

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE
PARA EL RESTAURANTE DALI FOOD FUSSION**

EMEL DARÍO HARNACHE BUSTAMANTE

Ingeniero Industrial

HORACIO SERRANO DUARTE

Contador Público

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2014

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE
PARA EL RESTAURANTE DALI FOOD FUSSION**

EMEL DARÍO HARNACHE BUSTAMANTE

Ingeniero Industrial

HORACIO SERRANO DUARTE

Contador Público

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia**

Director

MANUEL JOSÉ ALVÁREZ ARANGO

Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2014

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

DIOS, ser supremo que guía con fuerzas nuestras vidas y nos permiten cada día una vida mejor.

PROPIETARIOS y GERENTE, del restaurante DALÍ FOOD FUSION que permitieron la investigación y desarrollo de este proyecto.

MANUEL JOSÉ ALVÁREZ ARANGO Y NESTOR RAÚL ORTIZ PIMIENTO, por sus aportes y conocimientos, en el desarrollo de esta monografía.

Docentes de la ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES DEDICADOS A LA ENSEÑANZA DE LA ALTA GERENCIA, perteneciente a Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, por sus aportes en la generación de nuevos conocimientos, motivo por el cual podemos lograr nuestros objetivos para el desarrollo del sector productivo de la ciudad.

A todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la culminación de ésta meta.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de manera muy especial a mi esposa, pilar de mis decisiones quien me permite gozar de su comprensión y amor.

A mi familia por su invaluable compañía durante todos estos años.

HORACIO SERRANO DUARTE

DEDICATORIA

A mis padres, que me han dado la vida y la existencia, de quien cuyo apoyo me llena de grandes satisfacciones personales, profesionales y laborales.

A mis hermanos y familia entera que se enorgullecen de mis metas alcanzadas y me impulsan hacia nuevos logros.

EMEL HARNACHE BUSTAMANTE

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	19
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO	19
1.2 DEFINICIÓN	19
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 General.	21
1.4.2 Específicos.	21
1.5 MARCO REFERENCIAL	22
1.5.1 Marco Teórico.	22
1.5.1.1 Salud y cumplimiento de normas ISO 22000, HACCP Y EUREP	22
1.5.1.2 Marketing de Servicios.	27
1.5.1.3 Atención al cliente.	30
1.5.2 Marco Legal.	31
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	34
2. DESARROLLO DEL PROYECTO	37
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA RESTAURANTE DALÍ FUSSION	37
2.1.1 Inicio de la empresa.	37
2.1.2 Constitución de la empresa.	37
2.1.3 Composición de la empresa.	37
2.1.4 Instalaciones del restaurante DALÍ FOOD FUSSION.	38
2.2 INVESTIGACIÓN REALIZADA	39
2.2.1 Necesidades de información.	39
2.3 DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE DALÍ FOOD FUSSION CON RESPECTO A LO ENCONTRADO EN EL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO EVALUANDO LAS 8 P's FRENTE AL ESTADO ACTUAL DEL SERVICIO.	58
2.4 SERVICIO PRESTADO VS. SERVICIO ESPERADO	61

2.4.1 Factor crítico del éxito.	61
2.4.2 Características del servicio.	61
2.4.3 Escala de Valorativa.	62
2.4.4 Cuadro valorativo.	62
2.4.5 Gráfico Valorativo.	63
2.5 MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO DEL RESTAURANTE DALÍ FOOD FUSSION	65
3. CONCLUSIONES	70
4. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Norma ISO 22000.	22
Cuadro 2. Norma HACCP	24
Cuadro 3. Norma EUREP.	26
Cuadro 4. Ficha técnica de la investigación.	45
Cuadro 5. Población a encuestar estimada en muestreo por cuotas.	46
Cuadro 6. Decisión de toma de alimentación.	46
Cuadro 7. Comida mayormente consumida.	47
Cuadro 8. Días de la semana donde se toma la alimentación fuera de casa.	48
Cuadro 9. Presupuesto invertido por cada comida.	49
Cuadro 10. Restaurante donde toma la alimentación.	50
Cuadro 11. Opinión del restaurante donde toman la alimentación.	51
Cuadro 12. Aspecto determinante para escoger restaurante.	52
Cuadro 13. Conocimiento del restaurante Dalí Food Fussion	53
Cuadro 14. Decisión de tomar el servicio en el restaurante Dalí.	54
Cuadro 15. Preparaciones preferidas para desayuno.	55
Cuadro 16. Preparaciones preferidas para almuerzo y cena.	56
Cuadro 17. Diagnóstico actual del servicio con los diferentes públicos.	59
Cuadro 18. Cuadro valorativo de características-benchmarking.	62
Cuadro 19. Brecha del servicio prestado y el servicio esperado.	64
Cuadro 20. Requerimientos para el modelo de gestión del restaurante.	65

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. 8 P's del Marketing del servicio.	27
Figura 2. Teoría del servicio al cliente	31
Figura 3. Estructura organizacional restaurante DALÍ FOOD FUSSION.	37
Figura 4. Horarios de mayor concurrencia en Dalí.	40
Figura 5. Líneas de servicio en el restaurante Dalí.	41
Figura 6. Precios restaurante Dalí frente a la competencia.	41
Figura 7. Instalaciones restaurante Dalí frente a la competencia.	42
Figura 8. Paralelo de atención simultánea de DALÍ frente a la competencia.	43
Figura 9. Atributo diferenciador de DALÍ frente a la competencia.	44
Figura 10. Personas que toman alimentación fuera de casa.	45
Figura 11. Tipo de comida consumida.	47
Figura 12. Días de la semana en que toman alimentación fuera de casa.	49
Figura 13. Presupuesto invertido por cada comida.	50
Figura 14. Restaurante donde toma la alimentación.	51
Figura 15. Opinión del restaurante donde toman la alimentación.	51
Figura 16. Aspecto determinante para escoger restaurante.	52
Figura 17. Conocimiento del restaurante Dalí Food Fussion	53
Figura 18. Decisión de tomar el servicio en el restaurante Dalí.	54
Figura 19. Preparaciones preferidas para desayuno.	55
Figura 20. Preparaciones preferidas para almuerzo y cena.	56
Figura 21. Sugerencias hechas al restaurante Dalí.	57
Figura 22. Benchmarking Cazuela vs. Dalí Food Fussion.	63

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

	Pág.
Fotografía 1. Parte Externa, entrada al restaurante.	39
Fotografía 2. Parte Interna y distribución del restaurante.	39

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario a propietarios del restaurante.	75
Anexo B. Cuestionario a la población trabajadora.	76
Anexo C. Población a la que se quiere llegar (empresas contratistas al servicio de Ecopetrol.	78
Anexo D. Formatos de gestión propuestos para mejora.	81

RESUMEN

TÍTULO: DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL RESTAURANTE DALI FOOD FUSSION*

AUTORES: HARNACHE BUSTAMANTE, Emel, SERRANO DUARTE, Horacio.

PALABRAS CLAVES: Restaurante, Servicio, Clientes, 8 p's, Modelo de Gestión.

DESCRIPCIÓN:

En este proyecto se pretende analizar la prestación del servicio prestado en el restaurante DALÍ FOOD FUSSION, el cual está dedicado al ofrecimiento de comida tipo gourmet y a la carta que por observación directa de sus propietarios ha visto disminuidas las ventas y limitadas sólo para actividades de eventos, pudiéndose llegar a más clientes pues se cuenta con una infraestructura para atención simultánea de 80 personas.

Por lo cual, se realiza una investigación enmarcada en un estudio Exploratorio - Descriptivo y un método Inductivo - Deductivo a dirigida una población a la cual se quiere llegar buscando ganar y fidelizar más clientes, compuesta por la población trabajadora de empresas que consumen comidas fuera de casa, como los empleados de las empresas contratistas al servicio de Ecopetrol, Alcaldía Municipal y Fiscalía General de la Nación Sede de Barrancabermeja, pues se encuentra que ambos jefes de hogar laboran y ven su tiempo limitado para la preparación de alimentos, otros laborando en la ciudad de alcance que es Barrancabermeja, cuentan con sitio principal de domicilio ciudades vecinas.

Con este trabajo de campo se pudo conocer, que el 89,85% de la población encuestada toma la alimentación fuera de casa, principalmente el almuerzo de lunes a viernes, disponiendo un presupuesto por plato de \$12.000 y que está compitiendo con restaurantes de la misma línea destacándose la Cazuela siguiéndole Barbacoas, de los cuales se consideran prestan un buen servicio según lo manifestado por el 88,06%. Se resalta que el restaurante DALÍ FOOD FUSSION, no cuenta con un modelo de gestión para atención a clientes y se hace una propuesta siguiendo los lineamientos de la norma ISO 9001:2000.

* Proyecto de grado.

** Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Manuel José Álvarez Arango.

ABSTRACT

TITLE: DEVELOPMENT OF A MODEL OF MANAGEMENT OF SERVICE TO THE CLIENT FOR THE RESTAURANT DALI FOOD FUSSION*

AUTHORS: HARNACHE BUSTAMANTE, Emel, SERRANO DUARTE, Horacio.

KEY WORDS: Restaurant, Service, Clients, 8 p's, I Shape of Management.

DESCRIPTION:

In this project one tries to analyze the service given in the restaurant DALÍ FOOD FUSSION, which is dedicated to the offer of food type gourmet and à la carte that for direct observation of his owners has seen the sales diminished and limited only for activities of events, being able to come near to more clients since one possesses an infrastructure for simultaneous attention of 80 persons.

For which, there is realized an investigation placed in an Exploratory study - Descriptively and an Inductive method - Deductive to directed a population to whom it wants to come near seeking to win and to fidelize more clients, composed by the hard-working population of companies that they consume show restraint out of house, as the employees of the companies contractors to Ecopetrol's service, Municipal Mayoralty and General District attorney's office of the Nation Sedates of Barrancabermeja, since one thinks that both chiefs of home work and come his time limited for the food preparation, others working in the city of scope that is Barrancabermeja, they rely on principal site of domicile neighboring cities.

With this fieldwork it was possible to know, that 89,85 % of the polled population takes the supply out of house, principally the lunch from Monday until Friday, arranging a budget for plate of 12.000 \$ and that is competing with restaurants of the same line being outlined the Casserole him following Barbecues, of which they are considered they give a good service according to the demonstrated for 88,06 %. There is highlighted that the restaurant DALÍ FOOD FUSSION, it does not possess a model of management for attention to clients and an offer is done following the limits of the ISO norm 9001:2000.

* Project of degree.

** Industrial University of Santander, School of Industrial and Managerial Studies, Specialization in Evaluation and Project management. The director: Manuel José Álvarez Arango.

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas fijan sus objetivos de tal forma que se preste una excelente atención al cliente, cumpliendo con sus expectativas del producto o servicio ofrecido, ya que por su intención o poder decisivo de compra juega un papel primordial en las ventas y rentabilidad de la organización. Por lo tanto, deben estar predispuestas hacia los cambios sustanciales presentados en los diversos sectores de la economía, el entorno competitivo y la capacidad para posicionar sus productos y servicios, influyendo en las condiciones de trabajo que implican la necesidad de nuevas concepciones en las empresas, principalmente la dirigida con enfoque a la atención de clientes.

De hecho una atención inadecuada es causa en la mayoría de los casos de que el cliente no vuelva a utilizar los servicios de una empresa. Con un entrenamiento adecuado del personal en este proceso de atención al cliente y la evaluación de los comportamientos de atención al cliente, detectando los aspectos a mejorar y reconociendo los logros alcanzados, la experiencia del cliente mejorará indiscutiblemente traduciéndose en clientes satisfechos y la mejora los resultados de la organización.

Por lo cual, el proceso de atención al cliente, debe llegar a la resolución satisfactoria de la demanda o necesidad, siendo la clave para este logro lo que se llama personalización de la atención.

Es esto lo que busca el restaurante DALÍ FOOD FUSSION, con presencia en la ciudad de Barrancabermeja por espacio de 5 años, quien se encuentra en la línea de atención de comida gourmet a la carta, queriendo aprovechar la coyuntura local que con la actividad económica a raíz del proceso de exploración y refinación del petróleo, ha presentado actividades en torno a la fuerza laboral que dedicada principalmente a esta labor ha permitido el crecimiento de la ciudad, tanto en el entorno poblacional como empresarial a través de las unidades productivas

formales e informales pertenecientes a los diversos sectores económicos como lo son el industrial, comercial y de servicios.

Esto implica que se analice el sistema de atención al cliente, líneas manejadas y hacer el diseño de un modelo de gestión para atender al cliente en el restaurante, buscando satisfacer las expectativas sobre las necesidades en cuanto al consumo de alimentos fuera de casa, con el fin de poder encaminar nuevas acciones para competir en un mercado creciente en el que cada vez participan más competidores.

Por lo cual, se propone realizar un modelo de gestión de servicio al cliente, pues actualmente, que es lo que se desarrolla en el presente documento, compuesto por tres capítulos principales como lo son la información general del proyecto, el desarrollo del proyecto, llegando a las conclusiones y respectivas recomendaciones.

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL RESTAURANTE DALI FOOD FUSSION

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Con la visión de ofrecer servicios de alimentación a la población en general se presenta la creación de restaurantes que se define como el servicio destinado a proveer alimentos, ya sea para el consumo en el local, llevados por el consumidor o para entrega a domicilio. Es de aclarar, que lo que configura el servicio de restaurante es la naturaleza de éste, no el establecimiento en que se preste.

En esta configuración se da paso a diversos estilos de restaurantes por modalidades, los que en un comienzo ofrecían un menú estándar pasaron a conformarse en diversas líneas, como lo son las vegetarianas, tipo buffet, de comidas rápidas, temáticos, de comida para llevar, de alta cocina gourmet, siendo esta última la mayormente ofrecida por Dalí Food Fussion, por lo cual la clientela lo ha visionado con fines de eventos y ocasiones especiales, paradigma en el cual las ventas sólo se limitan a grupos específicos y exclusividad de los mismos.

Esto hace que se tengan menos clientes, limitados a eventos preferencialmente, por lo tanto hayan menos ventas, teniendo un restaurante con capacidad ociosa, cuando realmente puede atender mayor número de clientes; en el cual hay que diversificar los menús ofrecidos y girar en torno de una nueva gestión de atención a clientes, indagando cuáles son sus expectativas, buscando satisfacerlas para lograr mayores ventas.

Por tal motivo, se requiere de hacer un replanteamiento del servicio prestado con una visión, que permita una mayor cobertura hacia un direccionamiento informal y de permanencia que permita fidelizar los clientes para que tomen y visionen el consumo de forma masiva; lo cual hace surgir la idea del presente proyecto de plantear un desarrollo de un modelo de gestión hacia el cliente haciendo más asequible y de conocimiento de éste.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿CÓMO CONTRIBUIRÍA UN MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO AL POSICIONAMIENTO DE NUEVAS LINEAS DE ALIMENTOS PARA EL CONSUMO FUERA DE CASA?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La gestión de servicio a clientes conlleva al auge de nuevas iniciativas, modelos y herramientas orientadas a proporcionar al cliente productos con referencia a los platos ofrecidos y varios servicios con respecto al motivo de concurrencia adaptados a su comportamiento y ajustados a sus expectativas esperadas del restaurante DALÍ FOOD FUSSION. Un modelo de gestión del servicio orientado al cliente, a escuchar sus preferencias y gustos puede contribuir a la creación de nuevos platos para ofrecer en el restaurante, ampliar la cobertura y manejar nuevas líneas del servicio.

De igual forma, permite establecer relaciones de largo plazo con los clientes, basadas en la excelencia y en la cercanía, e incrementar el esfuerzo del restaurante por lograr un mayor grado de personalización de oferta en los menús claves para conseguir satisfacer a clientes más exigentes, haciéndoles más accesibles el servicio de restaurante.

Así mismo, precisa a través de mejores prácticas, cambios a la estructura organizativa, optimización de procesos y herramientas, se facilita la evolución de un modelo de gestión que, cada vez con más fuerza, deberá lograr un mayor grado de equilibrio y complementariedad entre los ejes producto y cliente.

Resulta de vital importancia para el restaurante DALÍ FOOD FUSSION abrirse a nuevas líneas en el mercado, puesto que con esto se disminuiría la capacidad ociosa y se podrían ofrecer horarios más extendidos del servicio; logrando un mayor posicionamiento y reconocimiento en la ciudad de Barrancabermeja y su área de influencia.

Así mismo, se presenta la oportunidad de dejar atrás el mito de la concurrencia exclusiva por fechas especiales o celebraciones de eventos.

Todo este análisis conlleva al encuentro de situaciones que permiten discernir sobre la posibilidad del desarrollo de este modelo de gestión, con las situaciones dadas en dicho municipio, permitiendo conocer las ventajas y desventajas del proyecto y tomar una decisión sobre la aplicación del mismo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General. Diseñar un modelo de gestión para servicio a clientes en sus actividades formales e informales, buscando mayor cobertura del servicio.

1.4.2 Específicos.

- Diagnosticar el estado actual del servicio prestado por el restaurante DALÍ FOOD FUSSION con los diferentes públicos como lo son los clientes actuales, clientes potenciales, propietarios, empleados, gerente.

- Determinar la brecha entre el servicio prestado y el servicio deseado por los clientes actuales y potenciales; realizando una investigación exploratoria descriptiva con clientes potenciales y objetivos para conocer los gustos y preferencias del servicio de restaurante utilizando como técnica de recolección de información la encuesta.
- Formular el modelo de gestión del servicio y su estructura operacional.

1.5 MARCO REFERENCIAL

Está compuesto por los marcos teórico y legal en el cual se desenvuelve el proyecto. Se presentan en los siguientes puntos.

1.5.1 Marco Teórico. El desarrollo de este proyecto se centra en tres teorías principales a saber:

1.5.1.1 Salud y cumplimiento de normas ISO 22000, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) Y EUREP. Las cuales se presentan en los siguientes cuadros¹:

Cuadro 1. Norma ISO 22000.

Qué es	Es un estándar internacional certificable, que especifica los requisitos para un Sistema de Seguridad Alimentaria, mediante la incorporación de todos los elementos de las Buenas Prácticas de Fabricación (GMP) y el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (HACCP), junto a un sistema de gestión adecuado, que permita a la organización demostrar que los productos que suministra cumplen con los requisitos de sus clientes, así como los requisitos reglamentarios que les son de aplicación en materia de seguridad alimentaria.
A quién está dirigida	Puede aplicarse a todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño, que estén involucradas en cualquier etapa de la cadena alimentaria y deseen implementar sistemas que

¹ REVISTA CERTIFICACIÓN. Alta dirección para la excelencia. Recuperado 17 de febrero de 2014. Disponible en: <http://www.revistacertificacion.cl/cuadro-comparativo-entre-normas-alimentarias-iso-22000-eurep-haccp/>

	<p>proporcionen de forma coherente productos inocuos, desde productores primarios hasta minoristas, establecimientos de comidas, fabricantes de productos alimenticios, transportistas, almaceneros y subcontratistas, suministros: fabricantes de equipos, embalajes, productos de limpieza, aditivos e ingredientes. Los proveedores de servicios también se incluyen en esta cadena.</p>
De qué se preocupa	<p>ISO 22000 se constituye como la norma de referencia a nivel internacional para que las organizaciones establezcan una herramienta de gestión efectiva que les permita mitigar los riesgos de seguridad alimentaria. Esto les permitirá reducir costes gracias a la aplicación de unos sistemas de gestión más eficientes y actuaciones de mejora continua en las actividades de la organización.</p>
Cuál es su origen	<p>A mediados del 2006, se publicó en el Diario Oficial de Chile, una modificación al Reglamento Sanitario de los Alimentos: “los establecimientos de producción, elaboración, preservación y envase de alimentos, deberán cumplir con la implementación de Sistemas de Aseguramiento de Calidad basados en los Programas de Buenas Prácticas de Manufactura (GMP/BPM), Sistema de Identificación, y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)”.</p>
Cómo funciona	<p>El diseño general que establece la norma para construir y operar un Sistema de Trazabilidad comprende diversos puntos: Definición de Objetivos; Definición de productos e insumos; Identificación de Proveedores y Clientes; Establecimiento del Flujo de Productos; Establecimiento de Requerimientos de Información; Establecimiento de Procedimientos; Generación de Mecanismos Coordinación; Definición de Responsabilidades; Plan de Formación; Monitoreo; Auditorías Internas; Revisiones; Alcances. De esta manera la organización deberá establecer y aplicar un Sistema de Trazabilidad que permita la identificación de lotes de productos y su relación con lotes de materias primas, proceso y registros de despacho. Este sistema de trazabilidad deberá ser capaz de identificar el material que ingresa desde el proveedor y la ruta inicial de distribución del producto final.</p> <p>Los registros de trazabilidad deberán mantenerse por un período definido de tiempo para valorar el sistema y permitir el manejo de los potenciales productos inseguros en caso de un retiro de productos (recall). Los registros deberán estar alineados con los requerimientos de los clientes y pueden, por ejemplo, estar basados en la identificación de los lotes de producto final.</p>
Por qué implementarla	<p>Su implementación implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor comunicación a través de la cadena de suministro. • Integración del Sistema de Gestión de la Calidad y del Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria en el Sistema de Gestión de la Organización. • Control / reducción de peligros de seguridad alimentaria • Cumplimiento de requisitos legales • Mejora de la transparencia a través de la cadena alimentaria ya que representa un sistema común para todos los “actores” de la cadena: <ul style="list-style-type: none"> - Productores primarios – Fabricantes de piensos compuestos - Procesadores de alimentos -Transportes

	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenamiento – Catering & restaurantes - Materiales de envasado – Agentes de limpieza y desinfección - Ingredientes y aditivos – Proveedores de servicios - Fabricantes de equipamientos • Proporciona un elemento de reconocimiento a través de la cadena de suministro de alimentos al constituirse como único estándar enfocado a seguridad alimentaria. • Puede ser aplicado de forma independiente por cada una de las organizaciones, lo que les permite cumplir con el principio internacional de “due diligence” para la Seguridad Alimentaria. • Integra los principios del APPCC y la aplicación de los pasos establecidos en el CODEX • Permite que las organizaciones más pequeñas o menos desarrolladas implanten un sistema de gestión estructurado a la medida de sus necesidades. <p>• A través de una única auditoria externa puede alcanzarse una certificación que cubra tanto el Sistema de Gestión de la Calidad como de la Seguridad Alimentaria (ISO 9001:2000 + ISO 22000), si el Sistema está integrado.</p>
Situación mundial	<p>La Norma ISO 22000:2005 provee un marco internacional de requerimientos armonizados, necesarios para darle un enfoque global. Esta norma ha sido desarrollada por expertos en la industria de alimentos, junto con representantes de organizaciones internacionales especializadas en el tema y en estrecha cooperación con la Comisión del Codex Alimentarius, organismo establecido de manera conjunta por la FAO (Food and Agriculture Organization) y por la WHO (World Health Organization) para desarrollar normas para alimentos.</p> <p>Es una nueva norma internacional generada por ISO para asegurar la cadena de suministro de alimentos a nivel mundial.</p>
Situación en Chile	<p>Actualmente la legislación en Chile, a través del RSA (DS 977:1996) exige la implementación de las BPM desde al año 2006 y a través de la Resolución 187:2008 en gran cantidad de rubros exige el PAC HACCP, parte estructurante de la ISO 22000, quien además consta de la gestión de calidad con los principios y requisitos de la ISO 9001:2008, Norma de mayor implementación en Chile, es así como la Industria de alimentos en Chile, que ya tiene implementado ISO 9001 o HACCP, está a un paso de poder contar con ISO 22000, paso siguiente que complementa su proceso lógico de implementación de Normas estandarizadas para el objetivo de su negocio.</p>

Fuente: Revista Certificación. Ibíd. p. 18.

Cuadro 2. Norma HACCP

Qué es	<p>La Haccp o análisis de peligros y puntos de control críticos es una norma que apoya y define el proceso sistemático preventivo para garantizar la seguridad alimenticia.</p> <p>A su vez, es un sistema de seguridad de los alimentos que se basa en la prevención. Brinda un método sistemático para analizar los procesos de los alimentos, define los peligros posibles y establece los puntos de control críticos para evitar que lleguen al cliente alimentos no seguros. La norma HACCP está basada en el Codex Alimentarius desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y la Organización Mundial de la Salud, constituyéndose como el método más eficaz para maximizar la seguridad de los alimentos ya que localiza los recursos en las áreas críticas del proceso</p>
--------	--

	reduciendo el riesgo de producir alimentos peligrosos y brinda una respuesta inmediata ante una situación de peligro.
A quién está dirigida	En cuanto al ámbito de aplicación es aplicable a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor y su aplicación se basa en conocimientos científicos sobre los peligros que ofrecen los alimentos a la salud humana. En nuestro país, se observa una mayor inserción en la industria, donde se inició, y una extensión en el segmento de los servicios de alimentos.
De qué se preocupa	La norma pretende identificar, evaluar y prevenir todos los riesgos de contaminación de los productos en tres niveles: Físico, químico y biológico.
Cuál es su origen	<p>En la década del 60, gracias al desarrollo espacial, se ideó este sistema que vigila las etapas más comprometidas desde el punto de vista de la seguridad en todo el proceso de elaboración del alimento. Los astronautas no podían sufrir vómitos, diarrea, etc. Es decir, surgió para asegurar la calidad sanitaria de los alimentos de los astronautas.</p> <p>Ahora bien, la norma que se sigue en todo el mundo fue acordada por los países en el marco de la Comisión de Higiene del Codex Alimentarius. Inicialmente, en la década del 70, el sistema fue reglamentado para los productos enlatados no ácidos o de escasa acidez por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), en cooperación con la industria de alimentos de los EE. UU. Más tarde, observando la efectividad del sistema, lo adoptó también el Departamento de Agricultura (USDA) para los alimentos enlatados de carne.</p> <p>La Organización Mundial de la Salud (OMS) inició la promoción a través de un documento preparado por miembros de la ICMSF, en 1982. Más tarde, en 1987, dio comienzo a la capacitación y difusión del sistema y logró, también, que a través del Codex Alimentarius se acuerde la norma internacional para su aplicación en los distintos segmentos de la cadena alimentaria.</p>
Cómo funciona	<p>Esta norma debe ser aplicada a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministros, implantando medidas preventivas y correctivas con el fin de asegurar la inocuidad de los alimentos.</p> <p>Importante es observar el proceso de preparación del alimento desde el principio al fin, identificar los peligros potenciales que se pueden presentar a lo largo del proceso, establecer controles donde se pueden presentar peligros, parar el proceso y corregir, si es necesario, verificar que el sistema funciona correctamente, establecer los registros que se deben llevar.</p> <p>En resumen, el alimento se vigila mientras se produce lo que permite corregir el proceso cuando es necesario o se presentan desvíos.</p>
Por qué implementarla	<ul style="list-style-type: none"> - Ordena y sistematiza los procesos productivos.- Control efectivo de los procesos y actividades. - Identifica los peligros de contaminación y puntos críticos de control en toda su cadena de producción. - Elabora productos seguros desde el punto de vista higiénico – sanitario. - Adopta una forma de trabajo basada en la prevención y planificación. - Se cumple con los requisitos legales y reglamentarios. - Mejora en forma continua los procesos productivos de la organización. - Reduce aquellos costos de calidad asociados a posibles reclamos de clientes. - Evita posibles demandas y daños al prestigio de la marca por eventos de intoxicaciones. - Posibilidad de acceder a mercados internacionales. <p>En resumen, la implementación y aplicación adecuada de un Sistema HACCP, permite a la organización en un mediano y largo plazo aumentar su eficiencia en el logro de uno de los principales objetivos de la Industria Alimentaria que es generar productos seguros desde el punto de vista higiénico-sanitario, ganar ventajas comparativas y competitivas, ahorrar costos.</p>
Situación mundial	Durante los últimos años, la industria mundial de alimentos se ha visto directamente afectados por un aumento en la legislación y reglamentación sobre inocuidad de los alimentos y la higiene. Hoy en día, las técnicas del sistema HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) son cada vez más utilizadas en la industria alimentaria y se recomendó como la forma más eficaz para las empresas alimentarias de garantizar la

	protección de los consumidores.
Situación Chile	En Chile, es el Ministerio de Salud (MINSAL) y la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) los encargados de fiscalizar y velar por la inocuidad de los alimentos que consume la población, para lo cual debe desarrollar acciones permanentes de control y vigilancia sanitaria de los procesos y los alimentos en toda la cadena de producción, elaboración, comercialización y consumo de estos. Toda esta gestión se apoya en dos herramientas fundamentales:- El Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) y el Plan Regional de Salud Pública (PRSP) en su componente "inocuidad de los alimentos".De acuerdo al Artículo 69 del RSA, los establecimientos de producción, elaboración, preservación y envase de alimentos deben cumplir con las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF), en forma sistematizada y auditable. Además aquellas empresas que por la naturaleza de sus actividades industriales, según criterio de tamaño de empresa, volumen de venta y antigüedad, deberán implementar la tecnología HACCP según Norma Técnica NCH 2861 en su versión vigente (ver Norma Técnica, Res N° 187, obligatoria por decreto supremo 977).

Fuente: Revista Certificación. Ibíd. p. 18.

Cuadro 3. Norma EUREP.

Qué es	EurepGAP es un sistema de Gestión Integrado que utiliza como plataforma ISO 9001:2000, principios del HACCP e ISO 14000 en el cuidado del medio ambiente. Sus requerimientos van desde almacenamiento de agroquímicos, hasta aspectos de protección medioambiental. Aplicación: 1) frutas y hortalizas frescas, 2) aseguramiento integrado de fincas (incluye explotación lechera), 3) flores y plantas ornamentales, 4) aseguramiento acuícola integrado, 5) café (verde), 6) validación de certificados. No se aplica a productos elaborados (ejemplo: vino).
A quién está dirigida	Todas aquellas industrias u empresas que participen en la producción de alimentos.
De qué se preocupa	Promover la adopción de Buenas Prácticas Agrícolas, y busca minimizar el impacto negativo y la conservación del ambiente, la reducción del uso de agroquímicos a través de la adopción de sistemas de producción integrada, la mejor utilización de los recursos naturales, y el aseguramiento de la salud y seguridad de los trabajadores. Este protocolo, define las características esenciales que, los productores de productos hortícolas debieran seguir, para la obtención de productos con un nivel de calidad, acorde a las exigencias del mercado europeo. Esta reglamentación, determina un conjunto de actividades relacionadas con el Manejo Integrado de Plagas (MIP) y el Manejo Integrado de Cultivos (MIC), definiendo un estándar para el comercio HORTIFRUTICOLA de Europa. Por otro lado, y como forma de acentuar el interés europeo en la búsqueda de la calidad, sirve de medio para fortalecer la aplicación de los principios HACCP (Puntos críticos de Control para el análisis de Peligros).
Cuál es su origen	EurepGAP nace del Euro-Retail Produce Working Group, por sus siglas Eurep, que hoy en día es una asociación de productores y comercializadores privados (supermercados mayoristas y minoristas) de Europa, cuyo objetivo es el de promover el uso y desarrollo de las Buenas Prácticas Agrícolas (GAP – Good Agricultural Practices) en la producción de frutas, hortalizas y flores. EurepGAP también tiene a futuro la proyección del impulso de estas buenas practicas, para la producción de otros productos como carne y otros pecuarios, y para los llamados "Combinable Crops" (Cebada, Trigo, Lino, Maíz, Avena, Canola, Centeno, Soja, Girasol y otros para consumo humano o animal).
Cómo funciona	Define normas de certificación agrícolas específicas para este sector vinculadas a los procesos en terreno (desde antes de la plantación hasta la cosecha), pero no para la elaboración posterior de los productos (para esto se aplican otras normas de certificación como BRC). A modo de ejemplo, EurepGAP abarca la producción de uvas, pero no la elaboración del vino y se aplica a prácticas de explotación lechera, pero no a productos lácteos. Se enfoca en la seguridad y en las Buenas

	Prácticas Agrícolas (BPA). Los productores que no pertenecen a la UE pueden obtener equivalencia con EurepGAP mediante un sistema homologado (normas armonizadas) como ChileGAP, MexicoGAP o KenyaGAP.
Por qué implementarla	A una industria dedicada principalmente a la exportación, este sistema puede ayudarle a cumplir con otros controles y certificaciones. El productor con certificación EUREPGAP también puede estar en ventaja al vender sus productos a una de las 24 cadenas de supermercados que forman parte del grupo EUREP. La mayoría de los 24 miembros minoristas operan en el Reino Unido y Holanda, mientras que en Alemania, sólo hay dos miembros. En otros países tales como Francia, Portugal, Grecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca, EUREP no cuenta con ningún miembro aun.
Situación Mundial	Más de 30 organizaciones minoristas y de servicios de alimentación de la Unión Europea utilizan EurepGAP, entre otros: Tesco, Co-op, Sainsbury's y MacDonald's Europa. Incluye la mayoría de los principales supermercados de Europa, siendo los minoristas del norte, especialmente del Reino Unido, los que tienen la participación más importante. Hay más menos 35.000 productores en 62 países certificados por EurepGAP. Otros esquemas de los países en desarrollo que se están homologando con EurepGAP incluyen normas de MexicoGAP, Producción Integrada de Frutas (PIF) de Brasil y las Buenas prácticas agrícolas de China (ChinaGAP).
Situación en Chile	En Chile, la inocuidad de los alimentos ha vuelto a tomar relevancia en el último decenio, fruto de una mayor exigencia de calidad de los consumidores y del incremento del comercio internacional. Es por ello, que se han ido mejorando los indicadores sanitarios del país con el objeto de seguir desarrollándonos como potencia alimentaria.

Fuente: Revista Certificación. *Ibíd.* p. 18.

1.5.1.2 Marketing de Servicios. El marketing de servicios a diferencia del marketing enfocado a productos donde se estudian los cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza y promoción se diferencia por utilizar un agregado en el desempeño de los servicios donde se habla de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación. Según Lovelock², Christopher y Writz, Jochen, para efectos de marketing de servicios hay que tener en cuenta las 8 P's que son los 8 elementos estratégicos para el mercadeo de los servicios, tales como los ya conocidos Producto, Precio, Plaza, Promoción e irse hacia nuevos donde están Presencia, Partners (alianzas), Personal y Procesos. Ver figura 1.

² Lovelock, Christopher y Writz, Jochen. "Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia." Sexta Edición. Pearson Educación, México, 2009.

Figura 1. 8 P's del Marketing del servicio.



Fuente: Marketing de servicios³

Éstos se describen a continuación:

- **Elementos del producto.** Los productos de servicios constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor para los clientes, incluso si las P's restantes están bien ejecutadas. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responden a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas⁴.

- **Lugar y tiempo.** La entrega de elementos de productos a clientes implica decisiones sobre donde y cuando deben entregarse, así como los

³ Ibíd p. 23.

⁴ Ibíd p. 23.

canales apropiados. Pudiéndose incluir canales físicos o electrónicos (o ambos) dependiendo de la naturaleza del servicio. El uso de servicios de planeación de mensajes y de Internet permite que los servicios basados en la información sean entregados en el ciberespacio para ser recuperados en el lugar y en el momento más convenientes para los clientes. Las empresas pueden entregar servicios de forma directa a los usuarios finales o a través de organizaciones intermediarias, como las tiendas al detalle que reciben una cuota o comisión por realizar ciertas tareas relacionadas con las ventas, el servicio y el contacto con el cliente. La rapidez y la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes en la entrega eficaz de un servicio⁵.

- **Precio y otros costos para el usuario.** Representan las perspectivas afines de la empresa de servicios y sus clientes, al igual que el valor del producto. Para los proveedores, la estrategia de fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia⁶.

- **Promoción y Educación.** ¿Qué debemos decirles a los clientes actuales y a los potenciales acerca de nuestros servicios? Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Es por eso que es fundamental proporcionar la información y consejo necesario, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos⁷.

- **Proceso.** Los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a los servicios, **la manera** en la que una empresa hace su trabajo "**los procesos subyacentes**". Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el

⁵ Ibíd p. 23.

⁶ Ibíd p. 23.

⁷ Ibíd p. 23.

cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase⁸.

- **Entorno físico.** La apariencia de la infraestructura, el mobiliario, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicio deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes⁹.

- **Personal.** Independientemente de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio¹⁰.

- **Productividad y calidad.** El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor¹¹.

1.5.1.3 Atención al cliente. “El objetivo de una empresa no es satisfacer a sus clientes, sino deleitarlos, según.” Philip Kotler¹²; con esta frase se abre esta teoría que es de vital importancia en la prestación de un servicio ya que se debe deleitar a los clientes para lograr su fidelización.

La necesidad de trasladar las definiciones filosóficas del marketing a líneas concretas de acción ha llevado a desarrollar medidas de la satisfacción del

⁸ Ibíd. p. 23.

⁹ Ibíd. p. 23.

¹⁰ Ibíd. p. 23.

¹¹ Ibíd. p. 23.

¹² PENTI, Routio. LA POSTE. NET. Teoría del Servicio. Recuperado febrero 15 de 2014. Disponible en: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/227.htm>

consumidor/liente a partir de diversos aspectos teóricos. Es así que, a comienzos de la década del sesenta en los Estados Unidos, la temática de la satisfacción del consumidor comienza a surgir como un campo legítimo de estudio¹³.

La **teoría del servicio**, es decir, conocimiento de cuál es permanente y normal en la actividad de servicio, se ha acumulado tradicionalmente en la forma **tácita** en la habilidad profesional de personas encargados de la actividad, pero hoy día más y más de ello es documentado en escritura por los investigadores¹⁴.

La mayoría de los estudios de una actividad de servicio utilizan uno de los dos acercamientos alternativos, es decir, ellos tienen propósito o descriptivo o normativo. Los dos paradigmas de la teoría que así resultan difieren mucho de uno al otro, aun cuando el objeto del estudio sea lo mismo¹⁵.

La teoría **descriptiva** se categoriza en dos tipos: estudios extensivos de una gran cantidad de casos, y estudios intensivos de uno o unos pocos casos. Además, un tercer tipo de investigación: se puede incluir en la actividad marcada como "pedido de servicio" en el esquema arriba. Significa simplemente estudiar y planear la ejecución de tareas individuales, o quitar un problema en la producción existente¹⁶.

La teoría **normativa** de la actividad de servicio contiene conocimiento y herramientas que se pueden utilizar en la gerencia de la actividad, especialmente para optimizar la actividad existente o planear mejoras a ella. La investigación para crear teoría normativa está generalmente **extensiva**, porque necesita muchos casos como su material¹⁷.

¹³ *Ibíd.* p. 26.

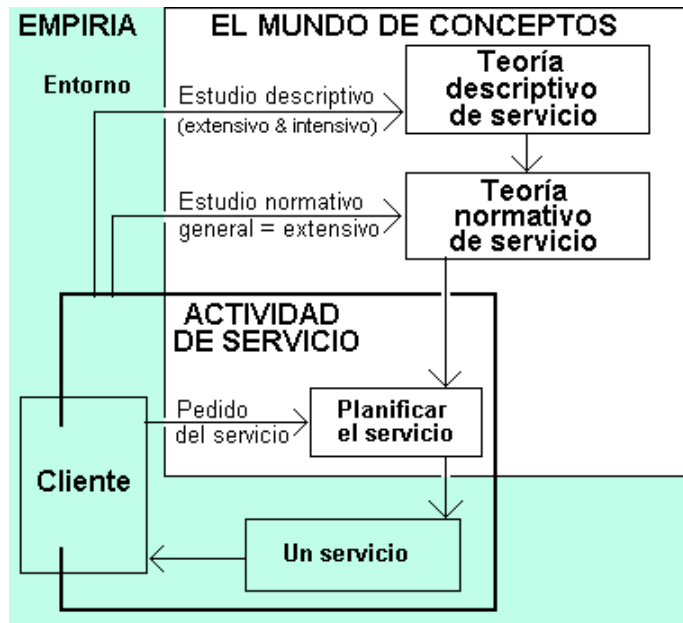
¹⁴ *Ibíd.* p. 26.

¹⁵ *Ibíd.* p. 26.

¹⁶ *Ibíd.* p. 26.

¹⁷ *Ibíd.* p. 26.

Figura 2. Teoría del servicio al cliente



Fuente: PENTI, Routio. La poste.net.

Como "pedido de servicio" en el esquema arriba. Significa simplemente estudiar y planear la ejecución de tareas individuales, o quitar un problema en la producción existente. Estos estudios caso-específicos producen raramente nueva teoría generalmente aplicable y no serán discutidos en el siguiente.

1.5.2 Marco Legal.

- **Decreto 002106 Julio de 1983. Ministerio de Salud.** Por medio del cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1.979 en lo referente a identidad, clasificación, uso, procesamiento, importación, transporte y comercialización de aditivos para alimentos.
- **Decreto 60 de 2002. Ministerio de Salud.** Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico-Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

- **Decreto 3636 de Noviembre 10 de 2005. Ministerio de la Protección Social.** Por el cual se reglamenta la fabricación, comercialización, envase, rotulado o etiquetado, régimen de registro sanitario, de control de calidad, de vigilancia sanitaria y control sanitario de los productos de uso específico.
- **Decreto 4444 de 2005. Ministerio de la Protección social.** Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios. Las microempresas dedicadas a la fabricación de alimentos de que trata este decreto deberán cumplir con las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos previstas en el Título II del Decreto 3075 de 1997, exceptuando las señaladas en los artículos 24, 25, 26 y 27 del Capítulo V– Aseguramiento y Control de Calidad –; artículos 36, 37, 38, 39 y 40 del Capítulo VIII.
- **HACCP (Análisis de Riesgo y Puntos de Control Críticos).** HACCP es un sistema de gestión de aseguramiento de la inocuidad de los alimentos propuesto por la comisión FAO/OMS del CODEX Alimentarius, a los países miembros de la OMC (Organización Mundial de Comercio). Este sistema está enfocado a la prevención y al control de la inocuidad de los alimentos, y opera mediante un sistema de registros o documentación verificable, bajo los principios de: Análisis de peligros, identificación de Puntos de Control Críticos (PCC).
- **Ley 222 de 1995,** por la cual se modifica el libro II del código del Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos.
- **Ley 590 de 2000.** por la cual se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas. Analizar las disposiciones del gobierno nacional en materia del fortalecimiento empresarial.
- **Ley 1014 del 26 de enero de 2006** de Emprendimiento y Empresarismo, mediante el cual se reglamenta el emprendimiento en Colombia.

- **Resolución 10593 de 1985. Ministerio de Salud.** Por medio del cual faculta al Ministerio de Salud elaborar la lista de los aditivos en los alimentos para el consumo humano que pueden utilizarse en todo el territorio Nacional.
- **Resolución 0002652 de agosto 28 de 2004. Ministerio de la Protección Social.** Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
- **Decreto 3075. Buenas prácticas de manufactura.** DEFINICIÓN Conjunto de acciones y previsiones orientadas a garantizar la sanidad e inocuidad de los alimentos, evitando su contaminación, deterioro o adulteración. Las BPM comprenden todos los procedimientos necesarios para garantizar la calidad y seguridad de un alimento y su adecuada manipulación en cada una de las etapas del proceso. El ser humano es el principal actor en una fábrica de alimentos, por ello se le debe dar una especial atención. El bienestar del consumidor en términos de Salud Pública, depende en gran medida de la seguridad del producto que se está manufacturando. Las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se ceñirán a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura estipuladas en el presente decreto.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología aplicada para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto; están basados el diseño y desarrollo del proceso de investigación del Autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez¹⁸, en el cual se describe la ruta para la ejecución del estudio así:

¹⁸ MENDEZ ALVAREZ., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. 245 p.

- **Tipo de estudio.** El estudio enmarcado dentro de la investigación es el Exploratorio y Descriptivo, dado que la recopilación de la información está basada en datos reales.

El proyecto de investigación pretende realizar un estudio exploratorio, con el fin de brindar un diagnóstico sobre el requerimiento por parte de la ciudadanía en general de Barrancabermeja de las especificaciones para tomar el servicio de restaurantes no sólo con miras de eventos especiales sino de consumo permanente y masivo.

- **Método de investigación.** El método a utilizar en la investigación es el Inductivo-Deductivo, puesto que el método inductivo permite obtener información de estudios y observaciones reales, lo cual significa que el estudio inicia con un diagnóstico de la situación actual del servicio prestado por el restaurante Dalí y lo que quiere la población en general. Así mismo, El método deductivo se aplica al proyecto con la necesidad de evaluar y establecer perfiles cualitativos y cuantitativos que permitan identificar los factores favorables para un gestión de servicio para atención a clientes en la búsqueda de fidelizarlos.

- **Fuentes y técnicas de recolección de la información.** Para la recolección de la información será necesario utilizar técnicas e instrumentos metodológicos para sintetizar los resultados. Entre las diferentes técnicas para la recolección de la información se utilizaran las fuentes primarias como encuestas (permite recolectar la información directamente, obtener datos y la tabulación de los mismos), entrevistas (estas facilitan la comprensión de las preguntas, por captar los comentarios personales y la información informal de los encuestados), la información participante directa (permite confrontar la información recolectada en el cuestionario y la entrevista con situaciones y hechos reales) y fuentes secundarias (son una base teórica para el desarrollo del proyecto como los libros, revistas, internet, etc.).

- **Tratamiento de la información.** La información obtenida se ordenará, se clasificará y se tabulará de acuerdo a las preguntas hechas a la población en general matemáticas de tipo estadístico (frecuencias, porcentajes, etc.), utilizando el programa de Microsoft Excel, con el fin de realizar cálculos que permitan elaborar una evaluación sobre la demanda actual del servicio de restaurante.

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA RESTAURANTE DALÍ FUSSION

2.1.1 Inicio de la empresa.

2.1.2 Constitución de la empresa. La empresa RESTAURANTE DALI FOOD FUSSION está constituida como persona natural.

2.1.3 Composición de la empresa. La estructura organizacional está compuesta por:

. **Área Administrativa.** Conformada por la Gerente - Propietaria.

. **Área Operativa.** Conformada por:

Operativos.

(1) Chef.

(2) Auxiliar de cocina.

(2) Mesero.

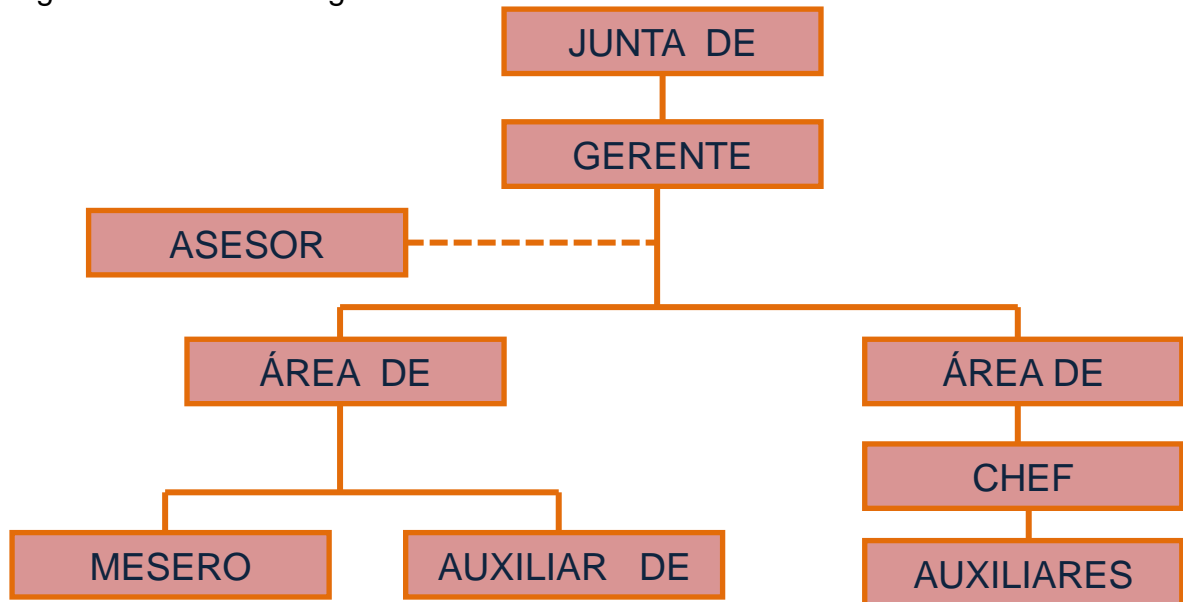
(1) Auxiliar oficios varios.

Staff.

(1) Asesor Contable.

Ver estructura organizacional en la siguiente figura:

Figura 3. Estructura organizacional restaurante DALÍ FOOD FUSSION.



Fuente: Archivos Dalí Food Fusion.

2.1.4 Instalaciones del restaurante DALÍ FOOD FUSSION. Este ese encuentran ubicado en Calle 56 N° 18 A 15 Barrio Pueblo Nuevo, ver estructuras en la siguientes fotografías.

Fotografía 1. Parte Externa, entrada al restaurante.



Fuente: Fotografía suministrada por propietarios del restaurante.

Fotografía 2. Parte Interna y distribución del restaurante.



Fuente: Fotografía suministrada por propietarios del restaurante.

2.2 INVESTIGACIÓN REALIZADA

2.2.1 Necesidades de información. Para el desarrollo de la gestión del servicio al cliente por parte del restaurante DALÍ FOOD FUSSION, es de vital importancia la realización de una etapa investigativa que amerite el conocimiento de ciertas necesidades de información teniendo en cuenta las 8 P's como lo son:

- **Producto.** Conocer las necesidades de consumo de alimentos por fuera de casa de la población trabajadora de empresas contratistas al servicio de Ecopetrol, gustos o preferencias en cuanto menú, horarios predilectos de toma del servicio.
- **Precio.** Se nota la necesidad de identificar el nivel de precios dispuestos a cancelar por la población objetivo por cada uno de los diferentes menús ofrecidos.
- **Plaza.** Es de vital importancia conocer la oferta de otros tipos de restaurantes que ofrecen esta línea de menú a la población en general y la trabajadora de contratistas al servicio de Ecopetrol.
- **Promoción.** Se hace necesario tener en cuenta los medios de publicidad de más acogida por parte de la población objetivo, para poder publicitar los servicios ofrecidos por el restaurante.
- **Presencia.** Se requiere conocer sobre las instalaciones propias del restaurante Dalí Food Fussion así como los de restaurantes similares, para valorar los cambios que se requieran y poder competir en igualdad de condiciones.
- **Partners.** Evaluar la aceptación de la ciudadanía en general de los servicios de un restaurante con ofrecimientos de menú ejecutivo en el entorno de la ciudad y la forma como se siente en donde actualmente está tomando este servicio.
- **Personal.** Conocer el desenvolvimiento interno del restaurante DALÍ.

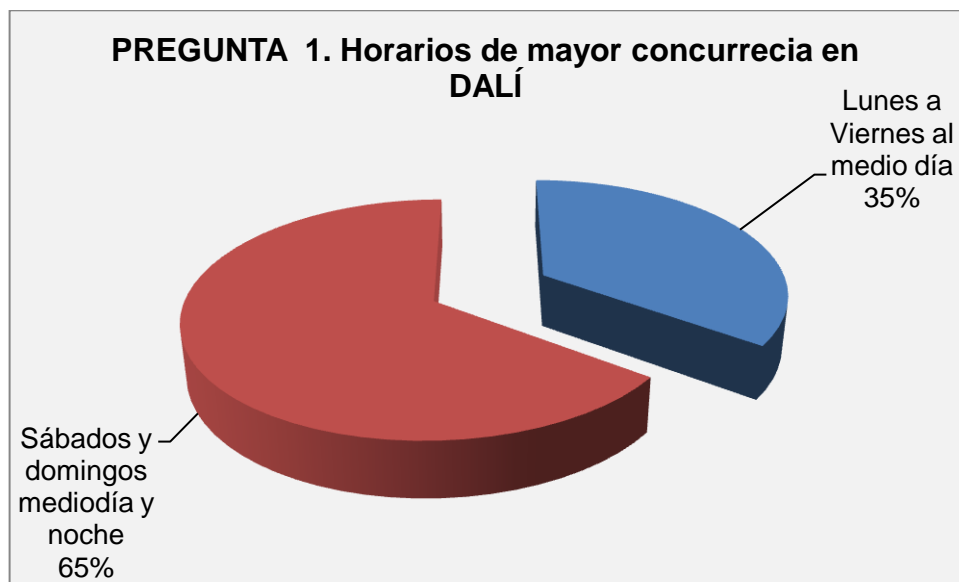
- **Procesos.** Consultar con sus propietarios la forma cómo se presta el servicio, atención directa en cuanto a entrega lenta del pedido, capacidad de atención simultánea.

Para lo cual se propone:

- **Encuesta personalizada con la gerente propietaria** apoyada de la observación directa de los empleados hacia los clientes a quien se le realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿CUÁLES SON LOS HORARIOS DE MAYOR CONCURRENCIA DE CLIENTES?

Figura 4. Horarios de mayor concurrencia en Dalí.

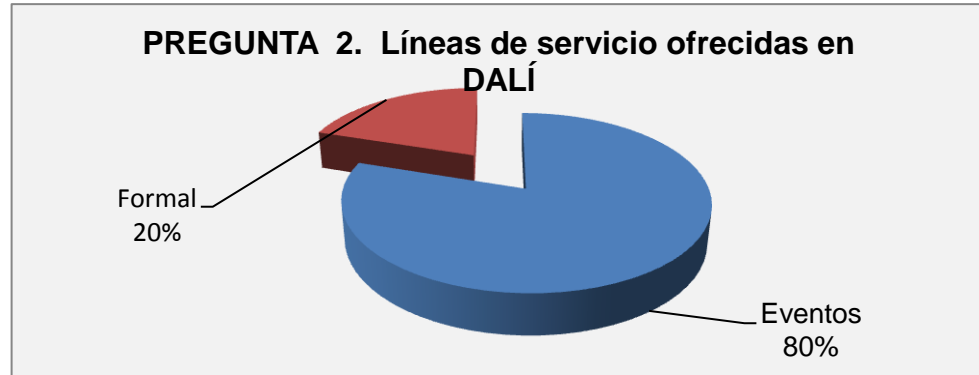


Fuente: Autores del proyecto.

Según la entrevista realizada a la gerente propietaria en el restaurante Dalí Food Fussion, se pudo conocer que la mayor concurrencia por parte de los actuales clientes son los medios días y las noches en los fines de semana, por lo cual se requiere dirigir las estrategias de venta y mercadeo hacia los días entre semana en donde la concurrencia es menor.

2. ¿QUÉ LÍNEAS DE SERVICIOS ESTÁN OFRECIENDO ACTUALMENTE?

Figura 5. Líneas de servicio en el restaurante Dalí.

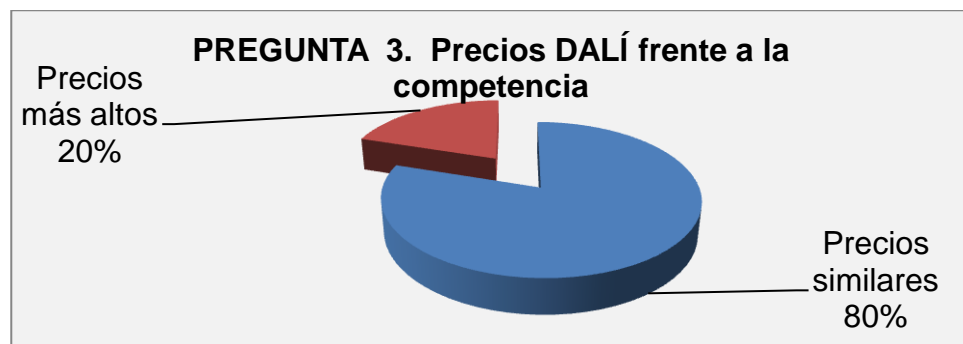


Fuente: Autores del proyecto.

Frente a esta pregunta hacen claridad que el restaurante abrió sus puertas para atención en general de toda la población de Barrancabermeja con una línea formal y menús a la carta con especialidades de paellas, creps, preparaciones con especias y vinos, lo que fue convirtiendo al restaurante de mayor demanda para eventos por las comodidades, platos, instalaciones, siendo mayormente distanciado de una vida cotidiana y acceso a la informalidad de alimentación en la población trabajadora.

3. ¿DE ACUERDO A LAS LÍNEAS MANEJADAS CÓMO CONSIDERAN ESTÁN USTEDES FRENTE A LA COMPETENCIA EN CUÁNTO PRECIOS?

Figura 6. Precios restaurante Dalí frente a la competencia.



Fuente: Autores del proyecto.

Según lo manifestado se conocen precios de la competencia pues, incluso por la familiaridad y ambiente de camaradería que entre propietarios de líneas de restaurante similares se maneja y puede conocer en el entorno local lo referente al servicio, por lo cual en platos similares los precios están en el mismo margen, ya para las especialidades de la casa que generalmente son platos diferentes a los ofrecido en otros restaurantes por su presentación, porciones se encuentran que son de mayor valor.

4 ¿CÓMO CONSIDERAN SUS INSTALACIONES FRENTE A LA COMPETENCIA DE LÍNEAS SIMILARES?

Figura 7. Instalaciones restaurante Dalí frente a la competencia.

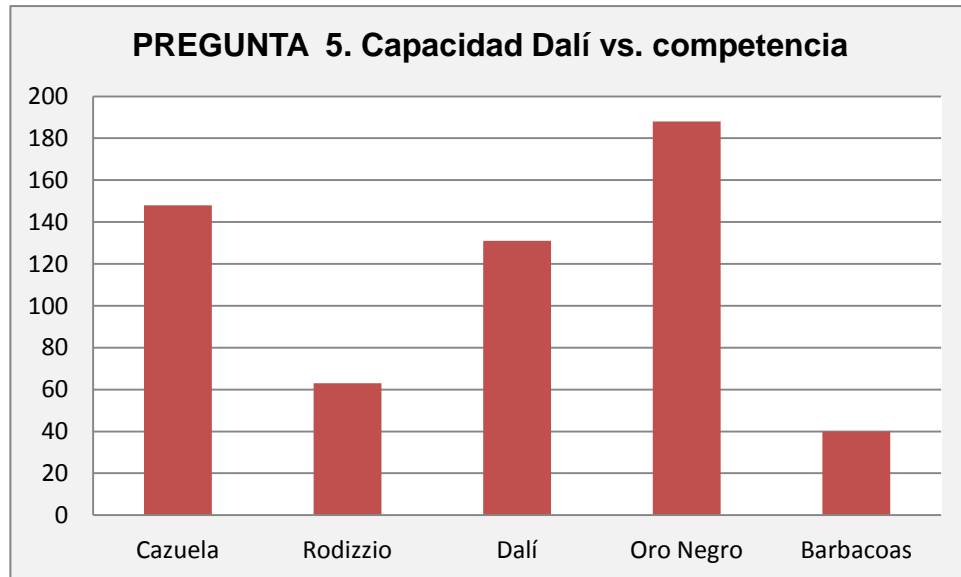


Fuente: Autores del proyecto.

Es de resaltar, que en este aspecto el restaurante DÁLÍ FOOD FUSSION, cuenta con unas instalaciones amplias que pueden atender de manera simultánea 80 personas, con mesas que cumplen con la normatividad exigida para este tipo de negocio por parte de la Secretaría de Salud y sobre todo cómodas ya que las mesas son firmes y la silletería es acolchonada y con espaldares altos que permiten la comodidad del cliente así mismo cuenta con servicio de aire acondicionado permanente para una estadía placentera.

5. ¿CÓMO CONSIDERAN ESTÁN USTEDES FRENTE A LA COMPETENCIA EN CUÁNTO CAPACIDAD DE ATENCIÓN SIMULTÁNEA?

Figura 8. Paralelo de atención simultánea de DALÍ frente a la competencia.



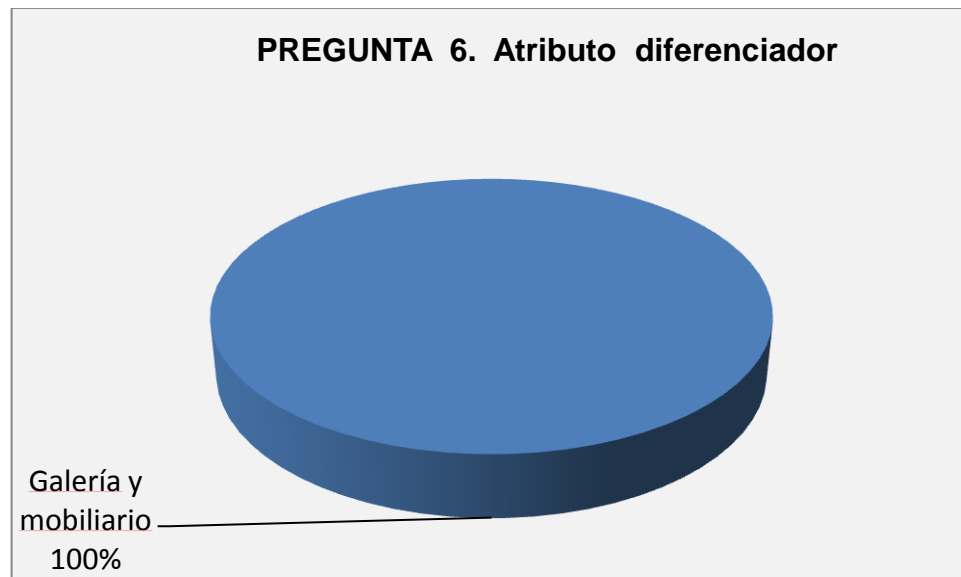
Fuente: Autores del proyecto.

Con respecto a esta pregunta según lo manifestado se encuentra como primera medida que dentro de los restaurantes de la misma línea encontrados están La Cazuela quien puede atender simultáneamente 140 personas, Rodizzio Sete puede atender 120 personas, Barbacoas puede atender 80 personas y Oro Negro puede atender 80 personas, por lo cual se deduce que el de mayor capacidad es La Cazuela, siguiéndole Rodizzio Sete, Dalí, Barbacoas y Oro Negro estos tres últimos en capacidad similar en cuanto a clientes.

De lo cual se puede concluir que puede atenderse la población trabajadora que consume almuerzos fuera de casa por parte de estos restaurantes e incluso DALÍ dar giro hacia una línea más informal de un menú del día a un precio inferior al manejado generalmente en los platos a la carta.

6. ¿CUÁL CONSIDERA DALÍ EL ATRIBUTO DIFERENCIADOR QUE LO CARACTERIZA FRENTE A LA COMPETENCIA?

Figura 9. Atributo diferenciador de DALÍ frente a la competencia.



Fuente: Autores del proyecto.

Se encuentra dentro de lo diferenciador en el restaurante DALÍ, que además de mobiliario confortable, éste tiene una cualidad especial y es que dispone a sus clientes una galería de cuadros con diversos motivos de autores variados los cuales permiten deleitar ambientes diferentes y además ser adquiridos siempre y cuando el cliente lo prefiera, de tal forma que no siempre se va encontrar la clientela con escenarios decorativos permanentes sino que van a gozar de la variedad.

Una vez realizada la entrevista a la gerente propietaria se procede a plantear la **investigación a población trabajadora** bajo el esquema de la siguiente ficha técnica:

Ver ficha técnica en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Ficha técnica de la investigación.

Tipo de investigación	En la investigación se aplica un estudio de carácter exploratorio y descriptivo, ya que se parte de lo general que es el deseo de consumir los alimentos por fuera de casa hacia lo particular que es el sitio o lugar escogido para satisfacer esta necesidad y lo que espera el cliente de este.
Método de investigación	Para este tipo de investigación el método a utilizar es el inductivo-deductivo, ya que se observa cómo se está atendiendo esta población actualmente y cómo espera ser atendida en miras satisfacer la necesidad del consumo de alimentos por fuera de casa.
Fuentes de información	Es necesario la utilización de fuentes primarias y secundarias Fuentes primarias: Encuestas a la población trabajadora de las empresas contratistas al servicio de Ecopetrol en Barrancabermeja. Fuentes secundarias: Están los textos, normas, leyes y manuales que permiten manejar la atención a clientes en los diversos restaurantes proponiendo diversos menús reglamentación legal y webgrafía sobre el tema investigado.
Técnicas de recolección de información	La encuesta.
Instrumento	Cuestionario estructurado. (Veáse anexos A y B)
Modo de Aplicación	Directa.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La unidad de muestreo: Son las empresas contratistas al servicio de Ecopetrol, Fiscalía y Alcaldía Municipal. ▪ El elemento muestral: Hombre o mujer empleado(a) de empresa que atienda o responda la encuesta.
Proceso de muestreo	El proceso de muestreo a utilizar es el muestreo por cuotas con una representatividad por empresa del 5% .
Marco y Unidad Muestral	Empresas contratistas al servicio de Ecopetrol (92), ver anexo C , Fiscalía y Alcaldía Municipal.
Alcance	Municipio de Barrancabermeja.
Tiempo de aplicación	Entre el 25 y el 30 de noviembre de 2013.

Fuentes: Autores del proyecto.

▪ **Cálculo del tamaño de la muestra.** La población objetivo corresponde a 92 empresas contratistas al servicio de Ecopetrol, las cuales tienen en promedio para esta labor 50 funcionarios lo que representan una población de 4.600 trabajadores en promedio, Fiscalía sede Barrancabermeja 300 empleados, Alcaldía Municipal 2.000 aproximadamente. El cálculo del tamaño de la muestra para este estudio se realiza de la siguiente forma:

Cuadro 5. Población a encuestar estimada en muestreo por cuotas.

MUESTREO POR CUOTAS				
No.	Concepto	Cantidad trabajadores	Muestreo por cuotas 5%	Encuestas a realizar
92	Empresas contratistas Ecopetrol	4600	5%	230
1	Fiscalía Barranca	300	5%	15
1	Alcaldía Municipal	2000	5%	100
TOTAL ENCUESTAS				345

Fuente: Autores del proyecto.

- **Tabulación de resultados.**

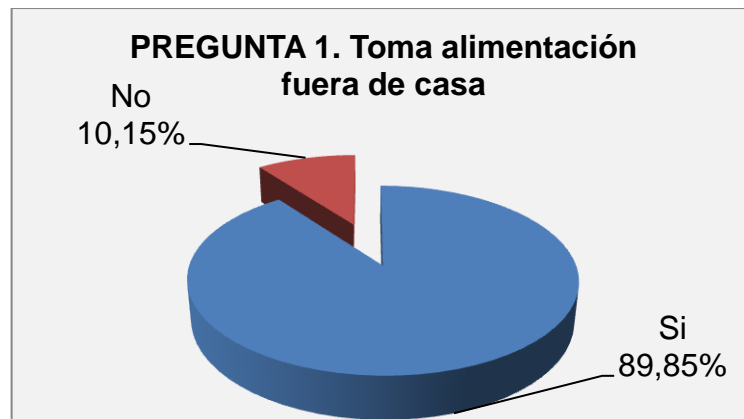
1. ¿Toma la alimentación fuera de casa?

Cuadro 6. Decisión de toma de alimentación.

	CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a.	Si	310	89,85%
b.	No	35	10,15%
	TOTALES	345	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 10. Personas que toman alimentación fuera de casa.



Fuente: Autores del proyecto.

Según las respuestas dadas por los encuestados están tomando alimentación fuera de casa un 89,85%, porcentaje representativo que permite visionar la disposición de un servicio de menú para dicha población ya que según lo

manifestado esto se debe a las limitaciones de tiempo para llegar a sus casas y en otros casos se trata de personal que no reside de carácter permanente en el municipio, tomando este consumo como la mejor alternativa para su alimentación.

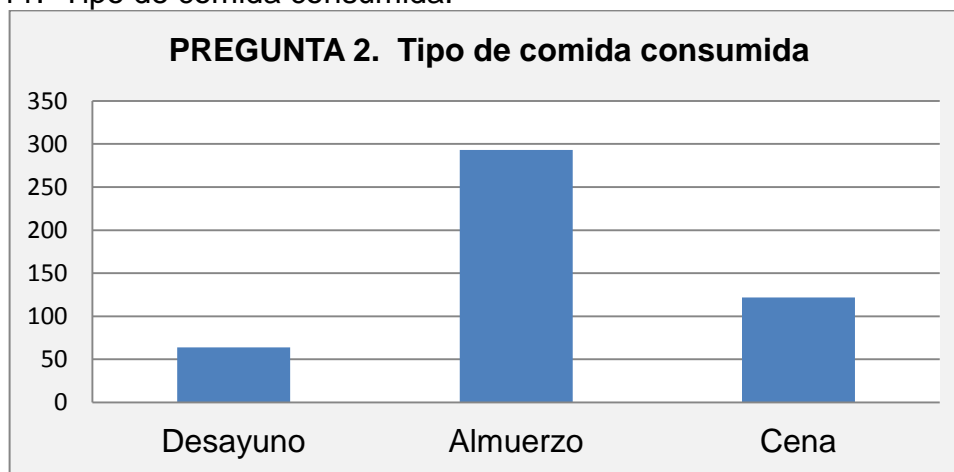
2. ¿Si su respuesta anterior fue “si”, cuál de las comidas consume?

Cuadro 7. Comida mayormente consumida.

	CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a.	Desayuno	64	13,08%
b.	Almuerzo	293	59,91%
c.	Cena	122	24,94%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 11. Tipo de comida consumida.



Fuente: Autores del proyecto.

Se aclara, que en esta pregunta hay mayor número de respuestas que el total de la población que toma alimentación fuera de casa, pues toman varias opciones ya que no son excluyentes. Analizando los resultados, es notorio, que la predilección en el consumo de la alimentación fuera de casa esté en el horario del almuerzo, ya que es el momento en que se sale del horario laboral pero debe regresarse pronto y en ocasiones menos del tiempo estimado para esto, lo que permite concluir que es hacia este segmento donde se debe fortalecer el ofrecimiento de un menú específico a esta población trabajadora.

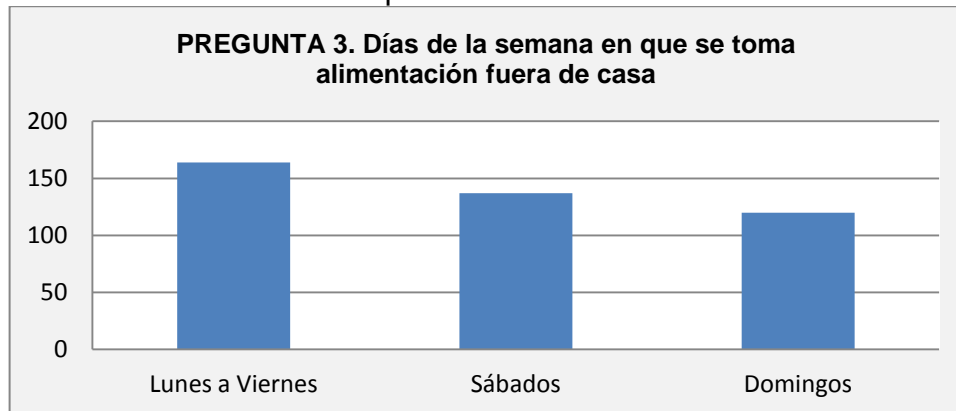
3. ¿Qué días de la semana toma su alimentación fuera de casa?

Cuadro 8. Días de la semana donde se toma la alimentación fuera de casa.

	CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a.	Lunes a Viernes	164	30,05%
b.	Sábados	137	31,78%
c.	Domingos	120	27,84%
	TOTALES	431	

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 12. Días de la semana en que toman alimentación fuera de casa.



Fuente: Autores del proyecto.

De igual forma, que en la anterior pregunta se toman varias opciones que no son excluyentes obteniéndose más respuestas del total de personas que toman la alimentación fuera de casa. Por lo cual, se pudo conocer que es de lunes a viernes en que más toman el servicio pero por los compromisos laborales incluso sábados y domingos algunas personas deben tomar la alimentación fuera de casa. Este aspecto permite considerar que al ofrecer el servicio de alimentación queriendo llegar a la población en estudio además de escoger en primera opción el servicio de menú especial para almuerzos debe hacerse también para todos los días de la semana en miras de ofrecer un servicio que permita llegar a más clientes.

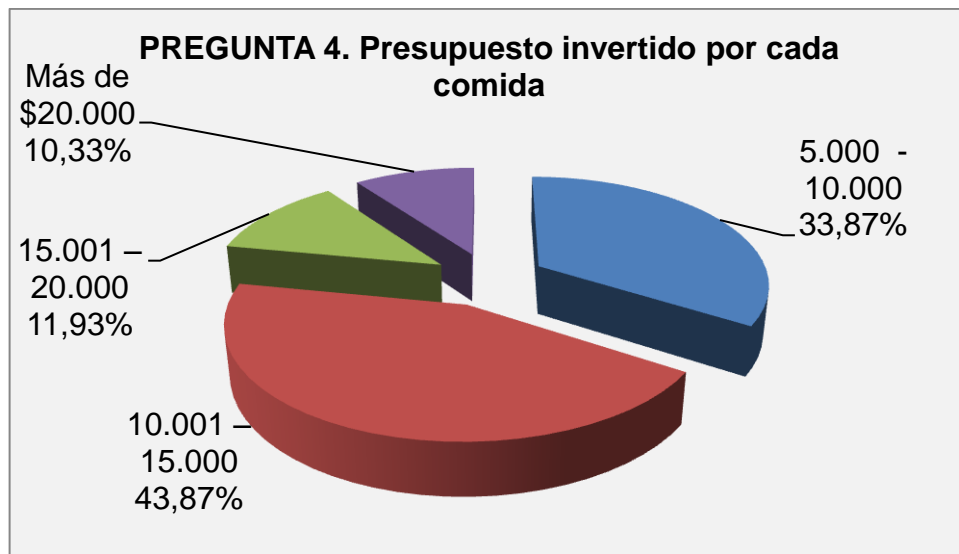
4. ¿Qué presupuesto está invirtiendo en cada comida?

Cuadro 9. Presupuesto invertido por cada comida.

	Cantidad	X _i (rango)	f _i (frecuencia)	H _i %	X _i h _i Promedio
a.	5.000 - 10.000	7.500	105	33,87%	2.540
b.	10.001 – 15.000	12.500	136	43,87%	5.484
c.	15.001 – 20.000	17.500	37	11,93%	2.088
d.	Más de \$20.000	20.000	32	10,33%	2.066
	TOTAL		310	100%	12.178
	PROMEDIO				\$12.000

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 13. Presupuesto invertido por cada comida.



Fuente: Autores del proyecto.

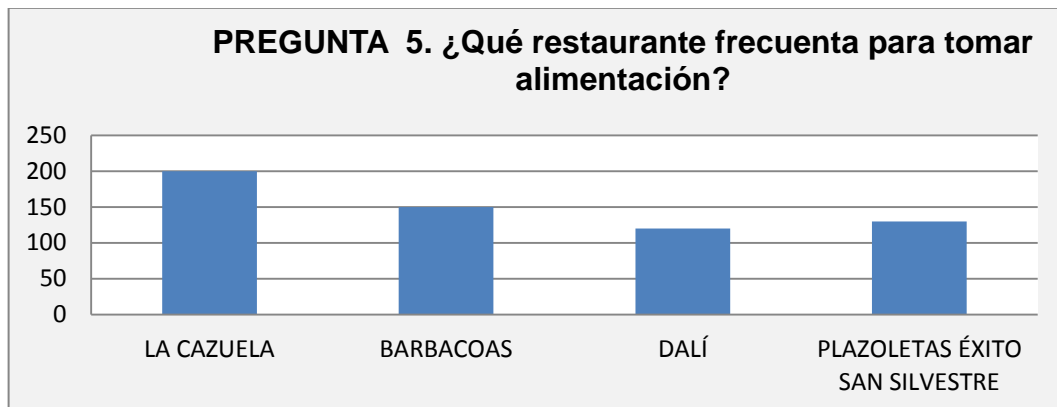
En cuanto a precios pagados hay una mayor tendencia hacia el rango de \$15.000 a \$20.000 por comida pero analizado el promedio este es de un valor de \$12.000. Por lo tanto, hay que girar hacia el margen de este valor en el ofrecimiento de un menú ejecutivo que se disponga en esta población trabajadora que difiera del de la carta que tradicionalmente en los restaurantes de esta gama por observación directa oscila ente \$25.000 y \$30.000.

5. ¿Qué restaurante frecuenta para tomar su alimentación?

Cuadro 10. Restaurante donde toma la alimentación.

	CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a.	LA CAZUELA	200	52,63%
b.	BARBACOAS	150	39,47%
c.	DALÍ	120	31,57%
d.	PLAZOLETAS ÉXITO SAN SILVESTRE	130	34,21%
	TOTALES	380	

Figura 14. Restaurante donde toma la alimentación.



Fuente: Autores del proyecto.

Con respecto a los restaurantes de mayor concurrencia por parte de la población para tomar su alimentación se observa que este gusto se abre hacia nuevas opciones como lo son las plazoletas de comidas encontradas en los centros comerciales San Silvestre e Iwaná (éxito), aunque se muestra que lidera la concurrencia de los clientes en el restaurante La Cazuela. De tal manera que existe una variación en los sitios de alimentación por parte de la población objeto de este estudio.

Pese a ser el restaurante Dalí uno de los escogidos se observa con gran diferencia con respecto al líder y a los demás ser el de menor concurrencia, por lo

cual hay que rediseñar las estrategias de mercadeo para ganar cada vez mayor clientela.

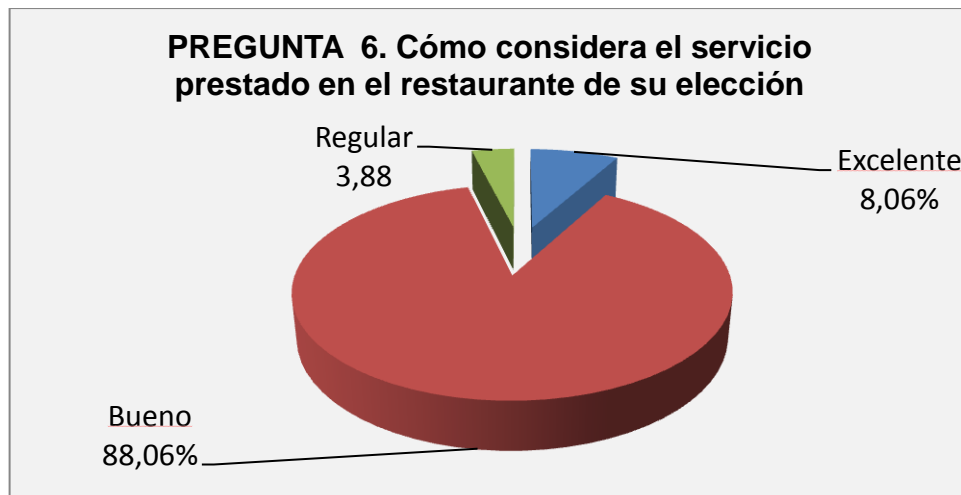
6. ¿Cómo considera el servicio prestado en el restaurante de su elección?

Cuadro 11. Opinión del restaurante donde toman la alimentación.

	CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a.	Excelente	25	8,06%
b.	Bueno	273	88,06%
c.	Regular	12	3,88%
	TOTAL	310	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 15. Opinión del restaurante donde toman la alimentación.



Fuente: Autores del proyecto.

El sitio donde la población objeto de esta investigación está tomando el servicio está en los calificativos preponderantes de Excelente a bueno con un 96,12%, conociéndose que existe una competencia latente y hay que impulsar estratégicamente el mercado para lograr mejor posicionamiento frente a la actual oferta de estos servicios.

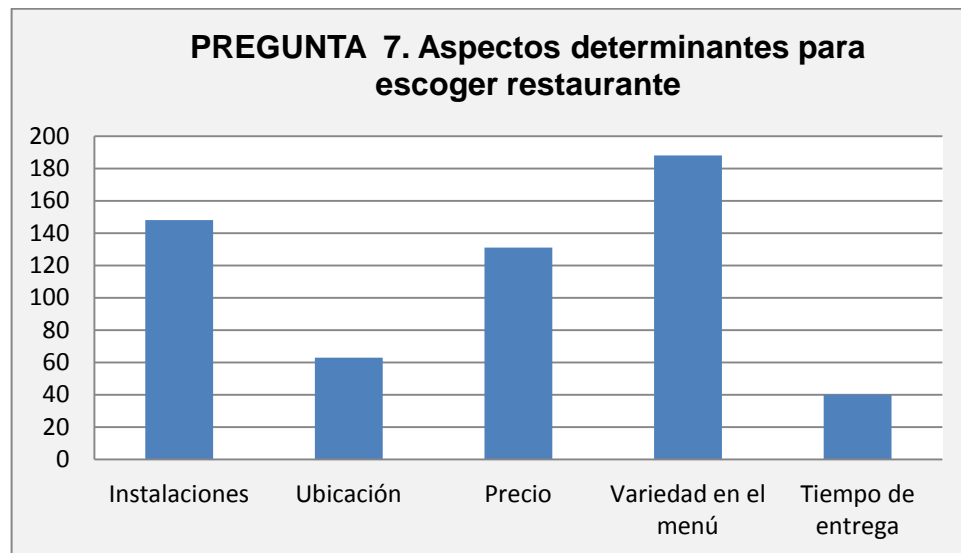
7. ¿De los siguientes aspectos cuál sería el determinante para escoger restaurante?

Cuadro 12. Aspecto determinante para escoger restaurante.

	CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a.	Instalaciones	148	25,96%
b.	Ubicación	63	11,05%
c.	Precio	131	22,98%
d.	Variedad en el menú	188	32,98%
e.	Tiempo de entrega	40	7,01%
	TOTAL	570	

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 16. Aspecto determinante para escoger restaurante.



Fuente: Autores del proyecto.

Son tres los factores determinantes para al momento de escoger restaurante para tomar la alimentación fuera de casa, variedad en el menú, el cual debe ofrecerse de tal forma que varíe para no cansar al cliente, instalaciones (amplias, cercanas, cómodo mobiliario) y el precio asequible frente a las condiciones ofrecidas.

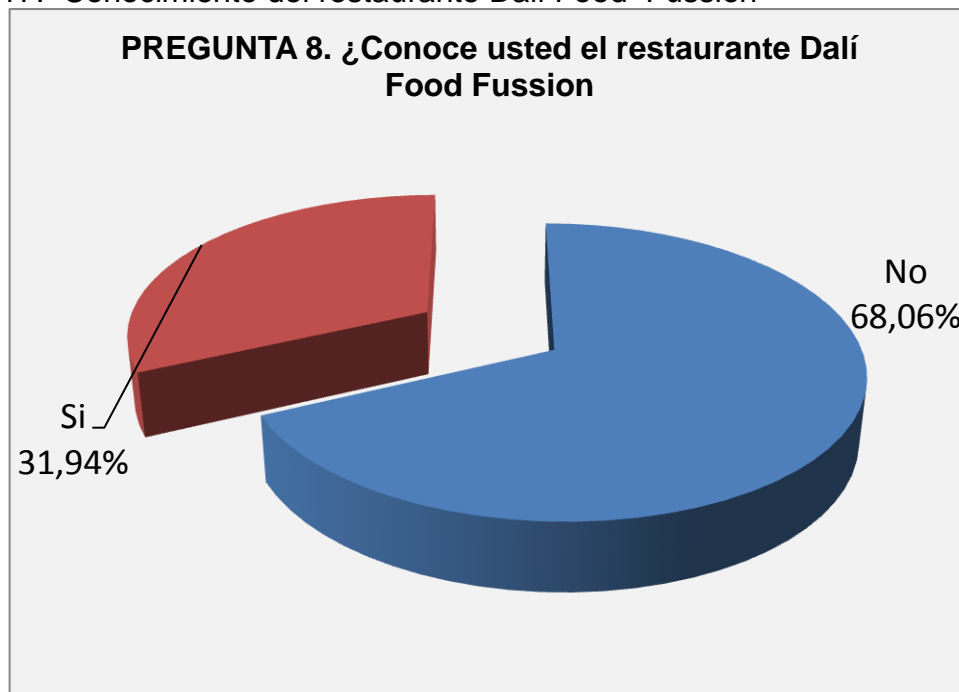
8. ¿Conoce usted el restaurante Dalí Food Fussion?

Cuadro 13. Conocimiento del restaurante Dalí Food Fussion

	CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a.	No	211	68,06%
b.	Si	99	31,94%
	TOTAL	310	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 17. Conocimiento del restaurante Dalí Food Fussion



Fuente: Autores del proyecto.

Según las respuestas dadas por la población encuestada aunque algunos miembros de la población trabajadora conocen el restaurante Dalí se encuentra un mayor número que no lo conoce e incluso por eso no lo utiliza, dejando entrever que se está manejando una limitada publicidad requiriéndose replantear esta hacia la población donde se quiere llegar.

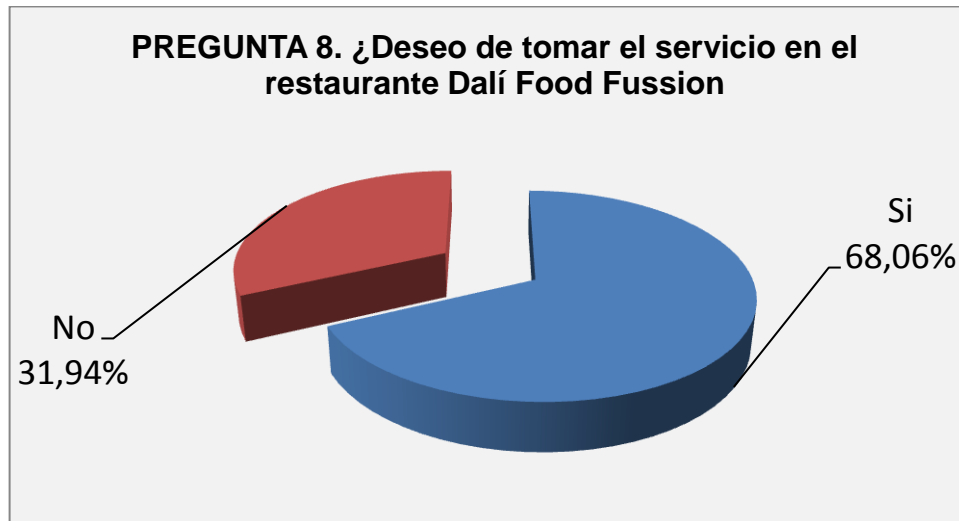
9. ¿De acuerdo a su necesidad tomaría su alimentación en este restaurante?

Cuadro 14. Decisión de tomar el servicio en el restaurante Dalí.

	CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a.	SI	266	85,80%
b.	No	44	14,20%
c.	TOTAL	310	100%

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 18. Decisión de tomar el servicio en el restaurante Dalí.



Fuente: Autores del proyecto.

Es de anotar, que durante la realización de esta investigación en el respectivo formato de la encuesta se ubicada tanto las fotografías del restaurante como la dirección como un gancho publicitario inicial, un mercadeo pre-. Por lo cual aunque algunos no supieran donde quedaba con la elaboración de estudio lo supieron y pudieron dar su respuesta frente a esta pregunta en la que manifiesta de forma positiva a la toma del servicio de alimentación en el restaurante Dalí

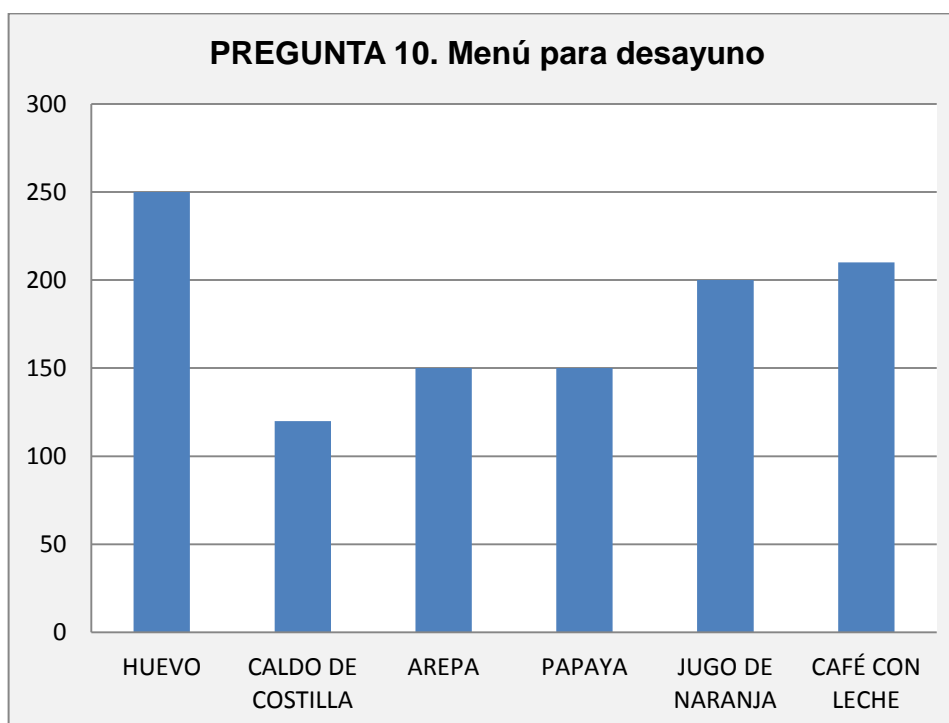
10. ¿Si su respuesta anterior fue afirmativa en el menú ofrecido por día que preparaciones preferiría?

Cuadro 15. Preparaciones preferidas para desayuno.

	CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a.	Huevo	250	55,55%
b.	Caldo de costilla	120	26,66%
c.	Arepa	150	33,33%
d.	Papaya-Melón	150	33,33%
e.	Jugo de naranja	200	44,44%
f.	Café con leche	210	46,66%
	TOTAL	450	

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 19. Preparaciones preferidas para desayuno.



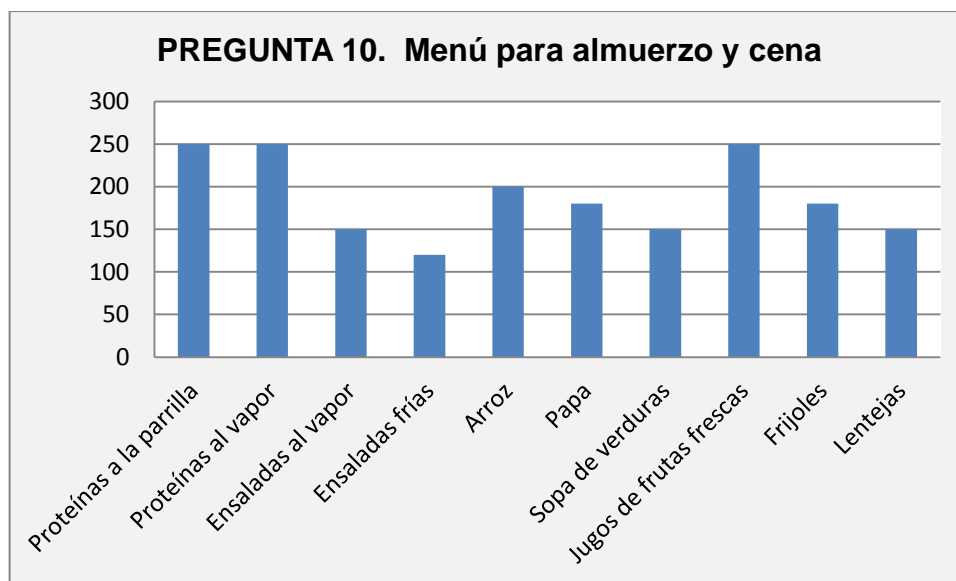
Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 16. Preparaciones preferidas para almuerzo y cena.

	CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
a.	Proteínas a la parrilla	250	55,55%
b.	Proteínas al vapor	250	55,55%
c.	Ensaladas al vapor	150	33,33%
d.	Ensaladas frías	120	26,66%
e.	Arroz	200	44,44%
f.	Papa	180	40,00%
g.	Sopa de verduras	150	33,33%
h.	Jugos de frutas frescas	250	55,55%
i.	Frijoles	180	40,00%
j.	Lentejas	150	33,33%
	TOTAL	450	

Fuente: Autores del proyecto.

Figura 20. Preparaciones preferidas para almuerzo y cena.

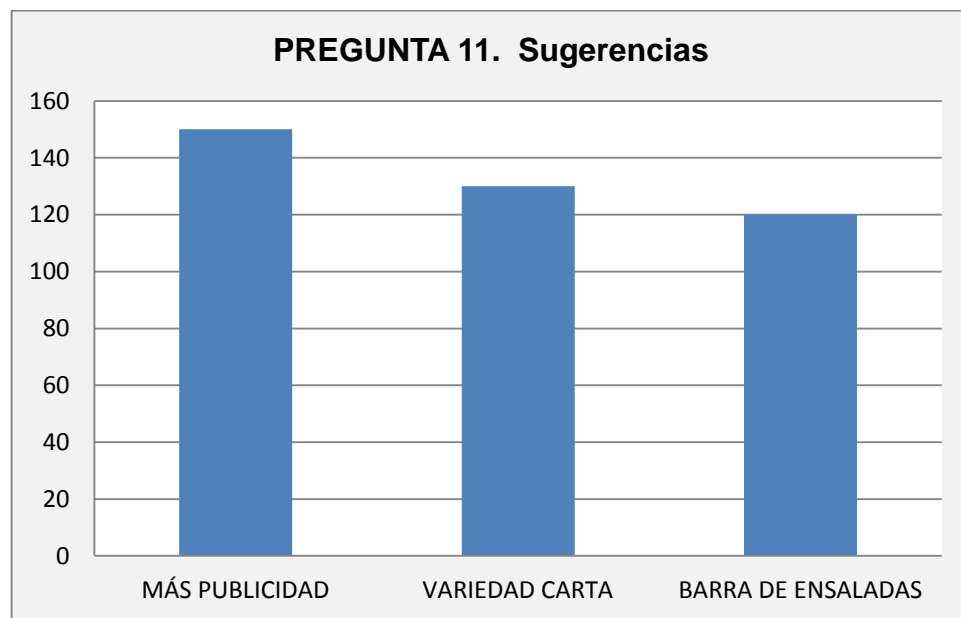


Fuente: Autore del proyecto.

Se resalta en esta investigación sobre las predilecciones en el consumo de alimento tener una variedad a disposición de la clientela pues son diversas las opciones de consumo de carbohidratos, proteínas, frutas verduras entre otros alimentos y preparaciones que dan origen a una propuesta de menú del día pero variado durante el transcurso de la semana.

11. ¿Qué sugerencias le haría a usted a este restaurante?

Figura 21. Sugerencias hechas al restaurante Dalí.



Fuente: Autores del proyecto.

Se rescata entre las sugerencias una marcada serie de respuestas dadas en anteriores preguntas como aspectos de trascendencia Mayor publicidad pues no se conoce mucho el restaurante sobre todo con la línea de menú ejecutivo, le sigue en su orden variedad en el menú o carta propuesta para el día y opción de barra de ensaladas para lo cual el restaurante Dalí debe visionar en la prestación de una nueva línea de atención a esta población trabajadora, objeto de estudio.

2.3 DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE DALÍ FOOD FUSSION CON RESPECTO A LO ENCONTRADO EN EL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO EVALUANDO LAS 8 P's FRENTE AL ESTADO ACTUAL DEL SERVICIO.

- **Producto.** se pudo conocer que el 89,85% de la población encuestada toma la alimentación fuera de casa, de los cuales se presentan diversas opciones para desayuno, almuerzo y cena; siendo tomada mayormente la del almuerzo de lunes a viernes para lo cual disponen.
- **Precio.** En cuanto a precios por comidas la población objetivo de este estudio en promedio asigna un presupuesto para comida de \$12.000.
- **Plaza.** Con respecto a la competencia se encuentra que el restaurante más frecuentado es la cazuela siguiéndole barbacoas, de los cuales se consideran prestan un buen servicio según lo manifestado por el 88,06%.
- **Promoción.** Es preponderante de igual forma tanto en sugerencias como lo hallado en el trabajo de campo la falencia publicitaria del restaurante por lo cual necesita reforzarse
- **Presencia.** Al tomar el servicio se tienen en cuenta las instalaciones y la variedad en el menú dentro de los aspectos más determinantes. Hay desconocimiento por parte 68,06% de la población encuestada del restaurante DALÍ, se muestra una intención de compra por parte del 85,80% de la población.
- **Partners.** Cuenta el restaurante Dalí con buenas instalaciones, es poco conocido por la población trabajadora, quien muestra intención de compra, debe plantear un direccionamiento o una gestión hacia el ofrecimiento de una nueva línea informal con un menú de carácter ejecutivo, teniendo en cuenta los alimentos más consumidos por la población trabajadora.

- **Personal.** Se encuentra personal capacitado iniciando por el chef quien se encarga de direccionar el menú y los platos de la carta, que permite hacer una oferta amplia sobre los platos dispuestos, cuenta con los meseros, auxiliares de cocina y demás recurso humano para la prestación del servicio.

- **Procesos.** Se puede atender la población trabajadora que consume almuerzos fuera de casa por parte del restaurante DALÍ al dar giro hacia una línea más informal de un menú del día a un precio inferior al manejado generalmente en los platos a la carta, se cuenta con la atención simultánea de 80 personas.

Ver resumen del estado actual del servicio con los diversos públicos como lo son clientes actuales, potenciales y propietarios en el siguiente cuadro:

Cuadro 17. Diagnóstico actual del servicio con los diferentes públicos.

8 P's	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES POTENCIALES	GERENTE-PROPIETARIOS EMPLEADOS
PRODUCTO	Utilizan Menú a la carta. Menú para eventos.	Menú a la carta. Menú para eventos. Menú ejecutivo.	Menú a la carta. Menú para eventos.
PRECIO	Se acogen a platos diversos encontrados en la carta oscilan entre \$25.000 y \$30.000	Disponen de un precio promedio para un menú ejecutivo de \$12.000	80% los precios son similares a los manejados en restaurantes de la misma línea. 20% los precios son superior en platos exclusivos de la casa
PLAZA	Escogen por variar a diversos sitios de la ciudad para el consumo de su alimentación fuera de casa.	Los clientes potenciales escogen de acuerdo a la capacidad de atención simultánea. R. la Cazuela 88%. R. Barbacoas 25%. R. Dalí 25%. Esperan buen servicio ya que actualmente los sitios de la competencia lo están ofreciendo.	Conocen que existen 4 sitios con presencia fuerte de los cuales las instalaciones son similares. R. La Cazuela. R. Barbacoas. R. Oro Negro. R. Rodizio –Sete Se destaca que DALÍ FOOD FUSSION cuenta con GALERÍA DE CUADROS, por lo tanto, tiene un atributo diferenciador que va a haber diferente ambientación cada mes.

8 P's	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES POTENCIALES	GERENTE-PROPIETARIOS EMPLEADOS
PROMOCIÓN	Conocen el restaurante DALÍ FOOD FUSSION por referido o por recomendaciones de la gerente y propietarios.	Los clientes potenciales tienen desconocimiento del restaurante DALÍ FOOD FUSSION en un 68,06%. Muestran intención de compra a DALÍ FOOD FUSSION 85,80%.	Según lo manifestado por los propietarios lo hacen por: Página web. Venta directa. Referidos a amigos.
PRESENCIA	Hacen referencia a las instalaciones: Consideran las de DALÍ FOOD FUSSION adecuadas y agradables Con respecto a la ubicación es central.	Esperan instalaciones agradables, cómodas y ubicación central.	Consideran que tienen instalaciones amplias, elegantes, silletería cómoda con espaldar alto acolchadas. Cuenta con aire acondicionado, luz blanca, Fuente de agua decorativa.
PERSONAL	Consideran que en DALÍ FOOD FUSSION les dan buen trato y cordialidad.	Esperan buen trato y agilidad en el servicio pues el horario es limitado para comer.	Se observa buena atención por parte de los empleados.
PROCESO	Solicitan atención directa para las opciones de menú a la carta. Solicitan atención directa y simultánea a partir de 20 personas.	Prefieren quien menor tiempo ofrezca el servicio en la mesa Evalúan tiempo estándar de servicio así. Barbacoas 15 minutos Cazuela 30 minutos Rodizio sete 30 minutos	No se reportan quejas en trato ni en la preparación de los alimentos. Dalí Tiempo de entrega después de hacer el servicio 20 minutos.
PARTNERS	Solicitud servicio: Por eventos 80%. Por asistencia sin motivo especial 20%. Por parte de la comunidad en general y empresarial	Esperan servicio: Diariamente de lunes a domingo. Intención de compra: Almuerzos 60%. Cenas 25%. Desayunos 15%.	Solicitud servicio por eventos 80%. Solicitud servicio por asistencia sin motivo especial 20%. Por parte de la comunidad en general y empresarial.

	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES POTENCIALES	GERENTE-PROPIETARIOS EMPLEADOS
PARTNERS	Horario de Lunes a viernes – medio día 35%	Intención de compra de desayunos 15%	En horario de Lunes a viernes al medio día 35%
	En horario Sábados y domingos 65%		En horario Sábados y domingos 65%

Fuente: Autores del proyecto.

2.4 SERVICIO PRESTADO VS. SERVICIO ESPERADO

Para poder establecer el servicio prestado con respecto al esperado se debe partir de una valoración o análisis externo hacia otras entidades que actualmente compiten en la misma línea que el restaurante DALÍ FOOD FUSSION. Para ello, este análisis se apoya en el Benchmarking escogiendo los 3 sitios de mayor representatividad en la misma línea mencionados por los diversos públicos encontrados en el trabajo de campo realizado, como lo son LA CAZUELA, BARBACOAS Y RODIZIO SETE CON RESPECTO A DALÍ FOOD FUSSION, siguiendo como metodología los factores críticos del éxito y para este análisis el factor crítico a desarrollar es el servicio al cliente.

Inicialmente se identifican las características del servicio, luego se establece una escala de valoración, luego se expone un cuadro valorativo y por último se grafica sacando las diferencias sacando las ventajas o desventajas comparativas para poder avanzar y definir las acciones del desempeño futuro.

2.4.1 Factor crítico del éxito. Es el servicio de restaurante tipo gourmet a la comunidad en general de la ciudad de Barrancabermeja.

2.4.2 Características del servicio. Según lo encontrado en el trabajo de campo son las siguientes:

- Ubicación del restaurante.
- Tiempo en la entrega del servicio desde la solicitud del pedido.
- Modalidad de menús.
- Instalaciones.
- Precio.
- Publicidad.
- Atención simultánea.

2.4.3 Escala de Valorativa. La escala valorativa se estima de 1 a 5 tomando la numeración cuantitativa y cualitativa mente así:

- 1 – Muy bajo. Esta es considerada la más baja.
- 2 – Bajo.
- 3 – Medio.
- 4 – Alto.
- 5 – Muy Alto. Esta es considerada la más alta.

2.4.4 Cuadro valorativo. En este se presentan las características con el respectivo valor y sumatoria mostrando de una forma comparativa y mostrando brechas.

Cuadro 18. Cuadro valorativo de características-benchmarking.

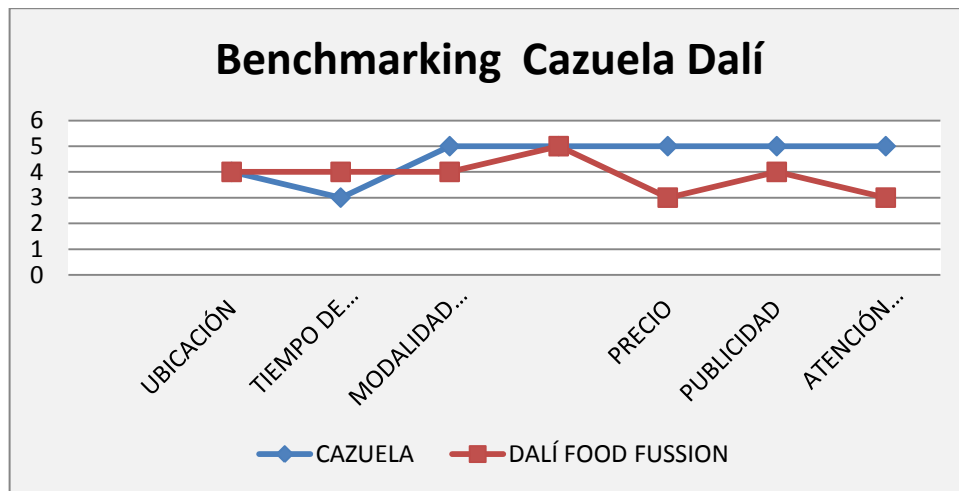
CARACTERÍSTICAS	CAZUELA	BARBACOAS	RODIZIO SETE	DALÍ FOOD FUSSION
1. UBICACIÓN	5	4	4	4
DESCRIPCIÓN	COLOMBIA	COLOMBIA	COLOMBIA	PUEBLO NUEVO
2. TIEMPO DE ENTREGA	3	5	3	4
DESCRIPCIÓN	30 MINUTOS	15 MINUTOS	30 MINUTOS	20 MINUTOS
3. MODALIDAD DEL MENÚ	5	4	4	4
DESCRIPCIÓN	GOURMET POBLACIÓN TRABAJA DORA	GOURMET POBLACION TRABAJA DORA	EVENTOS GOURMET	EVENTOS GOURMET
4. INSTALACIONES	5	5	5	5
DESCRIPCIÓN	CÓMODAS	CÓMODAS	CÓMODAS	CÓMODAS
5. PRECIO	3	3	3	3
DESCRIPCIÓN-GOURMET	CAROS	CAROS	CAROS	CAROS
DESCRIPCIÓN-EVENTOS	SIMILARES	SIMILARES	SIMILARES	SIMILARES

DESCRIPCIÓN-EJECUTIVO	MEDIO	NO UTILIZA ESTA LÍNEA	NO UTILIZA ESTA LÍNEA	NO UTILIZA ESTA LÍNEA
6. PUBLICIDAD	5	4	4	4
DESCRIPCIÓN	WEB-T.V.	WEB-T.V.	WEB-T.V.	WEB-T.V.
7. ATENCIÓN SIMULTÁNEA	5	3	4	3
DESCRIPCIÓN	140	80	120	80
SUMATORIA	31	28	27	27

Fuente: Autores del proyecto.

2.4.5 Gráfico Valorativo. Una vez valoradas las características se presenta el resumen en la siguiente figura:

Figura 22. Benchmarking Cazuela vs. Dalí Food Fussion.



Fuente: Autores del proyecto.

Es de resaltar con este comparativo, que de los restaurantes en la línea gourmet se encuentran con ventajas comparativas principalmente el restaurante la Cazuela y Barbacoas, pero por sumatoria la gran ventaja la tiene la Cazuela por lo cual se procede a ser más precisa la comparación con este restaurante de cuyo resultado puede decirse que tiene ventajas comparativas en cuanto a las modalidades del servicio pues maneja la línea gourmet donde están los precios más altos y la ejecutiva destacando que tiene mayor capacidad para atención simultánea, por ende precios menores dirigidos a esta y goza de reconocimiento pese a mantener una publicidad similar pues si más clientes atienden mayores referidos se puedan dar.

Siguiendo el análisis con punto de referencia de las 8P's las grandes brechas están en el producto, precio, la promoción y el proceso. Por lo cual es hacia estos tres aspectos hacia los cuales hay que rediseñar el modelo de gestión de servicio al cliente en el restaurante DALÍ FOOD FUSSION. Ver análisis del servicio prestado con el servicio esperado en el siguiente cuadro:

Cuadro 19. Brecha del servicio prestado y el servicio esperado.

8 P's	SERVICIO PRESTADO	SERVICIO ESPERADO
PRODUCTO	Hay una limitación en cuanto a las líneas o modalidades de atención al cliente, prevaleciendo la atención gourmet la cual es escogida para ocasiones e invitaciones especiales.	Que el servicio del restaurante DALÍ FOOD FUSSION tenga mayor dinámica y amplíe su servicio hacia un menú ejecutivo con disponibilidad en los horarios de mayor consumo de alimentos por fuera de casa como lo es en el medio día para almuerzos.
PRECIO	Demasiado altos para un consumo de fidelización de clientes u ofrecimiento de un servicio de alimentación con carácter de ofrecimiento y tendencia de consumo diario.	Disminuir los precios hacia un menú más asequible al presupuesto de la población trabajadora que consume alimentos fuera de casa que estén en el promedio de los \$12.000, saliendo del esquema gourmet y a la carta que maneja precios superiores.
PROMOCIÓN	Existe una falta de conocimiento del restaurante DALÍ FOOD FUSSION como empresa o entidad con presencia en la ciudad por espacio de 5 años, mercado muy cerrado hacia la población objetivo.	Mayor publicidad del restaurante, reconocimiento de planes empresariales hacia la comunidad trabajadora. Entrega de brouchure y publicidad agresiva de reconocimiento del restaurante.
PROCESO	Existe aún demora en la entrega del servicio luego de la realización del pedido y efectos de cancelación del servicio.	Menor tiempo de entrega del servicio luego de hace el pedido. Pago en efectivo y tarjetas debito o crédito. Rápida atención simultánea de clientes.

Fuente: Autores del proyecto.

2.5 MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO DEL RESTAURANTE DALÍ FOOD FUSSION

Para el diseño de un modelo de gestión para el restaurante DALÍ FOOD FUSSION se tienen en cuenta cada uno de los requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad establecidos en la norma ISO 9001:2000, en la búsqueda de obtener una mayor satisfacción hacia los clientes actuales y potenciales. Por lo cual, se parte de lo encontrado en los diversos puntos hasta el planteamiento de mejora de cada uno de éstos. Cabe aclarar, que se trabaja desde el cuarto pues es desde éste que se hace referencia al sistema de gestión de la calidad, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 20. Requerimientos para el modelo de gestión del restaurante.

REQUISITO ISO 9001:2000	LO ENCONTRADO	GESTIÓN DE MEJORA PROPUESTA
4.2 Requisitos de la documentación	<p>No se evidencia registro documental de una política de calidad definida, ni objetivos de la calidad para la prestación del servicio.</p> <p>En cuanto a la cultura corporativa no se encuentran una visión y misión precisada con respecto al funcionamiento del restaurante para darse a conocer tanto al cliente externo (consumidores) como al cliente interno (trabajadores).</p>	<p>Definir una política de calidad debidamente aprobada por la gerente y propietarios con los respectivos objetivos para asegurarse de la eficaz planeación operación y control de los procesos buscando una mejor estructura que redunde en la atención al cliente.</p> <p>Manejar principios corporativos y dejar registro de éstos en documento escrito y publicar en cuadros visibles tanto la política de calidad como visión y misión a clientes internos y externos acorde a la infraestructura del restaurante para coordinar con la armonía elegante del lugar.</p>
5.1 Compromiso de la dirección	<p>Se encuentra especial interés por parte de la alta dirección gerente propietarios, en definir y establecer acciones para la formulación de principios corporativos, que una vez definidos, queden documentados y sean de conocimiento público.</p>	<p>Programar reuniones gerente propietarios con los empleados para identificar las directrices corporativas y de calidad para definir las y dejarlas en documento escrito transmitiéndolas en la organización para manejo y puesta en práctica en el desarrollo de las actividades del restaurante. Como una forma de poner en práctica el actuar corporativo.</p>

REQUISITO ISO 9001:2000	LO ENCONTRADO	PROPUESTA DE MEJORA
5.2 Enfoque al cliente	<p>No se evidencia registros de atención a clientes, ni de los requisitos que el cliente quisiera tener en la atención al servicio. Se establece por observación directa.</p> <p>No manejan mediciones del restaurante frente al mercado y sus clientes.</p>	<p>El diseño de formatos para atención a clientes en el que se registren los menú escogidos, de tal manera que el cliente se sienta importante y pueda generarse en él una nueva utilización del servicio, tratando de satisfacer en un campo más amplio sus expectativas.</p> <p>Definir y aplicar los índices de medición tanto al mercado como al cliente (base de datos) y la comercialización. Ver anexo D.</p>
5.5 Responsabilidad y autoridad	<p>Se evidencia que la alta dirección tiene definidas las responsabilidades y niveles de autoridad, las cuales se comunican dentro de la empresa, pero no están documentadas.</p>	<p>Plasmar en documento escrito las responsabilidades, niveles de autoridad respectivamente según sea el área administrativa u operativa y cargo analizado.</p>
5.6 Comunicación Interna	<p>La comunicación interna se realiza de forma verbal, frente a cada situación presentada, no se evidencian manejo de memorandos para órdenes directas sino anotaciones en libretas personales.</p>	<p>Es de vital importancia llevar registros de memorandos, para direccionar servicios, órdenes para manejo de eventos, pedidos especiales y verificar el cumplimiento de los mismos.</p> <p>Para registrar las acciones resaltando las equívocas y evaluar al personal con respecto a la atención al cliente y el servicio prestado.</p>
5.2 Provisión de Recursos	<p>No se evidencia registros presupuestales donde se asignen rubros para implementación de planes de calidad en pro de la evaluación, mejora y un servicio direccionado a los requerimientos del cliente.</p>	<p>Se debe contemplar rubros en el presupuesto anual de gastos para inversiones en el cumplimiento de los objetivos de calidad, evaluación y mejora para la prestación de un servicio que satisfaga el interés de los clientes actuales y potenciales.</p>
6.2 Talento Humano (8 P's – Personal)	<p>No se evidencia una evaluación escrita del desempeño laboral en la prestación del servicio de los trabajadores, ni se evidencia la existencia de manuales definidos con funciones, educación, formación, habilidades y experiencia apropiada.</p> <p>No se encuentran mediciones de la calidad de vida laboral.</p>	<p>Definir en documento escrito a través de manuales el perfil y exigencias de los cargos a desempeñar por los empleados que están directamente en función de atención al cliente, determinando la competencia requerida, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la calidad y sentido de pertenencia hacia el restaurante en la prestación de un servicio que satisfaga al cliente.</p> <p>Evaluar el desempeño de empleados. Ver anexo D.</p>

REQUISITO ISO 9001:2000	LO ENCONTRADO	PROPUESTA DE MEJORA
<p>6.3 Infraestructura (8 P's – Partners)</p>	<p>Se encuentra que la infraestructura es agradable y dispuesta para la atención de eventos y simultánea hasta de 80 personas, con instalaciones adecuadas de espacio, mobiliario, decoración.</p> <p>De igual forma hay inventarios de maquinarias, equipos, muebles, enseres y de los mantenimientos respectivos.</p>	<p>Mantener listados y fechas de reparaciones locativas y mantenimientos para la programación de éstos cuando sea la fecha, que pueden oscilar entre 2 y 3 veces por año según la intensidad de uso.</p>
<p>6.4 Ambiente de trabajo (8 P's - Personal)</p>	<p>Se encuentra cordialidad en el trato de empleados a empleado, de gerente a empleados y de empleados a gerente, se mantiene la subordinación, no hay un empoderamiento delegado a los empleados para la atención de clientes.</p>	<p>Mantener la cordialidad y disponer de la herramienta del empoderamiento para toma de decisiones inmediatas frente a inconformismos del cliente claramente definidas en documento escrito previo análisis de posibles situación es a presentarse en la prestación del servicio.</p> <p>Evaluar la satisfacción de empleados y empoderamiento. Ver anexo D</p>
<p>7.1 Planificación de la realización del producto o servicio (8 P's – Presencia)</p>	<p>Para la planificación del servicio se tiene en cuenta un stock mínimo de carnes y especies de las ofrecidas en la carta.</p> <p>Para eventos se evidencia la programación mínima de pedido de 20 platos y estar preparados para 5 platos adicionales de los solicitados para el evento.</p> <p>No hay un documento definido de esta planificación.</p>	<p>Se recomienda diseñar por escrito la planificación para cada una de las líneas que manejen, como lo son servicio a la carta, eventos y la línea en la que se quiere incursionar el menú ejecutivo dirigido a la población trabajadora.</p>
<p>7.2 Procesos relacionados con el cliente. (8 P's – Proceso)</p>	<p>Se evidencia que la atención con respecto a las necesidades del cliente se hacen cuando se solicita un servicio.</p> <p>No hay una previa preparación documentada de requisitos del servicio a prestar y los productos que se pueden obtener en materia de alimentación.</p>	<p>Diseñar formato de registros de menú más solicitados.</p> <p>Manejar bases de datos sobre los tipos de clientes y segmentos en el mercado por líneas del servicio.</p> <p>A la carta. Eventos. Menú ejecutivo.</p>

REQUISITO ISO 9001:2000	LO ENCONTRADO	PROPUESTA DE MEJORA
<p style="text-align: center;">7.2.1 Comunicación con el cliente (8 P's – Publicidad)</p>	<p>La comunicación con el cliente se hace de forma directa a través de la atención del servicio, el cual se hace a través de preguntas personalizadas por los meseros sobre cómo estuvo el plato en cuanto a porciones, sabores y si hay desacuerdos por parte del cliente se le arregla el plato según lo esperado por el consumidor. Se evidencia el conocimiento del servicio en cuanto a horarios y menú en la página web del restaurante.</p> <p>No hay plan de quejas previamente diligenciadas por los clientes.</p>	<p>Establecer un documento de comunicación con el cliente con el fin de atender quejas y reclamos que este genere durante la estadía en el restaurante en donde se estipulen las condiciones de atención en situaciones adversas con criterios claramente conocidos y sean manejados por los meseros.</p> <p>Darse a conocer hacia el cliente externo de tal forma que la comunicación sea frecuente y de reciente y permanente recuerdo en el cliente a través de brouchoures y publicidad más agresiva.</p>
<p style="text-align: center;">7.5 Producción y prestación del servicio (8 P's Producto – Precio)</p>	<p>No se evidencia registro de recetario para la preparación de los diversos platos, esto se deja a criterio del chef de turno, ni medición de la satisfacción del cliente.</p>	<p>Elaborar el manual o recetario de restaurante, y formato con preguntas de satisfacción al cliente del alimento consumido evaluando su aceptación, calidad y sabor.</p>
<p style="text-align: center;">7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición</p>	<p>No se evidencia un control de dispositivos de seguimiento y control para valorar el servicio, midiendo a través de escalas la atención recibida.</p>	<p>Se deben establecer mecanismos de control y medición del servicio prestado a través de formatos pre-establecidos.</p>
<p style="text-align: center;">8. Medición, análisis y mejora</p>	<p>No se encuentran escalas de medición, registro de estadísticas de la atención ofrecida y evaluada, como tampoco se evidencian los planes de mejora, ni muchos menos llevan documentos de registros escritos.</p>	<p>Elaborar formatos para la medición de las líneas ofrecidas, de los precios esperados, de la calidad y sabor del alimento consumido.</p> <p>Elaborar mensualmente estadísticas del servicio prestado evaluando con parámetros cualitativos y cuantitativos a través de programas de excell, trabajando escalas de 1 a 5 y calificando excelente, muy bueno, bueno, regular o malo.</p>

Fuente: Autores del Proyecto.

Para las propuestas de mejora en el modelo de gestión de servicio al cliente acorde a la norma ISO 9001:2000, se analizaron:

Los procesos que están relacionados con la parte interna como lo son la requisitos de la documentación, compromiso de la dirección, responsabilidad y autoridad, comunicación interna, provisión de recursos, talento humano, infraestructura, ambiente de trabajo, planificación de la realización del producto o servicio, producción y prestación del servicio.

Los procesos relacionados con la parte externa como lo son enfoque al cliente, procesos relacionados con el cliente, comunicación con el cliente, control de los dispositivos de seguimiento y medición, análisis y mejora.

Se evidencia la necesidad de mejoras que permitan optimizar la efectividad en la prestación del servicio así como procesos documentados, especialmente dirigidos al cliente para que permita medir el grado de satisfacción y cumplimiento de expectativas o líneas de servicio para que se implemente acorde a estos resultados las mejoras respectivas.

Ver en anexos los formatos a aplicarse en el modelo de gestión del servicio prestado planteados en las propuestas de mejora.

3. CONCLUSIONES

El restaurante DALÍ FOOD FUSSION, actualmente no maneja un modelo de gestión para atención a clientes evidenciándose que no reposan estadísticas, formatos ni archivos de la atención clientes debidamente documentados , ni una base de datos previamente establecida.

Es de vital importancia, contar con un modelo de gestión de atención clientes ya que este va a contribuir a una mejor prestación del servicio ofrecido, analizar la líneas de ventas, prepararse para una mejor atención, conocer el diagnóstico de la empresa, la satisfacción de los empleados así como visualizar el entorno externo y competitividad de la organización frente a la atención de clientes identificando los procesos a través de la medición de satisfacción del cliente que llevan a mejoras optimizando la efectividad de la prestación del servicio e incursionar a nuevas líneas del servicio ofrecido.

Dentro de la investigación realizada se encuentra que DALÍ FOOD FUSSION es un restaurante que presta servicio en la línea gourmet a la carta, por ende maneja precios altos por menú que oscilan entre \$20.000 y \$25.000, por lo cual tiene una clientela con poder adquisitivo fuerte. Con respecto a la competencia están tres sitios en la misma línea siendo el restaurante la Cazuela el mejor evaluado. Pese a que sus instalaciones son agradables sus clientes son limitados pues no manejan línea de almuerzos ejecutivos que es el mayormente solicitado por la población en general ya que consumen sus alimentos fuera de casa por las exigencias laborales.

Dentro de la brecha se destacan lo esperado por los clientes a los que se quiere llegar de manera especial, en cuanto al producto nueva línea de con disponibilidad de servicio de menú ejecutivo, un menor precio mayor publicidad y horarios más extendidos para lograr una atención simultánea mayor.

4. RECOMENDACIONES

Ser vedores de la calidad de las materias primas con que se preparan los alimentos, la procedencia de los mismos, escogiendo proveedores principalmente certificados por el ICONTEC y de las programaciones de mantenimientos, de equipos reparaciones locativas, mobiliario, entre otros.

Innovar en las líneas de ofrecimiento de platos, variedad en la preparación de alimentos y disponibilidad de menús ejecutivos.

Verificar la higiene permanente de todas las instalaciones del restaurante, dando cumplimiento al decreto 3075 de 1967 y plan de manejo de residuos.

Disponer de un modelo de gestión de atención a clientes, implementarlo y evaluarlo periódicamente desde el punto de vista de satisfacción interna hacia los empleados y fundamentalmente hacia la satisfacción externa utilizando los formatos propuestos de medición, llegando a los clientes en miras de la prestación de un excelente servicio.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL. Oficina de Planeación Municipal. Revista Barrancabermeja en cifras 2001-2005. 147 p. Esta revista permite conocer sobre los datos estadísticos, cantidad de población hacia la que se quiere llegar con el proyecto.

CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES CER. Observatorio de coyuntura socioeconómica de Barrancabermeja. Convenio ECOPETROL, UIS, UNIPAZ, UCC, Programa de Desarrollo y Paz y Cámara de Comercio de Barrancabermeja 2005.

ECOPETROL. 2009. Modernización de la refinería de Barrancabermeja. Disponible en: http://www.ecopetrol.com.co/contenido_imprimir.aspx?conID=42085&catID=200

GUEVARA César, QUINTERO Guillermo. Organización y método. IREDI-U.I.S. Bucaramanga. 1996. p. 15. Libro guía en el desarrollo metodológico de un proyecto especialmente para el desarrollo del área técnica y administrativa.

LOVELOCK, Christopher y WRITZ, Jochen. "Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia." Sexta Edición. Pearson Educación, México, 2009.

MENDEZ ALVAREZ., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. 245 p.

REVISTA CERTIFICACIÓN. Alta dirección para la excelencia. Recuperado 17 de febrero de 2014. Disponible en: <http://www.revistacertificacion.cl/cuadro-comparativo-entre-normas-alimentarias-iso-22000-eurep-haccp/>



SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima edición. Bogotá D.C., julio 2009. 419 p.

ANEXOS

ANEXO A.
CUESTIONARIO A PROPIETARIOS DEL RESTAURANTE

OBJETIVO
Conocer las líneas y especificaciones con las cuales el restaurante DALÍ FOOD FUSSION está prestando el servicio.
<p>1. ¿CUÁLES SON LOS HORARIOS DE MAYOR CONCURRENCIA DE CLIENTES?</p> <p>a. Lunes a viernes _____</p> <p>b. Sábados _____</p> <p>c. Domingos _____</p> <p>d. Otro ¿Cuál? _____</p> <p>2. ¿QUÉ LÍNEAS DE SERVICIOS ESTÁN OFRECIENDO ACTUALMENTE?</p> <p>a. Eventos _____</p> <p>b. Formal _____</p> <p>c. Otra ¿Cuál? _____</p> <p>3. ¿DE ACUERDO A LAS LÍNEAS MANEJADAS CÓMO CONSIDERAN ESTÁN USTEDES FRENTE A LA COMPETENCIA EN CUÁNTO PRECIOS?</p> <p>a. Precios similares _____</p> <p>b. Precios más altos _____</p> <p>c. Otra ¿Cuál? _____</p> <p>4. ¿CÓMO CONSIDERAN SUS INSTALACIONES FRENTE A LA COMPETENCIA DE LÍNEAS SIMILARES?</p> <p>a. Elegantes, agradables y amplias _____</p> <p>b. Con menor decoración, colores y más pequeñas _____</p> <p>c. Similares a las de la competencia _____</p> <p>5. ¿CÓMO CONSIDERAN ESTÁN USTEDES FRENTE A LA COMPETENCIA EN CUÁNTO CAPACIDAD DE ATENCIÓN SIMULTÁNEA?</p> <p>a. Mayor capacidad _____</p> <p>b. Igual capacidad _____</p> <p>c. Menor capacidad _____</p> <p>6. ¿CUÁL CONSIDERA DALÍ EL ATRIBUTO DIFERENCIADOR QUE LO CARACTERIZA FRENTE A LA COMPETENCIA?</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">GRACIAS POR SU ATENCIÓN</p>

ANEXO B.
CUESTIONARIO A LA POBLACIÓN TRABAJADORA

	<p>RESTAURANTE <i>Dalí Food Fussion</i> BARRANCABERMEJA</p> <p><i>Calle 56 N° 18 A 15</i> <i>Barrio Pueblo Nuevo</i> <i>Teléfono: 6212774</i></p>	
ELABORÓ:	REVISÓ:	FECHA:
NOMBRE DE LA EMPRESA:		
NÚMERO DE EMPLEADOS:		
<p>1. ¿TOMA LA ALIMENTACIÓN FUERA DE CASA?</p> <p>a. Si _____ b. No _____ ¿POR QUÉ? _____.</p>		
<p>2. ¿SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE SI CUÁL DE LAS COMIDAS CONSUME?</p> <p>a. Desayuno _____ b. Almuerzo _____ c. Cena _____ Otro Cuál? _____.</p> <p>¿POR QUÉ? _____.</p>		
<p>3. ¿QUÉ DÍAS DE LA SEMANA TOMA SU ALIMENTACIÓN FUERA DE CASA?</p> <p>a. De lunes a viernes _____ b. Sábados _____ c. Domingos _____ d. Otro ¿Cuál? _____.</p>		
<p>4. ¿QUÉ PRESUPUESTO ESTÁ INVIRTIENDO ACTUALMENTE POR CADA COMIDA?</p> <p>a. 5.000 y 10.000 _____ b. 10.001 y 15.000 _____ c. 15.001 y 20.000 _____ d. Más de 20.000 _____</p>		
<p>5. ¿QUÉ RESTAURANTE FRECUENTA PARA TOMAR SU ALIMENTACIÓN?</p> <p>_____.</p> <p>¿POR QUÉ? _____.</p>		
<p>6. ¿CÓMO CONSIDERA EL SERVICIO PRESTADO EN EL RESTAURANTE DE SU ELECCIÓN?</p> <p>a. Excelente _____ b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Malo _____</p> <p>¿POR QUÉ? _____.</p>		
<p>7. ¿DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CUÁL SERÍA EL DETERMINANTE PARA ESCOGER RESTAURANTE?</p> <p>a. Instalaciones _____ b. Ubicación _____ c. Precio _____ d. Variedad en el menú _____</p> <p>e. Tiempo de entrega en el servicio _____ f. Otro ¿Cuál? _____.</p>		
<p>8. ¿CONOCE USTED EL RESTAURANTE DALI FOOD FUSSION?</p>		

a. Si _____ b. No _____ ¿POR QUÉ? _____.

9. ¿DE ACUERDO A SU NECESIDAD TOMARÍA SU ALIMENTACIÓN EN ESTE RESTAURANTE?

a. Si _____ b. No _____ ¿POR QUÉ? _____.

10. ¿SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE AFIRMATIVA EN EL MENÚ OFRECIDO POR DÍA QUE PREPARACIONES PREFERIRÍA?

Para Desayuno.

PROTEÍNAS		FRUTAS		CARBOHIDRATOS	
a.	Huevo	a.	Papaya	a.	Arepa
b.	Queso	b.	Melón o Sandía	b.	Pan
e.	Otra ¿Cuál?	e.	Otra ¿Cuál?	e.	Otra ¿Cuál?
CALDOS		JUGOS		BEBIDAS CALIENTES	
a.	De costilla	a.	Jugo de naranja	a.	Café con leche
b.	De huevo	b.	Jugo de papaya	b.	Chocolate
e.	Otra ¿Cuál?	e.	Otro ¿Cuál?	e.	Otro ¿Cuál?

Para Almuerzo y cena.

PROTEÍNAS		ENSALADAS		CARBOHIDRATOS	
a.	Al vapor (sudada-guiso)	a.	Frías (verduras frescas)	a.	Arroz
b.	Fritas	b.	Vapor (verduras cocidas)	b.	Yuca
c.	A la plancha o la parrilla	c.	Tropical (verduras con frutas)	c.	Papa
d.	Rellenas	d.	Agridulce	d.	Plátano
e.	Otra ¿Cuál?	e.	Otra ¿Cuál?	e.	Otra ¿Cuál?
SOPAS		JUGOS O BEBIDAS		PRINCIPIOS-ENTRADAS	
a.	De verduras	a.	Jugos de frutas frescas	a.	Frijoles
b.	De cremas	b.	Jugos envasados	b.	Lentejas
c.	De avena	c.	Gaseosas	c.	Garbanzos
d.	De patacón	d.	Te.	d.	Arvejas
e.	Otra ¿Cuál?	e.	Otro ¿Cuál?	e.	Otro ¿Cuál?

11. ¿QUÉ PRESUPUESTO ESTARÍA DISPUESTO A INVERTIR DE ACUERDO A SU NECESIDAD?

DESAYUNO

a. 6.000 y 8.000 _____ b. 8.001 y 10.000 _____ c. Más de 10.000 _____

ALMUERZO

a. 10.000 y 12.000 _____ b. 12.001 y 14.000 _____ c. Más de 14.000 _____

CENA

a. 10.000 y 12.000 _____ b. 12.001 y 14.000 _____ c. Más de 14.000 _____

11. ¿QUÉ SUGERENCIAS LE HARÍA USTED AL RESTAURANTE DALÍ FOOD FUSSION?

_____.

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

ANEXO C.
POBLACIÓN A LA QUE SE QUIERE LLEGAR
LISTADO DE EMPRESAS CONTRATISTAS AL SERVICIO DE ECOPETROL

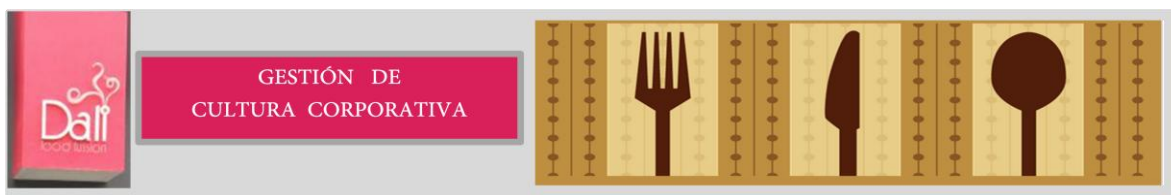
1	MULTINSA
2	SCHADER CAMARGO
3	INSURCOL LTDA
4	CONSORCIO PRAGO-MR
5	PETROMINERALES
6	VALERUS COMPRESSION SERVICES L.P.
7	EXTERRAN ENERGY L.P. SUCURSAL COLOMBIA
8	CONSORCIO URYFER
9	METALURGIA DE SANTANDER
10	LIQUIDOS CARBONICOS
11	TUVACOL S.A.
12	CONEQUIPOS ING. LTDA
13	JUAN FERNANDO BRAVO
14	LAGUNA MORANTE S.A.
15	M&C LTDA
16	FITTING VALVES
17	MORELCO
18	APRESSURE S.A.S.
19	MANSARROVAR
20	CIVALCO
21	PETROSANTANDER
22	EQUIPOS Y CONTROLES
23	CEI-ACI
24	ITANSUCA S.A.S.
25	AGROINCER
26	AUTOMATIZACION SA
27	ARCOMAT
28	ATP INGENIERIA
29	CONEQUIPOS
30	CONSORCIO FT
31	CONSORCIO PRAGO
32	CONSORCIO POWER GREEN
33	CONFURCA
34	CONSORCIO LD

35	EXTERRAN ENERGY
36	HERNAN ESCOBAR POSADA
37	ITANSUCA SAS
38	INDUSTRIAS MUÑOZ
39	KEY ENERGY
40	LAGUNA MORANTE S.A.
41	LIQUIDO CARBONICOS
42	MTS VALVES
43	METCOL
44	MANSARROVAR
45	PETROSANTANDER
46	PT INGENIERIA
47	TECNICONTROL
48	TALLERES UNIDOS
49	UT FMC 2011
50	MK
51	PROCTEK
52	INDUSTRIAD MUÑOZ UT MANTENIMIENTO
53	EXTERRAN ENERGY
54	SGI LTDA
55	SCHRADER CAMARGO
56	APPLUS
57	INSERCOL LTDA
58	INDUSTRIA MUÑOZ UT MANTENIMIENTO
59	TGI S.A. ESP
60	ECODISEL
61	PETROSANTANDER
62	CALIBRAR RUIZ
63	SERVISOL
64	FCUB LTDA
65	EQUIPOS Y CONTROLES
66	MORELCO
67	INDEQUIPOS
68	GILBERTO ARIAS
69	AGROINCE
70	ARCOMAT
71	CONSORCIO PRAGO
72	CONSORCIO CONFIPETROL
73	CONSORCIO POWER GREEN
74	COLMAQUINAS
75	CLYDE BEGERMANN

76	EXTERRAN ENERGY
77	ESPAÑOLA
78	EQUIPOS Y CONTROLES
79	HOERBERG
80	ITANSUCA SAS
81	INDEQUIPOS
82	INDUSTRIAS MUÑOZ
83	MULTINSA
84	MANSAROVAR
85	METALSOL LTDA
86	NEUMATICA DEL CARIBE
87	OMC
88	PETROSANTANDER
89	WOOD GRUOP
90	PROCTEK
91	TGI
92	MK

ANEXO D.

FORMATOS DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA MEJORA



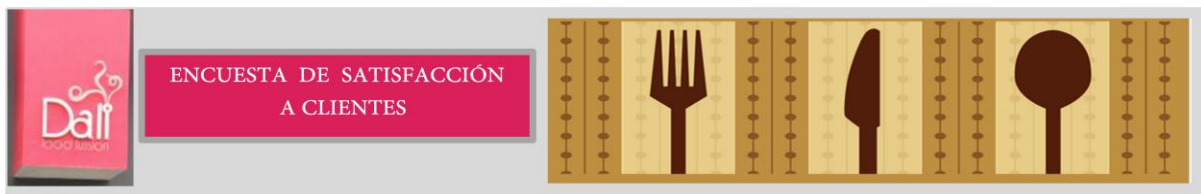
DEFINIR Y DOCUMENTAR

Visión. La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro, en un margen de 3 a 5 años, señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente y el futuro.

Misión. Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios e cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos su mercado y el talento humano que soporta el logro de éstos propósitos.

Objetivos. Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

Políticas. Las políticas corporativas son aquellas normas internas de las empresas, principalmente, privadas que siguen las directrices marcadas por la dirección. Para formularlas es necesario un análisis y estudio de la misma empresa, el contexto en que está ubicada y su competencia. El objetivo de las cuales es mejorar el rendimiento, la calidad y la jerarquía de dicha empresa.



APLICAR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES

FECHA: _____

Estimado cliente:

Solicitamos su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario, cuyos resultados pretenden conocer su nivel de satisfacción frente al servicio ofrecido y la calidad del servicio prestado por el restaurante DALÍ FOOD FUSSION

CUESTIONARIO

A las siguientes preguntas marque con una x en el recuadro.

Calificaciones: Pésimo: 1.0 Malo 2.0 Regular: 3.0 Bueno 4.0 Excelente: 5.0

Sexo Hombre ____ Mujer ____

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. CALIDAD					
¿Considera que el menú escogido cumplió con sus expectativas?					
• Sabor					
• Porción					
• Temperatura					
• Bebidas					
2. DURACIÓN DE LA ATENCIÓN					
¿La atención que se le prestó fue oportuna y a tiempo?					
• Tiempo del mesero al entregar la carta del menú.					
• Tiempo desde la solicitud del pedido hasta la llegada del menú.					
• El tiempo de facturación y cobro.					

3. INSTALACIONES Y RECURSOS				
¿Cómo considera los espacios de atención?				
• Amplios				
• Aseados				
• Ventilados				
• Nivel de ruido				
• Batería sanitaria				
• Vajilla utilizada				
4. TALENTO HUMANO				
¿Cómo considera la atención del personal que le atiende?				
• Amabilidad y Respeto en la atención				
• Predisposición para la atención				
• Capacitado para la atención				
• Presentación personal				
5. ATENCIÓN A DUDAS Y SUGERENCIAS				
¿La atención a sus dudas , sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva?				
6. SERVICIO TELEFÓNICO				
¿Telefónicamente el servicio es amable, puntual y eficiente?				
7. EXPECTATIVAS DEL SERVICIO?				
¿Ha llenado las expectativas por las cuales escogió nuestro servicio?				
8. OPINIÓN GENERALIZADA DEL SERVICIO?				
¿Cómo califica nuestro servicio?				
9. SUGERENCIAS				

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN



PARA UNA BUENA GESTIÓN EN EL DESARROLLO DEL SERVICIO AL CLIENTE UN FACTOR CLAVE DE ÉXITO ES LA MEDICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE AL MERCADO Y EL CLIENTE POR LO CUAL LA EMPRESA DEBE APLICAR LOS SIGUIENTES ÍNDICES.

ÍNDICES DEL MERCADO

- Participación total en el mercado

Este índice mide el tamaño de la empresa en su entorno competitivo, dentro de una categoría de productos específicos.

$$PTM = \frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría}}$$

- Participación en el mercado por segmentos

Mide la participación de la empresa frente a sus competidores frente a un grupo específico de consumidores.

$$PMS = \frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría por segmento}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría por segmento}}$$

- Niveles de penetración de marca

Indica la cobertura de distribución de una marca, alcanzada en ventas. Por tanto, se refiere a la presencia/disponibilidad de una determinada marca en un establecimiento susceptible de vender un producto.

$$\text{Penetración de marca} = \frac{\text{Número de establecimientos con marca}}{\text{Total de establecimientos susceptibles}}$$

ÍNDICES DE CLIENTES

- Índice de satisfacción de clientes

Busca determinar los niveles de satisfacción real y perceptivo de los clientes con el servicio, el producto y el valor agregado que reciben de la compañía.

Valor agregado: mide el índice de percepción global sobre el servicio que realice, en términos de valor agregado.

$$VA = \frac{\text{Calidad del producto} + \text{Calidad del servicio}}{\text{Precio competitivo} + \text{Entrega completa oportuna} + \text{Posventa}}$$

- Índice de retención

Relación entre los clientes actuales y la rotación que generan.

$$IRC = \frac{\text{Total clientes período I} + 1}{\text{Total clientes período I}}$$

- Índice de lealtad

Parámetro de referencia de la preferencia del cliente hacia nuestros productos con respecto a la competencia.

$$IL = \frac{\text{Número de compras de productos a la empresa}}{\text{Número de compras a la competencia}}$$

ÍNDICES DE COMERCIALIZACIÓN

Miden la capacidad competitiva y productiva de la actividad comercial de la organización

- **Efectividad comercial**

Mide el cumplimiento presupuestario de la actividad de ventas.

EC = Ventas ejecutadas/ Ventas presupuestadas

- **Productividad comercial**

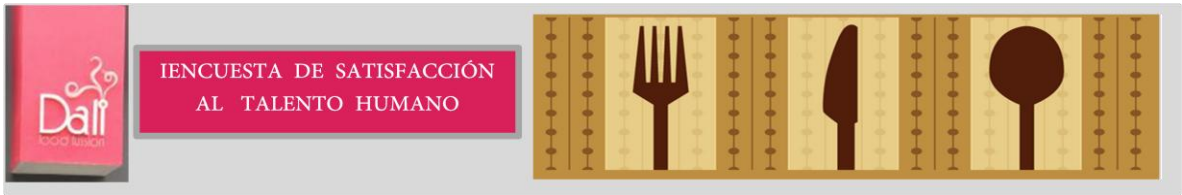
PC= Ventas netas/ Ventas presupuestadas.

ÍNDICES DE SATISFACCIÓN

Índice de profundidad de línea	=	$\frac{\text{Productos x cliente}}{\text{Total producto}}$
Índice de participación en el mercado volumen pesos	=	$\frac{\text{Mercado de la empresa}}{\text{Mercado total}}$
Índices de participación total en el mercado	=	$\frac{\text{Ventas totales en la categoría}}{\text{Ventas totales competencia}}$
Índice de participación en el mercado por segmentos	=	$\frac{\text{Ventas totales en la categoría por segmento}}{\text{Ventas totales competencia y empresa}}$
Índice de niveles de penetración de marca	=	$\frac{\text{Número de establecimientos con marca}}{\text{Total establecimiento susceptibles}}$
Índice de satisfacción de clientes	=	$\frac{\text{Calidad producto} + \text{Calidad servicio}}{\text{Precio competitivo} + \text{entrega comp. A. por} + \text{post.}}$
Índice de retención	=	$\frac{\text{Total cliente periodo I} + \text{I}}{\text{Total clientes periodo I}}$
Índice de lealtad	=	$\frac{\text{Número de compras productos empresa}}{\text{Número de compras competencia}}$

$$\text{Índice de Retención de clientes} = \frac{\text{Clientes totales-Desertores}}{\text{Clientes totales}}$$

$$\text{Índice de incorporación de nuevos clientes} = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$$



APLICAR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL TALENTO HUMANO

FECHA: _____

Dependencia: _____

Solicitamos su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario, cuyos resultados pretenden conocer su nivel de satisfacción frente al ambiente laboral y organizacional en el restaurante DALÍ FOOD FUSSION

CUESTIONARIO

A las siguientes preguntas marque con una x en el recuadro.

Calificaciones: Malo: 1.0 Regular 2.0 Bueno: 3.0 Muy Bueno 4.0 Excelente: 5.0

Sexo Hombre ____ Mujer ____

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. SATISFACCIÓN LABORAL					
• ¿Evalúen lo recompensante de los trabajos y responsabilidades?					
• ¿Cómo califica a la compañía y el ambiente de trabajo?					
• ¿Está contento con el rumbo de la compañía?					
• ¿Cómo evalúa su compromiso y sentido de pertenencia con su trabajo y con la compañía?					
• ¿Como considera es la autonomía para toma de decisiones o empoderamiento?					
• ¿Cómo considera el equilibrio entre la vida personal y el trabajo?					
• ¿Cómo califica su rendimiento y satisfacción laboral?					
2. BENEFICIOS Y REMUNERACIÓN					
¿Cómo considera la remuneración recibida?					
• ¿Cómo califica el paquete de beneficios laborales frente a sus necesidades?					
• ¿Cómo evalúa el reconocimiento de sus esfuerzos?					
• ¿Cómo evalúa las políticas de la organización?.					

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO					
• ¿Qué piensan los empleados sobre la capacitación y el programa de desarrollo laboral de la empresa?					
• ¿Sienten los empleados que este es un lugar de trabajo que alienta sus objetivos y ambiciones?					
4. AUTOEVALUACIÓN					
• ¿Cómo calificarían los empleados su rendimiento y satisfacción laboral?					
• ¿Cumplimiento de objetivos?					
• ¿Atención a clientes?.					
5. SUGERENCIAS O COMENTARIOS					



APLICAR ENCUESTA DE RETIRO AL TALENTO HUMANO

1. Nombre

2. Departamento

3. Ubicación

4. Sexo

- Femenino
- Masculino

5. Duración del servicio

- Duración del servicio Menos de 2 años
- De 2 a 3 años
- De 4 a 5 años
- Más de 5 años

6. ¿Volvería a trabajar para el restaurante en el futuro?

- Sí
- No

7. ¿Le recomendaría trabajar en la empresa a un amigo?

- Sí
- No

8. Indique los motivos de su decisión de dejar de trabajar en la empresa.

- Cultura y valores en el lugar de trabajo
- Oportunidades de desarrollo profesional
- Motivos familiares
- Condiciones de empleo
- Jubilación
- Salario/Sueldo
- Prácticas laborales flexibles en otro lugar
- Trabajo interesante en otro lugar
- Ubicación del trabajo
- Finalización del contrato
- Redundancia



APLICAR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO

1. Nombre

2. Departamento

3. Ubicación

4. Sexo

- Femenino
- Masculino

1. ¿Qué tan respetuoso es el empleado con los miembros del equipo?

- Extremadamente respetuoso
- Muy respetuoso
- Un poco respetuoso
- Nada respetuoso

2. ¿Qué tan alentador es el empleado con los miembros del equipo?

- Extremadamente alentador
- Muy alentador
- Un poco alentador
- Ligeramente alentador
- Nada alentador

3. ¿Qué tan eficaz es el empleado para comunicarse con los demás?

- Extremadamente eficaz
- Muy eficaz
- Un poco eficaz
- Ligeramente eficaz
- Nada eficaz

4. ¿Cuánto empeño pone el empleado para mejorar?

- Extremo empeño
- Mucho empeño
- Un poco de empeño
- Muy poco empeño
- Nada de empeño

5. ¿Qué tan dispuesto a escuchar opiniones está el empleado?

- Extremadamente dispuesto
- Muy dispuesto
- Un poco dispuesto
- Ligeramente dispuesto
- Nada dispuesto

6. ¿Qué tan a gusto se siente el empleado para solicitar una aclaración de algo que no es claro?

- Extremadamente a gusto
- Muy a gusto
- Un poco a gusto
- Ligeramente a gusto
- Nada a gusto

7. ¿Qué tan capaz es el empleado para manejar los conflictos o los desacuerdos?

- Extremadamente capaz
- Muy capaz
- Un poco capaz
- Ligeramente capaz
- Nada capaz

8. ¿Cuánto empeño pone el empleado para exceder las expectativas del cliente?

- Extremo empeño
- Mucho empeño
- Un poco de empeño
- Muy poco empeño
- Nada de empeño

9. ¿Qué tan bien el empleado comprende la perspectiva del cliente?

- Extremadamente bien
- Muy bien
- Un poco bien
- Ligeramente bien
- Nada bien

10. ¿Con cuánta eficacia el empleado adapta los mensajes para los clientes individuales?

- Con extrema eficacia
- Con mucha eficacia
- Con un poco de eficacia
- Con poca eficacia
- Con nada de eficacia