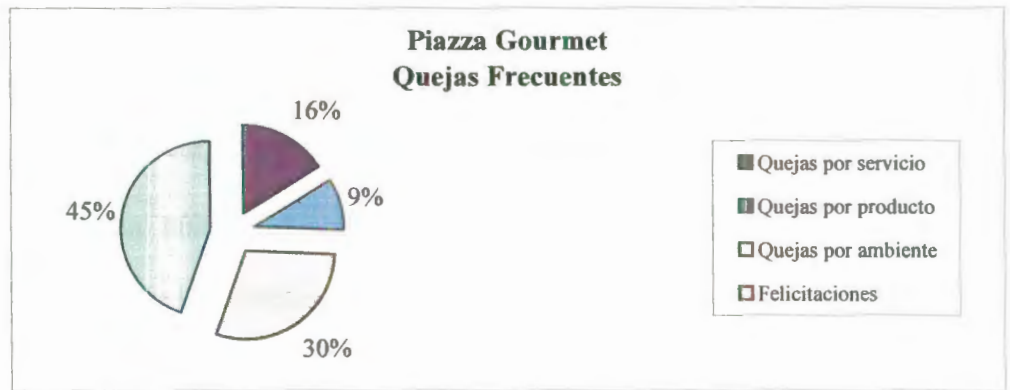
Los comentarios realizados por los clientes se dividieron en 4 categorías que agrupan las diferentes opiniones sobre los establecimientos evaluados.

TABLA 44: Comentarios de los Encuestados.

Opciones	Piazza Gourmet
Quejas por servicio	12
Quejas por producto	7
Quejas por ambiente	22
Felicitaciones	33
Total	74

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 77



FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

En el gráfico expuesto podemos expresar que existe mayor número de felicitaciones expresadas con un 45% de los comentarios realizados por los encuestados, determinando así que existe una satisfacción de los clientes hacia el servicio percibido en este establecimiento, después de la aplicación del manual. (Ver gráfico # 77)

El resultado obtenido en las encuestas previas arrojó un 37% de respuestas negativas en lo que a servicio corresponde, mostrándose una disminución del 21% en los comentarios realizados por los comensales.

5.2.2 Explicación detallada de los Resultados Obtenidos en las encuestas

La encuesta que estuvo dirigida a medir el grado de satisfacción de los clientes en la Cafetería Piazza Gourmet, después de la aplicación del manual fue la misma que fue aplicada para medir su descontento, y cuyos datos se pueden apreciar en el capítulo III de la presente tesis, la cual se encontraba segmentada de la siguiente forma:

- Las preguntas de la 1 a la 5, estaban enfocadas a medir la existencia de un procedimiento estandarizado del servicio.
- La pregunta número 6, tuvo como objetivo medir la calidad del producto consumido por los clientes.
- La pregunta número 7, tuvo como objetivo medir la calidad del servicio brindado en cada establecimiento.

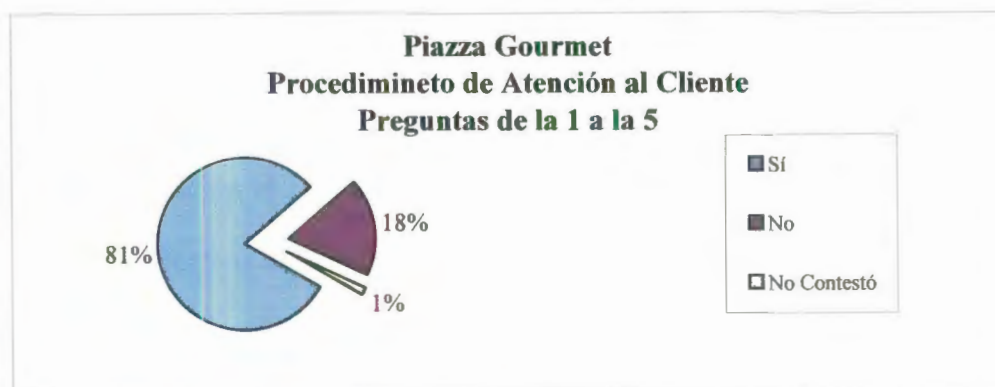
1. Resultados obtenidos en las preguntas de la 1 a la 5

TABLA 45: Sumatoria de Respuestas.

CAFETERÍA PIAZZA GOURMET						
Respuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Sumatoria
Sí	176	179	157	129	161	802
No	22	20	41	66	35	184
No Contestó	2	1	2	5	4	14
Total	200	200	200	200	200	1000

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 78



FUENTE: 1000 respuestas obtenidas de las preguntas de la 1 a la 5.

El resultado obtenido de la sumatoria de las respuestas recopiladas en las preguntas de la 1 a la 5, las que se encontraban enfocadas a medir la existencia de un servicio estandarizado, fue de 1.000 respuestas, entre respuestas positivas, negativas y no contestadas.

El 81% de las respuestas de los clientes que participaron en la encuesta, determina que **SÍ** recibieron un servicio estandarizado, mientras que el 18% representa las respuestas que fueron negativas. Este resultado demuestra un incremento significativo a favor del establecimiento después de realizar la aplicación del manual de procedimientos. (Ver gráfico # 78)

2. Resultados obtenidos en la pregunta 6.

La pregunta número 6 buscaba calificar el producto consumido en el establecimiento, el cual es considerado como una de las principales fortalezas existentes en un establecimiento de alimentos y bebidas, Piazza Gourmet mantuvo el calificativo de *Excelente*, otorgado por parte de sus clientes, demostrado con el 66% de las encuestas realizadas. (Ver gráfico # 75)

3. Resultados obtenidos en la pregunta 7.

La pregunta número 7 se encontraba dirigida a medir directamente la percepción del cliente con relación al servicio obtenido durante su visita a la cafetería, la cual arrojó como calificativo de *Bueno*, que obtuvo el 57% de las encuestas realizadas. Este porcentaje es el más alto obtenido por esta cafetería comparado con el 23% obtenido en las encuestas previas, reflejándose un incremento del 34% en este calificativo, mientras que la categoría de *Excelente* se percibió un incremento del 17%. (Ver gráfico # 76)

5.2.3 Comparación gráfica de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la Cafetería Piazza Gourmet antes y después de la aplicación del Manual.

Para demostrar el nivel de efectividad del manual se desarrolló un gráfico comparativo entre los resultados obtenidos en las encuestas previas y posteriores a la aplicación del manual; a continuación se presentaran los datos obtenidos:

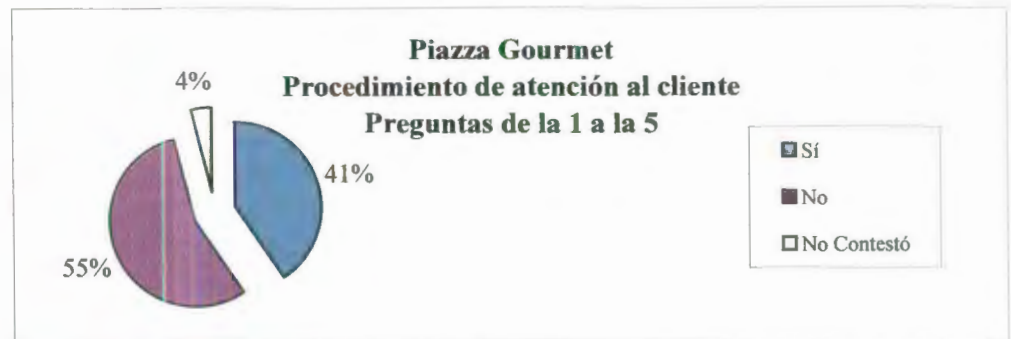
Datos Obtenidos antes de la aplicación de Manual

TABLA 46: Sumatoria de Respuestas obtenidos en la Primera Medición.

CAFETERÍA PIAZZA GOURMET						
Respuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Sumatoria
Sí	126	279	198	63	188	854
No	270	132	207	339	216	1.164
No Contestó	24	9	15	18	16	82
Total	420	420	420	420	420	2.100

FUENTE: Encuesta realizada a 420 clientes.

GRÁFICO # 79



FUENTE: 2.100 respuestas obtenidas de las preguntas de la 1 a la 5.

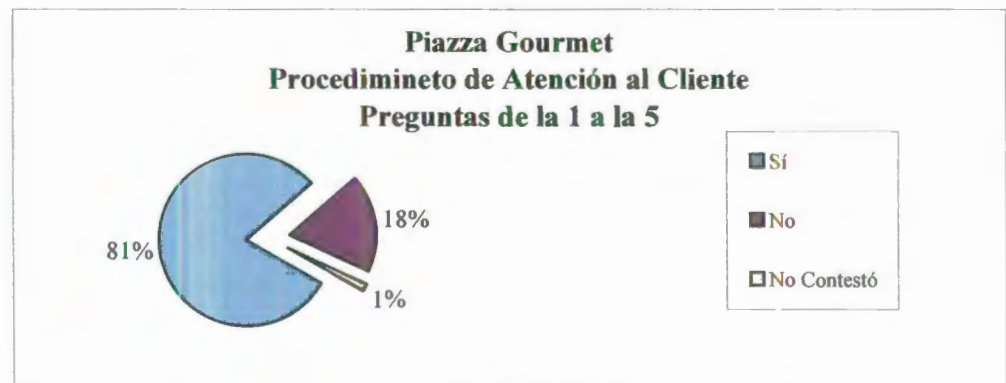
Datos Obtenidos después de la aplicación de Manual

TABLA 47: Sumatoria de Respuestas obtenidas en la Segunda Medición.

CAFETERÍA PIAZZA GOURMET						
Respuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Sumatoria
Sí	176	179	157	129	161	802
No	22	20	41	66	35	184
No Contestó	2	1	2	5	4	14
Total	200	200	200	200	200	1000

FUENTE: Encuesta realizada a 200 clientes.

GRÁFICO # 80



FUENTE: 1000 respuestas obtenidas de las preguntas de la 1 a la 5.

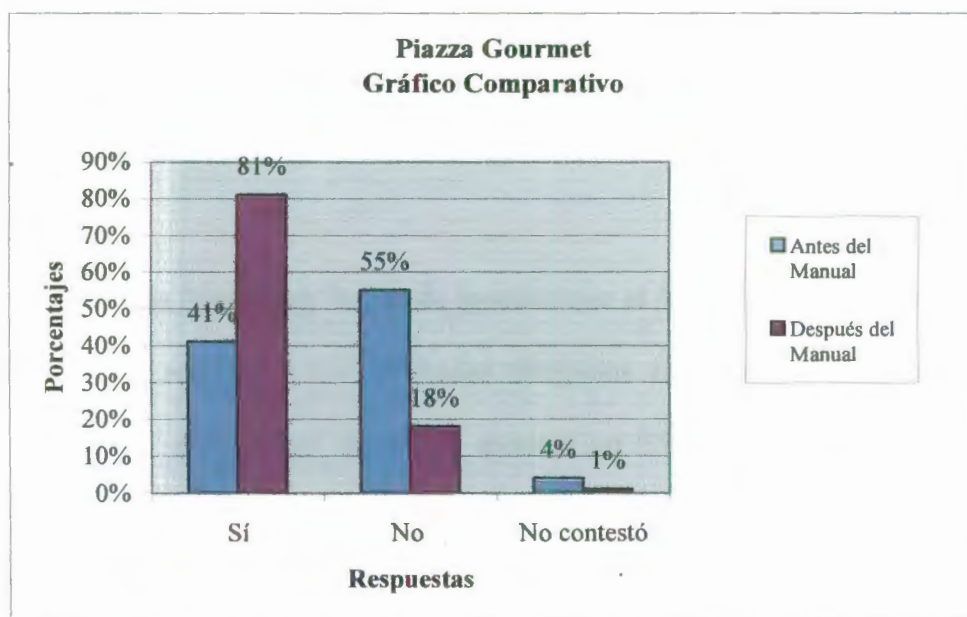
Datos porcentuales obtenidos antes y después de la aplicación del manual Datos

TABLA 48: Sumatoria de Respuestas.

CAFETERÍA PIAZZA GOURMET		
Respuestas	Resultados antes del Manual	Resultados después del Manual
Sí	41%	81%
No	55%	18%
No contestó	4%	1%
Total	100%	100%

FUENTE: Datos porcentuales obtenidos de las encuestas realizadas antes y después de la aplicación del manual.

GRÁFICO # 81



FUENTE: Porcentaje de las respuestas obtenidas de las preguntas de la 1 a la 5.

Tal como se puede apreciar en los dos primeros gráficos que presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas antes (2.100 respuestas) y después de la aplicación del manual (1.000 respuestas), se evidencia una diferencia de 1.100 respuestas, entre positivas, negativas y no contestadas. (Ver gráfico # 81)

Dicha diferencia no permite realizar la comparación entre los datos obtenidos antes y después de la aplicación del manual, para lo cual se procedió a transformar estos datos en porcentajes y de esta forma realizar la comparación solicitada.

Al realizar la comparación porcentual de los resultados se obtuvo lo siguiente:

1. **Respuestas Positivas:** Se puede observar que antes de la aplicación del manual existía un 41% de respuestas positivas, mientras que después de su aplicación se obtuvo un 81%. Estos valores nos permiten establecer que se ha estandarizado el servicio debido a que la mayoría de clientes encuestados respondieron de forma positiva, expresando de esta forma que el manual ha mejorado la calidad del servicio en un 40%.
2. **Respuestas Negativas:** Se puede apreciar que el resultado negativo bajó en un 37%, con relación a los resultados obtenidos en las encuestas previas a la aplicación del manual donde se alcanzó un 55% de respuestas negativas, posterior a la aplicación del manual se obtuvo tan sólo un 18% de respuestas negativas.

CONCLUSIONES

1. A través de este estudio se logró apreciar la ausencia de un servicio estandarizado en el área de alimentos y bebidas, así como también establecer el grado de insatisfacción del público consumidor que percibe una atención mediocre en establecimientos con categoría de primera.
2. El desarrollo del Manual de Procedimientos para la Atención al Cliente en Cafeterías de Primera, se convierte en un instrumento formal de trabajo para las personas que laboran en el área de servicio, permitiéndoles alcanzar la excelencia profesional en su trabajo.
3. Se demostró la efectividad del manual de procedimientos para la atención a clientes en cafeterías de primera, desarrollado en el presente trabajo de tesis, a través de su aplicación y medición en el sujeto de estudio que mayores problemas presentó, obteniendo como resultado un 40% de incremento positivo en la calidad del servicio.
4. El Manual de Procedimientos para la Atención al Cliente queda como base para ser aplicada como una herramienta reguladora para los establecimientos de alimentos y bebidas, específicamente las cafeterías de primera categoría.

5. Se confirmó la hipótesis establecida: “La aplicación del manual de procedimientos para la atención al cliente incide de manera positiva en la calidad del servicio en las cafeterías de primera”. Dicha afirmación se encontrará claramente detallada en el capítulo V, donde los investigadores presentan la aplicación y medición del manual desarrollado en el capítulo IV.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo de tesis establece como recomendaciones las siguientes:

1. En Ecuador se debería tomar en consideración la aplicación de la categorización internacional en el área de alimentos y bebidas, debido a que de esta manera se podría regularizar y controlar de forma optima el funcionamiento esta actividad, para así estimular a los propietarios de estos establecimientos a mejorar sus instalaciones y servicios con el fin de alcanzar una mejor categorización.
2. Las entidades reguladoras de la actividad turística, deberían considerar implementar el Manual de Procedimientos para la Atención al Cliente, como uno de los requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento en los establecimientos de alimentos y bebidas, con el fin de alcanzar un servicio estandarizado y mejorar nuestra imagen en el ámbito internacional.
3. Se recomienda a los establecimientos de alimentos y bebidas, que realicen la aplicación del Manual de Procedimientos para la Atención al Cliente, ejecutar un seguimiento periódico de los procesos estipulados en el manual con el fin de preservar su alto nivel de eficiencia.

4. Se exhorta la actualización constante del Manual de Procedimientos para la Atención al Cliente, para que se adapte a las exigencias de la demanda, cuya principal caracterizar es ser variable; y se innove a la par con los cambios que presente la oferta.

ANEXOS

ANEXO 1**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Objeto de Observación:

Lugar:

Fecha:

Observadores:

Aspectos a Observar:

1. Ubicación de Liverpool Coffee Station en la calle de las Monjas (Mapa)
2. Capacidad del establecimiento.
3. Áreas que posee el Establecimiento.
4. Horarios de Atención.
5. Número de clientes por día.
6. Características Necesarias para poseer la categoría de Primera.

No.	CARACTERÍSTICAS	SÍ	NO
1	Entrada del personal independiente de los clientes.		
2	Servicio Higiénico independiente de para hombres y mujeres.		
3	Vajilla, cristalería, y mantelería de acuerdo a la categoría.		
4	Aire acondicionado		
5	Seis platos: dos de carnes, dos de pescado, dos varios.		
6	El Personal, se presentará aseado y limpio y usando prendas apropiadas que le identifique como tal.		

ANEXO 2

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Nombre del Propietario del establecimiento?
2. ¿Fecha de apertura del establecimiento?
3. ¿Capacidad del establecimiento?
4. ¿Número de empleados en el área de servicio?
5. ¿Horario de atención?
6. ¿Especialidades de la casa?
7. ¿Promedio de clientes al día aproximadamente?
8. ¿Han realizado algún tipo de encuesta para medir la calidad del servicio?
9. ¿Llevan un control de quejas?
10. ¿Método de capacitación aplicado al ingreso de los nuevos empleados?
11. ¿Qué procedimiento aplica al momento de manejar una queja que compromete la calidad de la comida?
12. ¿Qué procedimiento aplica al momento de manejar una queja que compromete la calidad del servicio?
13. ¿Qué métodos de motivación son aplicados para crear un sentido de pertenencia en los empleados, hacia el establecimiento?
14. ¿Qué concepto tiene sobre los manuales de procedimientos?
15. ¿Cuál es su opinión a cerca de los manuales de procedimientos enfocados a la atención a clientes?

ANEXO 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el establecimiento?
2. ¿Recibió una capacitación o le entregaron un manual de procedimiento para poder desempeñar su labor en este establecimiento?
Capacitación _____ Manual de Procedimiento _____
3. ¿Quién lo capacitó?
4. ¿Cuánto tiempo duró la capacitación?
Un día _____
Una semana _____
Un mes _____
Otro _____
5. ¿Cada cuánto lo capacitan?
6. ¿Cuántas mesas están a su cargo normalmente?
7. ¿Cuáles son las quejas mas frecuentes que reciben de los clientes?
8. ¿Al momento de presentarse una queja, la soluciona: ?
Usted _____
Administrador _____
9. ¿Se siente motivado por sus empleadores?
Sí _____ NO _____
10. ¿Siente que el valor que percibe por su trabajo cubre la labor realizada?
Sí _____ NO _____
11. ¿Cuáles son las formas de motivación que recibe de sus empleadores?

ANEXO 4**ENCUESTA PARA MEDIR LA CALIDAD DEL
SERVICIO**

Edad: _____

Sexo: F ___ M ___

1. ¿Al ingresar al establecimiento lo recibieron y le dieron la bienvenida?
SÍ ___ NO ___
2. ¿Le ubicaron en una mesa según sus requerimientos (Área de Fumadores, no fumadores, número de personas)?
SÍ ___ NO ___
3. ¿Al momento de entregarle la carta le ofrecieron algún aperitivo?
SÍ ___ NO ___
4. ¿Le comunicaron cuanto tiempo va a demorar su pedido?
SÍ ___ NO ___
5. ¿Le ofrecieron bajativos y postres al finalizar su plato?
SÍ ___ NO ___
6. ¿Cómo calificaría usted la calidad del producto que consumió?
Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___
7. ¿Cómo calificaría usted el servicio?
Excelente___ Bueno___ Regular___ Malo___

Comentarios: _____

**Gracias por su colaboración, sus sugerencias
nos ayudarán a servirle mejor.**

BIBLIOGRAFÍA

1. Bachs, J. y Vives R. (1999) "*Servicio de Atención al Cliente en Restauración*". Madrid, España. Edit. Síntesis.
2. Bermúdez, Mauricio. (1995) "*El Hotelero. Cómo ser el Mejor Anfitrión*". Santa Fe de Bogotá, Colombia. Edit. Universidad de la Sabana, Mc Graw-Hill Interamericano S.A.
3. Cela, José. (1996) "*Manual de Normas ISO 9.000*" Barcelona, España. Edit. Ediciones Gestión 2000 S.A.
4. Cerra, Javier. (1992) "*Curso de Servicios Hoteleros Vol. 3. Técnicas y Organización*". Madrid, España. Edit. Paraninfo S.A.
5. Cerra, J.; Dorado, J.A; Estepa, D. y García P. E. (1997) "*Gestión de Producción de alojamientos y restauración*". Madrid, España. Edit. Síntesis.
6. Dahmer, S. y Kurt K. (1993) "*Manual para meseros*" México, D. F. Editorial Trillas.

7. Doménech, Biosca. (1997) *"1000 detalles que hay que cuidar en un Hotel, un Restaurante y un Bar"* México, D.F. Edit. Limusa S.A. Grupo Noriega editores.
8. Doménech, Biosca. (2003) *"Dirigir con éxito un restaurante"* Barcelona, España. Edición Gestión 2000 S.A.
9. Escuela de Hotelería y Turismo. (1994) *"Servicio de bares y restaurantes. Snack Bar y Cafeterías Vol. 3"*. Málaga, España. Edit. Ediciones Dely, S.L.
10. Gallego, Jesús Felipe. (1982) *"Manual Practico de Cafetería y Bar Americano"*. 4ta Edic. Madrid, España Edit. Paraninfo S.A.
11. M.I. Municipalidad de Guayaquil. (2004) *"Aprendamos. Una oportunidad para superarnos"*. Guayaquil, Ecuador. Edit. Poligráfica C.A.
12. Muñoz, Raúl. (1998) *"El Arte de servir en hoteles y restaurantes"*. 2da Edic México, D.F. Editorial Diana.
13. Muñoz, Roberto. (2004) *"La investigación Científica. Paso a Paso"*. 4ta Edic San Salvador, El Salvador. Edit. Talleres Gráficos UCA.

14. Scheel Mayenberger, Adolfo. (1992) *“Enciclopedia de Hotelería y Restaurantes. Control de Alimentos y Bebidas I, Vol. 2”*. Bogotá, Colombia. Edit. Ediciones Internacionales.
15. Secretaría de Turismo. (1987) *“Manual del Puesto de Capitán Meseros”*. México, D.F. Edit. Limusa S.A. de C.V.
16. Orden Ministerial de 18 de Marzo de 1965, modificada por las de 19 de Junio de 1970 y 29 de Junio de 1978, establecidos en Madrid – España.
17. Registro Oficial No. 292 de 11 de Octubre de 1989. Ley de Turismo. Quito – Ecuador
18. Material didáctico. Cátedra de Organización y Métodos. LICTUR – ESPOL.
19. Diario Expreso. (20 de Enero de 2005) *“Las Monjas, una avenida Gourmet”*
Guayaquil – Ecuador.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

1. http://www.cafesaula.com/formacio_cont.htm
2. http://www.conocedoresnescafe.com.mx/fTodoSobre/historia_03.html
3. <http://www.elmoroco.com/historia.htm>
4. <http://html.rincondelvago.com/administración-de-manuales-de-procedimiento-en-la-empresa.html>